

A contribuição da Abordagem por Processos para a Gestão de Pessoas através do *Process Classification Framework*

Tatiane Pinto de Oliveira - UFRRJ <u>consultoria.tatiane@gmail.com</u> Joebeo de Oliveira Ramos - UFRRJ <u>joebeo@hotmail.br</u>

Resumo:

A gestão de pessoas vem se desenvolvendo nos últimos anos e assim assumindo novos papéis dentro da administração das organizações, deixando de ser apenas um setor burocrático, como os primeiros setores fabris da Revolução Industrial, para se tornar um diferencial nas organizações, através de seu capital intelectual, gerando vantagem competitiva para as organizações. Dentre as mudanças ocorridas nas áreas de gestão, pode-se destacar a visão baseada em processos, como uma das formas de se organizar as empresas que mais vem crescendo e ganhando adeptos em diversas áreas. Desse modo, este artigo propõe através de uma revisão teórica criar um *link* no qual os conhecimentos gerados através da Gestão por processos possam contribuir para a área de Gestão de Pessoas por meio da do *Process Classification Framework* (PCF), como uma proposta para a organização do setor de gestão de pessoas. O presente artigo faz uma breve contextualização sobre Recursos Humanos e a sua evolução no contexto brasileiro. Também se propõe a esclarecer conceitos sobre processos e algumas técnicas de implantação. A partir deste ponto, apresenta o PCF e a proposta de uma metodologia de implantação para as organizações.

Palavras chave: Processos de gestão de pessoas, Ativos intangíveis, Gestão por processos, PCF- *Process Classification Framework*.

The Contribution of the Process Approach to People Management by Process Classification Framework

Abstract

People management has been developed in recent years and so taking on new roles within the management of organizations, rather than just one sector bureaucracy, as the first manufacturing industries of the Industrial Revolution, to make a difference in organizations through its capital intellectual, generating competitive advantage for organizations. Among the changes in management, you can highlight the vision-based processes, as a way to organize the companies that has been growing and gaining momentum in several areas. Thus, this paper proposes using a theoretical create a link that knowledge generated through the management by processes may contribute to the area of people management through the presentation of the Process Classification Framework (PCF), a proposal for sector organization people management. This article is a brief contextualization of Human Resources and its evolution in the Brazilian context. It is also proposed to clarify some

concepts of processes and implementation techniques. Thus, from this point, the PCF presents and proposes a methodology for implementation for organizations.

Key-words: People management processes, Intangible assets, Business Process Management, PCF- Process Classification Framework

1 Introdução

A gestão de pessoas vem alcançando cada vez mais espaço nas organizações podendo ser considerada como uma vantagem competitiva, principalmente por gerenciar ativos intangíveis de difícil imitação pelos concorrentes (BECKER; HUSELID, 2001). Dessa forma, galgou degraus na estrutura organizacional deixando de ser um setor burocrático para se tornar uma parceria estratégica para a alta direção.

As empresas são formadas por diversos processos, independente do segmento ou porte a que pertençam. Na área de processos, geralmente estes são divididos em processos de negócios e processos de apoio (GONÇALVES, 2000). Os processos de negócio concentram *core business* da organização, enquanto os processos de apoio seriam responsáveis por prover toda a estrutura necessária para que os processos de negócios ocorram. Os processos de gestão de pessoas fazem parte do que é conhecido como processos de apoio nas organizações. O macroprocesso contempla diversos processos menores que vão desde o recrutamento e seleção dos funcionários aos de Planejamento estratégico das organizações (BARBARÁ, 2008; BALDAM 2010; CRUZ, 2010). Por esse variável leque de atividades é que este artigo buscou apresentar a importância de se possuir os processos de gestão de pessoas bem definidos e gerenciados.

O setor de gestão de pessoas, assim como qualquer área de uma organização é formado por diversos processos, que são responsáveis por determinar a eficiência, a eficácia e a efetividade de um setor e de suas decisões (BARBARÁ, 2006; CRUZ, 2010). O objetivo deste artigo é vincular os conhecimentos do gerenciamento por processos aos de gestão de pessoas, a fim de se obter processos identificados, mapeados, mensurados para que estas informações possam ser gerenciadas de forma a gerarem resultados tangíveis para as organizações.

A elaboração deste trabalho foi realizada através de uma revisão bibliográfica sobre os temas gestão por processos e gestão de pessoas, buscando formar um elo entre estes dois assuntos distintos. Desse modo, a partir das práticas de gestão por processos propor uma ferramenta de gerenciamento para a área de gestão de pessoas e para as organizações.

O presente artigo está dividido em quatro seções além desta introdução. A próxima seção está descreve a metodologia utilizada para elaboração do presente artigo. A terceira seção borda a evolução do setor de Recursos Humanos no Brasil, os modelos utilizados e as estratégias comumente adotadas pelas organizações. Nesta seção também foi feita uma abordagem por processos para a área de Recursos Humanos. Na quarta seção está apresentado o *Process Classification Framework* - PCF, como uma ferramenta auxiliar para a estruturação do setor de pessoal e também *benchmarking* entre empresas. E por final na quinta seção encerrará o trabalho com as considerações finais e limitações do estudo.

2 Metodologia

Este artigo trata-se de uma Revisão bibliográfica, de natureza crítica e reflexiva, sobre os modelos praticados no decorrer do desenvolvimento e solidificação das práticas de Gestão de Pessoas e na área de Gestão Processos. Os dados foram coletados através de fontes bibliográficas tais como: livros, textos, artigos científicos, pesquisas científicas, normas, e sites relacionados ao tema, conforme descritos nas referências.

Após análise sistemática, o conteúdo foi categorizado da seguinte maneira: Evolução do setor de Recursos Humanos e seus modelos; conceitos e contextualização de processos e exposição do *Process Classification Framework* - PCF.

3 Referencial Teórico

3.1 A Evolução do setor de Recursos Humanos e seus modelos

A evolução da administração dos recursos humanos no Brasil vem sofrendo influência dos fatos sócio-políticos e econômicos, bem como do desenvolvimento das organizações. Esta evolução pode ser dividida em seis períodos, de acordo com Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) e Porto *et.al* (2008), que podem ser apresentados sucintamente da seguinte maneira:

- Até 1930: a realidade predominante era agrícola e o trabalho desenvolvido pelo administrador de pessoal era simplesmente cuidar do quantitativo de empregados.
- 1930 a 1950: o Brasil vive a Revolução de 30, neste mesmo período é criado a Consolidação das Leis do Trabalho, a nova Constituição e o setor de RH tem atuação burocrático-cartorial e paternalista;
- 1950 a 1964: Revolução de 64, início do desenvolvimento industrial brasileiro e o setor de RH atua como um departamento de relações industriais;
- 1964 a 1978: crescimento econômico no país que levou a modernização das empresas e criação do departamento de RH aliado ao patronato;
- 1978 a 1990: os empregados são vistos como recursos diferenciados nas organizações;
 governo e dos empresários mudam seu modo de ver os funcionários e exigem a profissionalização do RH;
- 1990 aos dias atuais: globalização e a gestão de pessoas têm como função estimular relação de confiança com os colaboradores, atuando como consultores internos.

A partir da breve cronologia apresentada é possível perceber que o setor de pessoal viveu uma mudança passando da postura de Recursos Humanos, onde o funcionário é tratado como mais um recurso, para representar um novo papel mais abrangente e estratégico perante as tomadas decisões pelas organizações (BRANTON; GOLD, 2003). Essa evolução não se deu de forma homogênea em todas as organizações. Enquanto algumas possuem um setor de gestão de pessoal totalmente estratégico, outras ainda mantêm apenas um órgão de controle de pessoal (PORTO, *et. al.* 2008; ALMEIDA; TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993). Branton e Gold (2003) identificaram três modelos de administração de Recursos Humanos, adotados pelas organizações, conforme apresentados a seguir:

Modelo baseado em Controle: preocupado em garantir o controle, este ajuda a manter altos níveis de produtividade e profissionalismo. É um dos conceitos mais antigos, onde o trabalhador é visto como capacidade de trabalho, logo, seu trabalho deve ser organizado para que se possa tirar o máximo proveito deste recurso (BRANTON; GOLD, 2003).

Modelo baseado em Recursos: a estratégia da empresa está voltada para suas habilidades e capacidades, ela acredita que o seu conhecimento interno é um diferencial no mercado, logo uma vantagem competitiva. O conhecimento gerado dentro da empresa pelos próprios funcionários passa a ser considerada uma grande vantagem competitiva, visto que nenhum outro concorrente detém o conhecimento que está retido na organização e nos funcionários que a compõe (BARNEY; HESTERLY, 2007). Além deste modelo não ser novo, propriamente dito, Barney (1991) argumenta que a vantagem competitiva sustentável não é alcançada através de uma análise da posição da empresa no mercado externo, mas através de

uma análise cuidadosa de suas habilidades e capacidades, características que os concorrentes encontram-se incapazes de imitar.

Modelo Integrador: é a integração dos dois principais modelos de estratégia de RH: um com foco na lógica subjacente à estratégia de controle gerencial, e o outro com foco no esforço recompensado de compreender as necessidades de Recursos humanos. A partir desse modelo, podem ser gerados quatro tipos de estratégias de gestão de pessoas (BRANTON; GOLD, 2003):

- -Comprometida: voltada para o desenvolvimento interno do funcionário e controle de seus resultados.
- -Tradicional: direcionada para recrutamento externo de competências ou controle dos comportamentos e baseada em processos.
- -Colaborativa: o RH é um "agente livre", ele tem autonomia para buscar terceirizações e avalia o desempenho dos mesmos.
- -Paternalista: oferece possibilidade de promoção e crescimento de acordo com mecanismos de controles baseados em processo.

A escolha de qual estratégia adotar é uma escolha individual de cada empresa, pois não há uma melhor do que a outra, o que existe é possibilidade de aplicação e adequação. Em cada segmento empresarial uma poderá se adequar melhor do que a outra (BRANTON; GOLD, 2003), por exemplo, uma empresa que é voltada para a produção de conhecimento, possui colaboradores com necessidades diferentes de empresas industriais, onde o maior número de funcionários se concentra no chão de fábrica.

Independente do modelo adotado por uma empresa, todo o setor de Gestão de Pessoas será composto por processos. O que muitas vezes é observado é que muitas empresas não possuem os processos de gestão de pessoas claramente definidos. Conhecer os processos principais do setor é um fator crucial para se gerar resultados de qualidade. Quando não se conhece a atividade que se executa não é possível definir quais os resultados ou saídas são esperadas ao fim da mesma (CRUZ, 2010). Partindo deste pressuposto, será demonstrada a partir deste ponto uma visão baseadas em processos para o setor de Gestão de Pessoal.

3.2 Mas o que é um Processo?

Apesar de muitos estudos sobre processos organizacionais, até o presente momento nenhuma definição pode ser tomada como absoluta (BARBARÁ, 2008; MARANHÃO; MACIEIRA, 2010). A fim de ilustrar uma definição, foi adotada a que está disponível na Norma ISO 9000:2005 considerando ser uma das mais aceitas e utilizadas, principalmente por ser a base para a Norma ISO 9001:2008, uma norma internacional de certificação do sistema anteriormente descrito e por resumir as ideias expressas por diversos autores nas áreas de processos.

Assim, processo é "conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)." Transformando o conceito em uma abordagem mais prática, Harrington (1991) afirma que "os processos utilizam os recursos da organização para oferecerem resultados objetivos a seus clientes". De modo gráfico, pode-se expressar o conceito de processo na figura seguinte:



Figura 1: Processo Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da definição da ISO 9000:2005

Nos primeiros estudos sobre processos acreditava-se que estes despertariam interesses apenas às áreas fabris ou operacionais das organizações, porém com o desenvolvimento da Gestão por Processos, na qual o foco deixa de serem as funções para os clientes da organização se tornar os elementos mais importantes (HAMMER E CHAMPY, 1994; DAVENPORT, 1994). Gonçalves (2007) afirma que "as empresas do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e colocarão seus esforços em seus clientes".

3.3 Como identificar e mapear os processos

Algumas técnicas foram desenvolvidas a fim de facilitar a identificação e o levantamento dos processos organizacionais, "todas elas, no entanto, têm a finalidade de promover a compreensão do analista sobre a ordem, a hierarquia e a sequência lógica das atividades necessárias a uma unidade organizacional, para produção de bens ou a prestação de serviços" (VALLE; OLIVEIRA, 2010). Segue no quadro 1 um resumo das principais técnicas de levantamento e identificação dos processos e suas principais características.

Técnicas	Características
Entrevista	Aplicada a um número reduzido de pessoas.
	Permite o diálogo interativo.
	 Permite visualizar as reações dos entrevistados.
	Permite grande flexibilidade na estrutura original da entrevista.
Questionário	Aplicado a um número grande de pessoas.
	Necessita ser bem estruturado e dirigido para o problema que se quer analisar.
	Permite pouca flexibilidade na sua estrutura.
	 Permite manusear grande número de informações.
Workshop	Aplicado a um número reduzido de pessoas
	 Permite interação e discussão aberta
	 Produz resultados imediatos e evolução na forma de interpretar e tratar os processos.
Observação	 É a verificação no local de trabalho, com pequenas interferências do analista.
	 É aplicada para complementar o levantamento de informações sobre o processo, para
	garantir o entendimento sobre a situação analisada, ou quando o assunto for muito
	complexo ou muito específico.

Quadro 1: Técnicas de levantamento de processos

Fonte: análise e modelagem de processo de negócio (VALLE e OLIVEIRA, 2010)

Ao se identificar e consequentemente desenhar os processos é preciso estipular alguns limites que deverão estar alinhados a missão do processo escolhido. Para Harrington (1991, p. 70), os limites podem ser encontrados fazendo as seguintes perguntas:

- Qual o escopo do processo? (o que este processo contempla ou se propõe a fazer).
- Quais são as entradas (inputs) para o processo?
- Quais são as saídas (outputs) do processo?

Nesta fase do levantamento os limites devem cobrir os problemas envolvidos nos processos e devem atender as necessidades do cliente (HARRINGTON, 1991, BARBARÁ, 2008). Após o levantamento inicia-se a fase de modelagem dos processos. Atualmente existem diversas técnicas, tais como: *Business Process Management Notation* (BPMN), *Unified Modeling Language* (UML), *Event Driven Process Chain* (EPC) e também *softwares* que auxiliam a empresa nesta fase. A mais utilizada, devido à padronização gráfica muito aceita é a técnica de BPMN. Porém, é importante que se verifique qual a técnica e, caso exista, o *software* utilizado pela organização para manter padronização (VALLE; OLIVEIRA, 2010). A partir da identificação e modelagem dos processos junto a seus responsáveis, inicia-se a etapa de documentação, a fim de se manter de forma sistematizada todas as rotinas da área.

3.4 Como documentar os Processos

Tão importante quanto à identificação e o mapeamento dos processos, é a etapa de documentação. Em poucas palavras, esta fase pode ser definida como a descrição da sequência em que os processos ocorrem. A documentação deve ser feita de forma padronizada, de modo a facilitar o manuseio e a compreensão do mesmo. Um manual de procedimentos pode ser elaborado a fim de que todos os principais processos da área se concentrem em um único documento. (VALLE; OLIVEIRA, 2010).

Segundo Barbará *et al* (2008) ao se elaborar a documentação dos processos, é importante que se defina uma hierarquia, destinada a criar documentos que atinjam as funções corretamente, como por exemplo, um manual de procedimentos, que pode ter um cunho tático, servindo para os gerentes e até analistas. Enquanto seguindo a mesma sistemática de documentação podem existir documentos no nível de instrução de trabalho, na qual a rotina de trabalho esteja descrita detalhadamente.

Outro fator relevante a respeito da documentação de processos é a facilidade que esta proporciona para a realização de treinamentos de capacitação dos colaboradores. Como todos os funcionários envolvidos em um processo devem ser treinados no mesmo (HARRINGTON, 1991), todas as alterações motivarão treinamentos de atualização. Como diversas rotinas estão detalhadas, é possível um colaborador iniciante acessar mais facilmente as informações sobre a execução de uma tarefa, ao poder seguir o passo - a - passo descrito em instruções de trabalho padrão.

3.5 Melhorias de Processos

As etapas anteriormente descritas, identificação, mapeamento e documentação, fazem parte de um círculo virtuoso do gerenciamento da melhoria contínua de processos. Um processo nunca será perfeito, sempre será possível fazer algo para que ele melhore, logo, trabalhar os processos de Gestão de Pessoas é uma atividade intermitente e que nunca chega ao fim. Um processo poderá ser redesenhado ou reestruturado diversas vezes, este ciclo faz parte da melhoria contínua de processos e que está baseado nos conceitos do PDCA (*Plan, Do, Check, Ac t-* ou em português: Planejar, Fazer, Verificar e Agir) desenvolvido por Edward Deming e utilizado para os mais diversos fins na Administração. Os processos precisam ser analisados criticamente por seus executores e por todas as pessoas envolvidas por ele (OLIVEIRA, 2008; MARANHÃO; MACIEIRA, 2010).

Como meio de verificar a eficiência dos processos organizacionais Harrington (1991, p.18) ressalta algumas características a respeito das características dos processos bem-definidos e bem-gerenciados, são elas:

- a) alguém responsável pelo desempenho do processo (o dono do processo).
- b)Fronteiras bem-definidas (o escopo do processo).
- c) Interações internas e responsabilidades bem-definidas.
- d)Procedimentos, tarefas e especificações de treinamentos documentados.
- e) Sistemas de controle e *feedback* próximo ao ponto em que a atividade é executada.
- f) Controles e metas orientados para as exigências do cliente.
- g)Prazos de execução conhecidos.
- h)Disposição de procedimentos para mudança formalizados.
- i) Certeza de o quanto podem ser bons.

4 Process Classification Framework - PCF

Embora não seja possível criar uma estrutura de processos que atendam a todas as empresas, principalmente pelos seus mais variados segmentos e tamanhos, uma ferramenta que se coloca a disposição a fim de orientar os processos empresariais é a PCF — *Process Classification Framework*. Ainda pouco divulgada no Brasil, "a PCF é uma arquitetura para a melhoria de processos. Ela visa servir de modelo de mais alto nível para a realização de *benchmarking* entre organizações de diferentes setores" (VALLE; OLIVEIRA, 2010) ou até mesmo como uma forma de organizar os processos internos de uma organização.

O modelo foi desenvolvido em 1992 pela APQC (*American Productivity & Quality Center*) e um grupo de colaboradores experientes de diversas áreas, e vem apresentando desde então diversas melhorias. Embora atualmente tenham sido criadas algumas PCFs para determinados ramos específicos, como por exemplo, telecomunicação e farmácia, existem a PCF que é considerada generalista, servindo de base para empresas dos mais variados segmentos e portes (APQC, 2011).

A PCF é dividida em 12 categorias e é constituída da seguinte forma (APQC, 2011):

1 Categoria: nível mais alto

1.1 Grupo de Processos: estará reunido neste item um grupo de processos.

1.1.1 Processo: o processo em si.

1.1.1.1 Atividade: é o processo de forma mais detalhada.

A arquitetura da PCF não pretende ser a solução para os setores de Gestão de Pessoas, e sim propor uma estrutura abrangente e capaz de estruturar este setor (BALDAM 2010). Assim, a PCF será utilizada como uma base de auxílio para a elaboração dos processos da categoria **6.0: Desenvolver e Gerenciar Capital Humano.** A figura a seguir representa o modelo completo do PCF, na qual a categoria em questão encontra-se na segunda parte, Gerência e Serviço de Apoio.

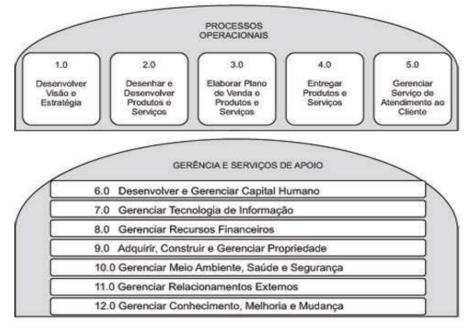


Figura 2: *Process Classification Framework* Fonte: APQC, *Process Classification Framework* (2010)

O PCF poderá ser utilizado como um modelo para orientação, porém para a implantação deste, será necessário adotar as técnicas tradicionais de gestão de processos, como já abordados nos tópicos acima. Desse modo, a seguir foi proposto um fluxo para a implantação do PCF, conforme definido por Barbará (2008), Valle e Oliveira (2010) e Maranhão e Macieira (2010), com as seguintes etapas:

- identificação e levantamento dos processos existentes na área de gestão de pessoas. Nesta etapa será possível utilizar o modelo como um *check list*, a fim de verificar quais são os processos existentes na organização;
- análise do levantamento de processos, confrontando-o com o modelo do PCF. Esta análise deverá permitir uma crítica sobre quais os processos existentes devem permanecer; se os subprocessos estão alocados aos devidos processos; e quais processos do *framework* PCF são possíveis implantar e quais não serão, seja pela própria estrutura da empresa, sejam por condições legais, como por exemplo, processos de recrutamento e seleção para empresas públicas;
- após as análises, a etapa consequente é a de modelagem dos processos. Neste momento cabe comparar de forma gráfica a estrutura do *framework* do PCF com a estrutura existente na empresa. Sendo assim, se faz necessário a elaboração de um fluxograma para cada uma das estruturas. A partir destes fluxogramas uma nova análise se faz necessária, pois as comparações entre ambos poderão sugerir mudanças na estrutura da organização;
- as decisões tomadas nesta análise serão utilizadas para desenhar um fluxograma *To be*, que mostrará a futura configuração do setor de gestão de pessoas. As primeiras ações devem estar determinadas para começar a implantação das mudanças;
- os processos permanentes e os novos deverão ser descritos e documentados, a fim de que todos os colaboradores do setor possam conhecê-los, assim como também possam ser analisados posteriormente e aprimorados. Esta documentação deverá ser analisada e validada pelas pessoas responsáveis pelo processo;

 todos os colaboradores do setor deverão ser treinados nos novos procedimentos, tão quanto os colaboradores dos setores que estiverem relacionados a algum destes processos, para que possam compreender as alterações e deem continuidade de forma adequada;

A reorganização dos processos de gestão de pessoas, assim como em outras áreas, não se resume ao momento do desenho ou do redesenho dos seus processos. A continuidade e a revisão periódica da implantação são fases importantes para a melhoria contínua dos processos e aperfeiçoamento da utilização do modelo implantado.

Em seguida foi desmembrada a categoria 6.0, bem como os grupos de processos e os processos que a compõem. Para informações sobre o modelo contemplando as demais categorias é possível encontrá-las no site da APQC.

4.1 Apresentação da Categoria: 6.0 - Desenvolver o capital humano

6.1 Criar e gerenciar planos, políticas e estratégias de RH (recursos humanos) desdobra-se em três processos:

- 6.1.1 Gerenciar/Alinhar/Distribuir estratégia de RH.
- 6.1.2 Desenvolver e implementar planos de RH.
- 6.1.3 Monitorar e atualizar planos.

6.2 Recrutar, buscar e selecionar empregados engloba os seguintes seis processos:

- 6.2.1 Criar e desenvolver requisições de empregados.
- 6.2.2 Recrutar candidato.
- 6.2.3 Filtrar e selecionar candidatos.
- 6.2.4 Gerenciar verificação de pré-alocação.
- 6.2.5 Gerenciar nova contratação/recontratação.
- 6.2.6 Rastrear candidatos.

6.3 Desenvolver e orientar empregados divide-se em seis processos:

- 6.3.1 Gerenciar orientação e colocação de empregado.
- 6.3.2 Gerenciar desempenho de empregado.
- 6.3.3 Gerenciar relações entre empregados.
- 6.3.4 Gerenciar o desenvolvimento de empregado.
- 6.3.5 Desenvolver e treinar empregados.
- 6.3.6 Gerenciar talento do empregado.

6.4 Recompensar e reter empregados é composto por quatro processos:

- 6.4.1 Desenvolver e gerenciar programas de recompensa, reconhecimento e motivacionais.
- 6.4.2 Gerenciar e administrar benefícios.
- 6.4.3 Gerenciar assistência e retenção do empregado.
- 6.4.4 Administrar folha de pagamentos.

6.5 Reutilizar e aposentar empregados engloba dez processos:

- 6.5.1 Gerenciar processo de promoção e demissão.
- 6.5.2 Gerenciar separação.
- 6.5.3 Gerenciar aposentadoria.
- 6.5.4 Gerenciar autorização de faltas.
- 6.5.5 Desenvolver e implementar recolocação de empregado.
- 6.5.6 Gerenciar alocação de pessoal.
- 6.5.7 Realocar empregados e gerenciar contratos.

- 6.5.8 Gerenciar redução de empregos e aposentadoria
- 6.5.9 Gerenciar expatriados.
- 6.5.10 Gerenciar processo de realocação de empregado.

6.6 Gerenciar informação do empregado desdobra-se nos sete seguintes processos:

- 6.6.1 Gerenciar processos de emissão de relatórios.
- 6.6.2 Gerenciar processo de investigação de empregados.
- 6.6.3 Gerenciar e manter dados do empregado.
- 6.6.4 Gerenciar Sistemas de Informação de RH (SIRH).
- 6.6.5 Desenvolver e gerenciar métricas do empregado.
- 6.6.6 Desenvolver e gerenciar equipe e assistência.
- 6.6.7 Gerenciar comunicação com empregados.

5 Considerações Finais

Este trabalho buscou apresentar os conhecimentos desenvolvidos pela Gestão por Processos através do PCF como uma ferramenta para a Gestão de Pessoas. Não é pretensão de este trabalho mergulhar a fundo na conceituação de Recursos Humanos e nem mesmo cessar os temas abordados, mas sim trazer uma proposta prática para a organização e estruturação deste setor, buscando reduzir a grande lacuna existente entre a teoria e a prática em muitas organizações.

O PCF apresentado na seção 4, mesmo sendo um *framework* que contempla toda a estrutura da empresa, poderá ser muito útil quando aplicado apenas no setor de responsável pela Gestão de Pessoas, visto que a sua estrutura é totalmente independente. Ao se deparar com a grande estrutura apresentada na categoria 6.0 deve-se ter em mente que nem todos os processos existirão em todas as empresas, assim a metodologia sugerida poderá ser de grande utilidade durante a implantação. Desse modo, é importante mapear as atividades existentes no setor de pessoal da empresa, bem como documenta-los para obter melhores resultados nos momentos da estruturação dos processos e assim melhorá-los num segundo momento.

Este trabalho tem a limitação de ser uma revisão bibliográfica, e não apresentar um caso de aplicação da ferramenta. Porém, como oportunidade futura de pesquisa, sugere-se um trabalho que descreva a aplicação da categoria 6.0 da ferramenta PCF numa organização.

Referências:

ALMEIDA, Martinho. Isnard. R., TEIXEIRA, Maria Luiza M., MARTINELLI, Dante P. Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.2, p.12-24, mar/abr, 1993.

APQC http://www.apqc.org/ acessado em 11 de outubro de 2011.

NBR ISO 9000:2005: Fundamentos e Vocabulário, Rio de Janeiro, ABNT, 2005.

BALDAM, Roquemar de Lima. **Gerenciamento de Processos de Negócios.** BPM – Business Process Management, 2ª edição. São Paulo: editora Erica, 2010

BARBARÁ, Saulo (Org.) *et* al. **Gestão por Processos**. Fundamentos, Técnicas e modelos de implementação. Foco no Sistema de Gestão da Qualidade com base na isso 9000:2005 e isso 9001:2008. 2. ed, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2008.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva. Prentice Hall. São Paulo, 2007.

BRATTON, John; GOLD, Jeffrey. *Human Resources Management Theory and Practice*. New York: Palgrave Macmillan, 2003, p. 37-71

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, Métodos e Processos. **Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios.** 2ª ed., Editora Altas. São Paulo, 2010.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Como inovar através da Tecnologia de informação. 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1994

DUTRA, Ademar; MIROSKI, Cristiane (Org.) Gestão Estratégica de Pessoas. Florianópolis: Insular, 2008.

FERNANDES, Bruno H.C; FLEURY, Maria Thereza Leme; MILLS, Jonh. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n.4 p. 48-65 out/dez 2006.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

____. Processo, que processo? **RAE** - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n°.4, p.8-19, Out./Dez. 2000

GUTIERREZ, L. H. S. **Enfoque estratégico da função de recursos human**os. Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 4, p. 63-72, 1991.

HARRINGTON, James H. *Business Process Improvement*. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and competitiveness. American Society for Quality Control, California, 1991.

____.Aperfeiçoando processos Empresariais. Estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**. Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 30ª edição. Rio de Janeiro: Editora campus, 1994.

HUSELID, Mark A.; JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S. Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. Academy of Management Journal 40, n°1,1997. p. 171-188.

MARANHÃO, Muriti. MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O Processo nosso de cada dia**. Modelagem de Processos de Trabalho, ed.2, Rio de Janeiro: Qualityamark, 2010.

PORTO, Cléa Cristina et al. Surgimento, evolução e perspectivas da gestão de pessoas.In: Dutra, Ademar e Miroski, Christiane (org). **Gestão Estratégica de Pessoas: teoria e reflexão na prática de cases**. Florianópolis: Ed. Insular, 2008.

VALLE, Rogério. OLIVEIRA, Saulo Brabará (Org.). **Análise e Modelagem de Processos de Negócios.** Foco na Notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*), Rio de janeiro: Atlas, 2010.