

A gestão por processos e a interface humana: identificando, descrevendo e classificando os processos de gestão de pessoas

RESUMO

O propósito deste artigo é descrever parcialmente a arquitetura da classificação de processos Process Classification Framework (PCF), especificamente no que se refere aos processos de gestão de pessoas, cujo modelo visa contribuir para a identificação, descrição e classificação na fase de mapeamento de processos, tida como uma das mais difíceis fases do mapeamento de processos. Nesse sentido a PCF, pode ser de ajuda significativamente, uma vez que serve de guia de orientação nas atividades de mapeamento dos processos de recursos humanos.

Palavras-Chave: Planejamento. Gestão de Pessoas. Avaliação Institucional. Tecnologia da Informação.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão por Processo pode ser entendida como um “Sistema ou Modelo de Gestão Organizacional” orientado para gerir as organizações com foco nos processos. Uma organização, ao adotar um sistema ou modelo desse tipo, precisa, inicialmente, pensar em sua melhor forma de fazer negócios, levando em consideração os processos críticos do seu negócio e, com base neles, procurar identificar, mapear, analisar, documentar e melhorar continuamente tais processos. Um Modelo de Gestão Organizacional possibilita a visualização, o entendimento e administração da organização como “um todo”, tal como um sistema completo e integrado. Por conseguinte, a principal preocupação deve ser com os processos do seu *core business* e não apenas com alguns dos seus processos. Para que isto seja possível, todos os processos críticos precisam fazer parte desse modelo ou sistema.

Nos últimos tempos, tem-se ouvido falar, com frequência, que “as pessoas são o patrimônio mais importante das organizações”. Como todo patrimônio valioso merece um tratamento diferenciado. A Gestão de Pessoas (GP), também, precisa de cuidados especiais. O modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (FICHER, 2002). Porém, esse modelo deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, em um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a (DUTRA, 2004).

A GP baseia-se em três aspectos fundamentais: as pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e as pessoas como parceiras da organização (CHIAVENATO, 2004). Um dos instrumentos mais eficazes da administração moderna é a gestão por processos. Embora tal instrumento se aplique a todas as áreas do conhecimento humano, a preocupação neste artigo é quanto ao seu emprego na GP. Muitos estudiosos já escreveram sobre esse tema, mas sobre processos de gestão de pessoas a contribuição na literatura ainda é pequena, merecendo citação os trabalhos de Harrington et al. (1997), Chiavenato (2004), Fischer (2002), APQC (2003), Dutra (2004) e outros. O objetivo deste artigo é descrever a arquitetura de classificação de processos (APQC, 2003), especificamente no que se refere aos processos de GP, cujo modelo visa contribuir para a identificação, descrição e classificação na fase de mapeamento de processos. Essa é uma das etapas mais difíceis do mapeamento de processos. Neste sentido o trabalho da APQC (American Productivity and Quality Control) pode ser de grande ajuda.

2. PROCESSOS ORGANIZACIONAIS OU PROCESSOS DE NEGÓCIOS

A composição de um sistema ou modelo organizacional teórica é abstrata. Por esse motivo, está sujeita a variação conforme o autor estudado. Processos Organizacionais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia. Esses processos podem ser vistos sob diferentes enfoques. Para Davenport (1998), consistem em um conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou informações. Gonçalves (2000) afirma que qualquer atividade separada ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um determinado cliente. Considerou-se, para efeito deste trabalho, que processos são resultados dos sistemas em ação, representados por fluxos de atividades ou eventos.

De acordo com Lin et al. (2002), um Processo de Negócio é constituído por cinco elementos que são os seus clientes e atividades, que, por sua vez, são voltadas para criar valor para seus clientes e operadas por atores, que podem ser seres humanos ou máquinas. As atividades, frequentemente envolvem várias unidades organizacionais que são responsáveis por todo o processo. Para gerir uma organização, com base na gestão por processos, faz-se necessário investigar entre outras as seguintes variáveis, conforme ilustra a Figura 1. Inicialmente, as questões, embora não exclusivamente do modelo de gestão por processos, são: para que a organização existe, ou seja, qual a sua missão ou negócio; quais são os processos críticos de negócio, isto é, aqueles que mais impactam os negócios e afetam os clientes; quais os recursos necessários para gerar os produtos que os clientes desejam adquirir; o que de essencial a organização oferece para os clientes; e como gerenciar o fluxo de informação, trabalho ou atividades e produtos, visando satisfazer os clientes.

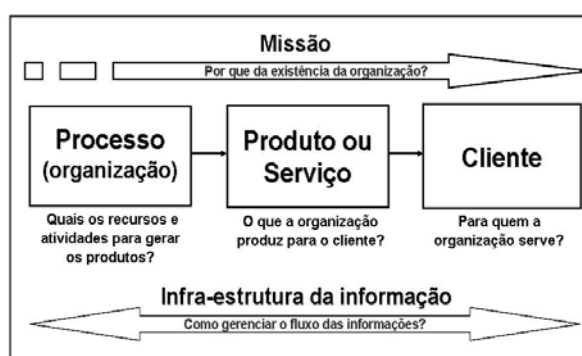


Figura 1. Modelo de Gestão de Processos, simplificado.

Fonte: Framework for MPI, 1994, in Takashina (2001) – Adaptado.

Outra maneira de entender a Gestão baseada em Processos consiste em observar a organização de uma perspectiva, ao mesmo tempo, interna e externa (Figura 1). Com foco nos clientes, a organização faz o levantamento das suas necessidades e expectativas, definindo os “requisitos” dos produtos e serviços requeridos para satisfazer os clientes. Esses requisitos serão transformados em “especificações”, que comandarão o processo de transformação de insumos em produtos ou serviços (P & S), modelando e orientando esse processo, de modo a que os P & S sejam produzidos de acordo com o padrão esperado.

Com base nesse contexto, a produção é o resultado do processo de transformação em ação. Analisando, a Figura 2, nota-se uma “cadeia de processos”, ou cadeia produtiva, constituída por dois conjuntos de processos “A” e “B”. Nesse caso, cada processo representa uma série de atividades (subprocessos) que podem ser executadas paralelamente. Cada processo, em cada conjunto, possui um responsável pela sua execução e controle. Desse modo, pressupondo uma fábrica de ternos com duas linhas de produção, uma de paletós e a outra de calças, sendo que o processo “A” representa a linha de fabricação de paletós e o

processo “B”, a linha de fabricação de calças. As letras “F” e “C” representam, respectivamente, “fornecedor” e “cliente”. O funcionário responsável pelo seu processo, pode em um dado instante, ser o cliente e, em outro momento, ser o fornecedor. Por exemplo, quando ele estiver recebendo um trabalho de um colega para agregar valor, ou continuar este trabalho, nessa hora ele é cliente. Mas, após terminar a sua parte e estiver passando o trabalho para ser continuado por outro colega, então nesse instante ele estará sendo o fornecedor desse colega. E, assim, a produção acontece, de processo em processo, até que paletós e calças sejam juntados no final da cadeia produtiva para comporem os ternos.

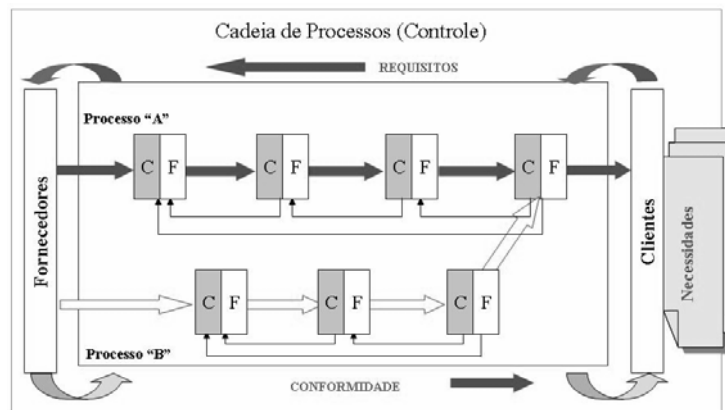


FIGURA 2. Cadeia de Processos Produtivos.

Muitas pessoas acreditam que os processos podem burocratizar a atividade organizacional e que, seguir à risca o que determina a norma ISO 9000:2000, possa engessar ou reduzir a flexibilidade da organização, tendo em vista a execução de tarefas ou tomada de decisão. A verdade é que criar documentos, rotinas, normas, procedimentos e instruções para tudo o que se faz numa organização pode realmente contribuir para isso. Contudo, também adotar esse procedimento somente para as atividades essenciais da organização não resolve o problema. O que fazer então? A saída seria combinar poder, autoridade e capacidade de criar regras com flexibilidade, mantendo sempre o equilíbrio e o bom senso. A Figura 3 auxilia no entendimento dessa questão. Pouca autoridade, poder e capacidade de criar regras, e pouca flexibilidade conduz a organização para o caos. Muita autoridade, poder e capacidade de criar regras, e pouca flexibilidade faz a organização ser burocrática. Pouca autoridade, poder e capacidade de criar regras, e muita flexibilidade leva a organização para a anarquia; e muita autoridade, poder e capacidade de criar regras com bastante flexibilidade para mudar as regras, cria um ambiente favorável à mudança e criatividade.



Figura 3. Rigidez versus Flexibilidade Organizacional.

Fonte: Campos (1998) – Adaptado.

Que conclusão pode-se tirar dessas considerações? Não há organização que prospere sem que tenha autoridade, poder e capacidade para criar regras (padrões, normas, políticas, procedimentos e outros) e a flexibilidade necessária para quebrá-las. E qual seria o critério certo para as regras? O mesmo critério que deve ser usado para criá-las: “bom senso e equilíbrio”. E quando quebrá-las? Sempre que for preciso. Sempre que estiverem impedindo a mudança, a criatividade a inovação. Regras devem ser criadas para colocar ordem, disciplina, prioridade para fazer as coisas (organização) e estabelecer padrões de planejamento, execução e controle do desempenho organizacional, e jamais para dificultar ou burocratizar as atividades organizacionais.

2.1. PORQUE USAR PROCESSOS?

A Gestão por Processos tem-se tornado cada vez mais um requisito essencial de grande parte dos sistemas de gestão organizacional, sendo atualmente uma exigência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e das normas da série ISO 9000/2000 (9001 e 9004), pois a Gestão por Processo é um instrumento eficaz na busca da satisfação dos clientes e do aperfeiçoamento contínuo do Sistema de Gestão da Qualidade; ajuda e facilita o planejamento, a organização, a liderança e o controle de tudo o que é feito na organização e, além disso, torna fácil a comunicação e o trabalho em todos os setores da organização.

Os fundamentos nos quais se baseiam os critérios de excelência do PNQ são os seguintes: a) visão sistêmica da organização; b) aprendizado organizacional; c) agilidade; d) inovação; e) liderança e constância de propósitos; f) visão de futuro; g) foco no cliente e no mercado; h) responsabilidade social; i) gestão baseada em fatos; j) valorização das pessoas; l) abordagem por processos e m) orientação para resultados.

No caso das normas da ISO 9001 e 9004, a Gestão por Processo visa, principalmente, assegurar a conformidade. Para IDS-Scheer (1999), tem o propósito de: a) definir os requisitos para o pessoal da organização; b) facilitar a condução das atividades; c) distribuir a documentação para todos os envolvidos; d) envolver as pessoas com foco nas instruções de trabalho; e) facilitar um gerenciamento eficaz de mudança; f) assegurar a manutenção da continuidade de rotinas, em caso de alteração no quadro de pessoal – reduzir curva de aprendizagem e g) facilitar as atividades de monitoramento (isto é, de auditorias).

Harrington e seus colegas apresentam um modelo desenvolvido pela International Benchmarking Clearinghouse (IBC), sediada em Houston, no Texas, e que descreve treze grupos ou categorias de processos. Trata-se de uma arquitetura destinada a servir de modelo para a classificação de processos de negócios e facilitar a realização de Benchmarking, descrita em (HARRINGTON et al., 1997). Os grupos, considerados processos de gestão de negócio, são: Entender mercado e clientes; Desenvolver Visão e Estratégia; Projetar produtos e serviços; Elaborar plano de venda e vender; Produzir e entregar; Prestar serviços; Faturar e assistir clientes; Desenvolver e gerenciar atividades de recursos humanos; Gerenciar recursos de informações (TI); Gerenciar recursos físicos e financeiros; Executar programa de gestão ambiental; Gerenciar relacionamentos externos e Gerenciar melhorias e mudança. Nesse modelo, os processos de gestão de pessoas pertencem à categoria citada no oitavo lugar.

2.2. O MODELO PCF (PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK) DA APQC

A PCF é uma arquitetura para a melhoria de processos, visando servir de modelo de alto nível para a realização de benchmarking entre organizações de diferentes setores, de modo que essas organizações possam ver as suas atividades como processos horizontais. Originalmente, criado em 1992 pela AQPC e um grupo de membros, soma experiências, em uma década de criatividade, usadas por centenas de organizações do mundo inteiro. Está

apoiada por um conselho de consultores colaboradores, conhecido como Open Standard Benchmarking Collaborative (OSBC), líder mundial da indústria em padrões abertos. A proposta do OSBC é manter o banco de dados do PCF atualizado anualmente, por meio de desenvolvimento de definições adicionais, processos e medidas relacionadas à melhoria de processos.

Essa arquitetura permite que as organizações entendam as suas atividades internas do ponto de vista horizontal (ou sistêmica), e não sob a forma tradicionalmente conhecida por visão funcional hierárquica, ou seja, vertical. O modelo não lista todos os possíveis processos de uma organização específica, e cada processo listado não está necessariamente presente em todas as organizações.

A primeira versão da PCF saiu em 1992, e em 2003 a APQC iniciou esforços para revisar visando a sua atualização para contemplar novos modelos de negócio e dinâmicas emergentes, tendo evoluído bastante desde então. A última versão da PCF, liberada em junho de 2005, apresenta 12 categorias de processos (Figura 4). Como se pode notar, a arquitetura PCF possui duas camadas ou categoria de processos. Na primeira camada, numerados de 1 a 5, estão dispostos os processos agrupados na categoria de processos operacionais, que são comumente conhecidos como primários ou de negócios. No segundo nível, numerados de 6 a 12, estão aqueles agrupados em Processos Gerenciais e de Serviços de Apoio.

A PCF é abrangente ao desdobrar ou fazer a decomposição funcional dos processos, que consiste nos sucessivos desdobramentos, divisão ou explosão na modelagem de processos. Na PCF, os grupos de processos se decompõem em processos, os processos em subprocessos e esses, por sua vez, em atividades. A PCF classifica os processos da seguinte maneira: para Categoria, o mais alto nível dentro da PCF, a indicação é feita por números inteiros (por exemplo, 5.0 e 6.0); para Grupo de Processos, a primeira decomposição funcional, todos os itens da PCF são numerados com um dígito decimal (por exemplo, 5.1 e 6.1); para Processo, segunda decomposição funcional, todos os itens dentro da PCF são numerados com dois dígitos decimais (por exemplo, 5.1.1 e 6.1.1); e Atividade, a última decomposição funcional, todos os itens da PCF são numerados com três dígitos decimais (por exemplo, 5.2.1.1 e 6.3.1.1).



Figura 4. A Arquitetura PCF.

Fonte: APQC (2006).

3. PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Os processos organizacionais podem ser classificados de várias maneiras, por exemplo, por família, categoria, classe, hierarquia e outros (BARBARA et al., 2006). No que se refere à gestão de pessoas, algumas contribuições facilitam entender e trabalhar a questão das interfaces humanas sob a forma de processos. Dutra (2004) apresenta a seguinte classificação: a) movimentação, b) desenvolvimento e c) valorização. Para esse autor, o processo, na categoria de movimentação, tem como finalidade apoiar toda ação de movimentação de pessoas na organização, envolvendo as seguintes práticas (subprocessos): captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação. Na categoria desenvolvimento, estão os seguintes subprocessos: capacitação, carreiras e desempenho. Por último, a categoria valorização, composta por: remuneração, premiação e serviços e facilidades. Para Chiavenato (2004), as atividades de gestão de pessoas podem ser geridas por meio dos processos descritos na Tabela 1. Cada processo está associado à sua função.

Tabela 1. Processos de Gestão de Pessoas.

Artigo I. Processos	Papel ou Função
Agregar pessoas	Incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
Aplicar pessoas	Para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.
Recompensar pessoas	Para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.
Desenvolver pessoas	Para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação.
Manter pessoas	Para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
Monitorar pessoa	Para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Considerando a PCF, cuja descrição completa se encontra no site da APQC (www.apqc.org), a seguir estão descritos os processos inerentes à GP. O processo **Desenvolver e Gerenciar Capital Humano** foi desdobrado em seis grupos de subprocessos, numerados de 6.1. a 6.6, conforme descrito a seguir. Quanto a estrutura hierárquica dos processos correspondente a GP pode ser obtida em (http://www.simpep.feb.unesp.br/pcf_gestao_pessoas/.)

O **6.1 Criar e gerenciar planos, políticas e estratégias de RH (recursos humanos)** desdobra-se em três processos: o primeiro, 6.1.1 Gerenciar/Alinhar/Distribuir estratégia de RH divide-se nas atividades: 6.1.1.1 Identificar necessidades organizacionais de estratégias de RH; 6.1.1.2 Identificar necessidades organizacionais táticas de RH; 6.1.1.3 Definir papéis e

responsabilidades do RH e funções de negócio; 6.1.1.4 Determinar custos de RH; o segundo, 6.1.2 Desenvolver e implementar planos de RH, nas atividades: 6.1.2.1 Desenvolver plano de equipe de trabalho; 6.1.2.2 Desenvolver plano de compensação; 6.1.2.3 Desenvolver plano de sucessão; 6.1.2.4 Desenvolver plano de diversidade de empregados; 6.1.2.5 Desenvolver outros programas de RH; 6.1.2.6 Desenvolver políticas de RH; 6.1.2.7 Administrar políticas de RH e 6.1.2.8 Planejar benefícios para os empregados; e o terceiro, 6.1.3 Monitorar e atualizar planos, nas seguintes atividades: 6.1.3.1 Medir realização dos objetivos; 6.1.3.2 Medir contribuição para a estratégia de negócio; 6.1.3.3 Comunicar planos e prover atualizações para stakeholders; 6.1.3.4 Determinar valor agregado da função de RH e 6.1.3.5 Rever e revisar planos do RH

O grupo de processo **6.2 Recrutar, buscar e selecionar empregados** engloba os seguintes seis processos. Primeiramente, o 6.2.1 Criar e desenvolver requisições de empregados, que se desdobra nas seguintes atividades: 6.2.1.1 Desenvolver e abrir requisição de emprego; 6.2.1.2 Elaborar descrição de cargo 6.2.1.3 Divulgar vagas de emprego (Post requisition); 6.2.1.4 Gerenciar Web Sites de anúncios de empregos internos/externos; 6.2.1.5 Mudar/Atualizar requisição de emprego; 6.2.1.6 Notificar o gerente de contratação e 6.2.1.7 Gerenciar data de requisição. Em segundo, o 6.2.2 Recrutar candidatos, desdobrando-se em: 6.2.2.1 Determinar métodos de recrutamento 6.2.2.2 Executar atividades/eventos de recrutamento e 6.2.2.3 Gerenciar recrutamento de vendedores. Em terceiro, o 6.2.3 Filtrar e selecionar candidatos, que se divide nas atividades: 6.2.3.1 Identificar e dispor de ferramentas de seleção de candidatos; 6.2.3.2 Entrevistar candidatos; 6.2.3.3 Testar candidatos e 6.2.3.4 Selecionar e rejeitar candidatos. Em quarto lugar, o 6.2.4 Gerenciar verificação de pré-alocação, que se subdivide em: 6.2.4.1 Completar informação do curricular de candidato e 6.2.4.2 Conduzir checagem de currículo. Em quinto, o 6.2.5 Gerenciar nova contratação/recontratação, com as seguintes atividades: 6.2.5.1 Atrair e fazer oferta 6.2.5.2 Negociar oferta e 6.2.5.3 Contratar candidato e, por último, o processo 6.2.6 Rastrear candidatos, subdividindo-se em: 6.2.6.1 Criar registro de candidato 6.2.6.2 Gerenciar/Rastrear dados de candidato e 6.2.6.3 Arquivar e reter registros de não-contratados.

O grupo de processos **6.3 Desenvolver e orientar empregados** divide-se em seis processos, cada um, com as suas respectivas atividades. O primeiro, 6.3.1 Gerenciar orientação e colocação de empregado que, por sua vez, se desdobra nas seguintes atividades: 6.3.1.1 Criar/Manter programa de introdução de empregado; 6.3.1.2 Apresentar novos empregados aos gerentes; e 6.3.1.3 Apresentar local de trabalho. O segundo, o 6.3.2 Gerenciar desempenho de empregado, subdivide-se em: 6.3.2.1 Definir objetivos de desempenho 6.3.2.2 Rever, avaliar e gerenciar desempenho de empregado e 6.3.2.3 Avaliar e rever programa de desempenho. O terceiro, o 6.3.3 Gerenciar relações entre empregados, desdobra-se nas atividades: 6.3.3.1 Gerenciar saúde e segurança; 6.3.3.2 Gerenciar relações trabalhistas 6.3.3.3 Gerenciar processo de dissídio coletivo e 6.3.3.4 Gerenciar parcerias de gestão do trabalhista. O quarto, o 6.3.4 Gerenciar o desenvolvimento de empregado, que, por sua vez, engloba as atividades: 6.3.4.1 Desenvolver planos de gestão de competências; 6.3.4.2 Desenvolver planos de carreiras e 6.3.4.3 Gerenciar o desenvolvimento de habilidades do empregado. O quinto, 6.3.5 Desenvolver e treinar empregados, desdobra-se em: 6.3.5.1 Alinhar objetivos de desenvolvimento do empregado e da organização; 6.3.5.2 Desenvolver competências funcionais/processuais; 6.3.5.3 Definir necessidades de treinamento por meio de análise de habilidades necessárias e disponíveis; e 6.3.5.4 Desenvolver, conduzir e gerenciar empregado e/ou programas de treinamento de empregado. E, o sexto, 6.3.6 Gerenciar talento do empregado, dividi-se em apenas 6.3.6.1 Comparar recursos com necessidades.

O grupo **6.4 Recompensar e reter empregados** divide-se em quatro processos. O primeiro, 6.4.1 Desenvolver e gerenciar programas de recompensa, reconhecimento e

motivacionais, desdobra-se em: 6.4.1.1 Desenvolver estrutura e plano de salário/compensação; 6.4.1.2 Desenvolver plano de benefícios e recompensas; 6.4.1.3 Executar análise competitiva de benefícios e recompensas; 6.4.1.4 Identificar necessidades de compensação baseada em políticas de RH de benefícios e financeiras; 6.4.1.5 Administrar compensações e recompensas para os empregados e 6.4.1.6 Premiar e motivar empregados. O segundo, o 6.4.2 Gerenciar e administrar benefícios, subdivide-se em: 6.4.2.1 Comunicar programa de benefícios aos empregados; 6.4.2.2 Administrar registro de benefícios; 6.4.2.3 Processar reclamações e 6.4.2.4 Executar reconciliação de benefício. O terceiro processo é o 6.4.3 Gerenciar assistência e retenção do empregado, que, por sua vez, desdobra-se em: 6.4.3.1 Comunicar programas visando apoiar o equilíbrio entre trabalho e vida dos empregados; 6.4.3.2 Desenvolver sistemas de apoio para a família; 6.4.3.3 Rever indicadores de retenção e motivação e 6.4.3.4 Rever plano de compensação. E, por último, tem-se o processo 6.4.4 Administrar folha de pagamentos.

O grupo **6.5 Reutilizar e aposentar empregados** engloba os 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 e 6.5.10 Gerenciar processo de realocação de empregado.

O grupo **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; e **6.6.7 Gerenciar comunicação com empregados** que, por sua vez, é desdobrado nas seguintes atividades: 6.6.7.1 Desenvolver plano de comunicação com empregados; 6.6.7.2 Gerenciar/Coletar sugestões dos empregados; 6.6.7.3 Gerenciar reclamações dos empregados e 6.6.7.4 Publicar comunicados aos empregados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou a gestão de pessoas com base na gestão por processos, apresentando uma descrição dos processos relativos à área de recursos humanos, utilizando os elementos de PCF da APQC, que é uma taxonomia abrangente, quando se trata da decomposição dos processos. Como o tema abordado neste trabalho não tem sido muito explorado e divulgado, mas pode ser útil para a fase de identificação e de levantamento do mapeamento de processos, espera-se que este artigo possa contribuir para a disseminação da classificação apresentada e, ao mesmo tempo, servir de instrumento de orientação no trabalho de análise e modelagem dos processos de gestão de pessoas.

6. REFERÊNCIAS

APQC. Process Classification Framework. **American Productivity and Quality Control**. 2006. Disponível em: <<http://www.apqc.org>>. Acesso em: 10 nov. 2006.

BARBARÁ, Saulo et al. **Gestão por processos – fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. São Paulo: Campus, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Competências – conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **ERA – Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV**, São Paulo, Vol. 40 No. 1, pp. 6-19. 2000.

HARRINGTON, H. James et al. **Business Process Improvement Workbook**. USA: McGraw-Hill, 1997.

LIN, Fu-Ren et al. A Generic Structure for Business Process Modeling. **Business Process Management Journal**, Vol. 8 No.1, pp.19-41, 2002.