



NOVA

IMS

Information
Management
School

MGI

Mestrado em Gestão de Informação

Master Program in Information Management

MODELAÇÃO DE PROCESSOS PARA AS PRINCIPAIS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS

Sebastião Rodrigues Pedro

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

MODELAÇÃO DE PROCESSOS PARA AS PRINCIPAIS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS

Sebastião Rodrigues Pedro

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação



NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

MODELAÇÃO DE PROCESSOS PARA AS PRINCIPAIS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS

por

Sebastião Rodrigues Pedro

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação, Especialização em Gestão dos Sistemas e Tecnologias de Informação

Orientador: Professor Doutor Vítor Manuel Pereira Duarte dos Santos

Agosto 2015

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, aos meus irmãos, à minha família e aos meus amigos;
Pela compreensão na ausência e constante motivação na presença.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar os meus mais sinceros agradecimentos:

Primeiramente a JEOVÁ Deus (Salmo 83:18) e ao seu filho unigénito Jesus Cristo (Colossenses 1:15), por me ter dado a vida e forças para além do normal para a conclusão deste trabalho.

Ao Professor Doutor Vítor Manuel Pereira Duarte dos Santos, pela confiança, pela oportunidade de trabalhar ao seu lado e por ser o maior incentivador na superação dos meus limites, pela infinita disponibilidade, por todos os ensinamentos e pela impecável condução desta dissertação.

À minha família, em particular, aos meus pais (José Neto & Rosa Rodrigues) e aos meus irmãos.

À minha esposa, Betizeica Pedro, pelo incentivo, compreensão e encorajamento, durante todo este período.

Aos meus amigos, em especial ao Arsénio Capenda e ao David Mpindi, pelos seus apoios.

Ao Gabinete de Quadros da Casa Civil do Presidente da República de Angola, em particular, ao Excelentíssimo Senhor Presidente José Eduardo dos Santos, pelo apoio.

Aos meus colegas de mestrado, pelos momentos de entusiasmo partilhados em conjunto.

A todos os demais, que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste sonho.

RESUMO

Esta dissertação tem por principal objetivo propor modelos BPMN que possam representar as boas práticas em gestão recursos humanos, a fim de facilitar a identificação dos principais requisitos dos pacotes de *software* para a Gestão de Recursos Humanos.

Assim, foram estudadas as sub-áreas recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, cálculo e pagamento de salários e recompensas, e a gestão de carreira.

Para o desenho dos modelos BPMN foi adotada a metodologia *design science*, adequada aos projetos de investigação em tecnologias e sistemas de informação que têm por objetivo o design de artefactos a partir de bases teóricas.

Os modelos desenvolvidos foram disponibilizados para avaliação por gestores e executivos da área de gestão de recursos humanos o que permitiu refinar e melhorar os mesmos.

PALAVRAS-CHAVE

Modelação de Processos; Gestão de Recursos Humanos; Gestão de Processos; Sistemas de Informação

ABSTRACT

This work has as main objective to propose BPMN models that can represent best practices in human resources management in order to facilitate the identification of the main requirements of the software packages for Human Resource Management.

Thus, we studied the sub-areas recruitment and selection, performance appraisal, training and development, calculation and payment of salary and rewards, and career management.

For the design of BPMN models was adopted science design methodology appropriate to research projects in technology and information systems that are aimed at the design of artefacts from theoretical bases.

The developed models were available for evaluation by managers and executives from human resources management area allowing refine and improve them.

KEYWORDS

Process Modeling; Human Resource Management; Process Management; Information Systems

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento e motivação.....	1
1.2. Objetivos	3
1.3. Organização da Dissertação	3
2. Revisão da Literatura sobre gestão de recursos humanos	5
2.1. A Gestão de Recursos Humanos enquanto atividade importante das organizações	6
2.2. Evolução da Gestão de Recursos Humanos	7
2.2.1. Os Serviços de Pessoal como uma Atividade Operacional	7
2.2.2. A Gestão de Recursos Humanos como uma Função de Suporte à Estratégia Económica da Organização	8
2.2.3. A gestão de Recursos Humanos como uma Atividade Estratégica	8
2.3. Papéis e responsabilidades na Gestão de Recursos Humanos	9
2.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	10
2.4.1. Análise e qualificação de funções	10
2.4.2. Recrutamento e Seleção	11
2.4.3. Avaliação de Desempenho.....	13
2.4.4. Formação e Desenvolvimento	15
2.4.5. Sistema de Recompensas.....	17
2.4.6. Gestão de Carreiras.....	19
2.5. Modelos de Serviços Comuns	20
2.5.1. <i>Outsourcing</i>	20
2.5.2. <i>Outplacement</i>	21
3. Revisão da Literatura sobre gestão de processos de negócio	22
3.1. Gestão de processos de negócio (BPM).....	22
3.1.1. O que é um processo de negócio?.....	22
3.1.2. O que é a Gestão de Processos de Negócio?.....	23
3.2. Fatores de sucesso	23
3.3. Ciclo de vida do BPM.....	25
3.3.1. Ciclo de Gestão de Processos – CBOK.....	25
3.4. Áreas do BPM.....	28
3.4.1. Modelação	28

3.4.2. Análise	36
3.4.3. Desenho	37
3.4.4. Gestão de Desempenho.....	38
3.4.5. Transformação	41
3.4.6. Organização	43
3.4.7. Gestão de processos organizacionais	45
3.4.8. Tecnologia	50
4. Metodologia	54
4.1. Design Science Research	54
4.2. Aplicação da metodologia à investigação.....	59
4.3. Dados	60
5. Referenciais BPM para a área de Recursos Humanos	61
5.1. Desenho de processos de Gestão de Recursos Humanos	61
5.2. Análise do artefacto	64
6. Conclusões	65
6.1. Síntese do trabalho desenvolvido.....	65
6.2. Trabalho futuro	65
7. Bibliografia	67
a) Anexos.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 - Fatores-chave de sucesso BPM.....	24
Figura 3.2 - Ciclo de vida – BPM.....	26
Figura 3.3 - Estrutura Funcional.....	44
Figura 3.4 - Estrutura de Orientação a Processo.....	44
Figura 3.5 - Estrutura de trabalho para governança.....	45
Figura 3.6 - Modelo de Atividade de Negócio do Manual de Processo do MIT.....	48
Figura 4.1 - Design Science Research Methodology Process Model.....	56
Figura 4.2 - Esquema do Projeto de Investigação.....	59
Figura 5.1 - Recrutamento e Seleção.....	61
Figura 5.2 - Avaliação de Desempenho.....	62
Figura 5.3 - Formação e Desenvolvimento.....	62
Figura 5.4 - Plano de Formação.....	63
Figura 5.5 - Gestão de Carreiras.....	63
Figura 5.6 - Cálculo e Pagamento de Salários.....	63

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1- Objetivos organizacionais e objetivos individuais.....	5
Tabela 3.1 - Eventos de Iniciais.....	29
Tabela 3.2 - Eventos Intermédios.....	30
Tabela 3.3 - Eventos Finais.....	31
Tabela 3.4 - Atividades.....	31
Tabela 3.5 - Subprocessos.....	33
Tabela 3.6 - Desvios.....	33
Tabela 3.7 - Objetos de Conexão.....	34
Tabela 3.8 - Divisões.....	34
Tabela 3.9 - Artefactos.....	35
Tabela 3.10 - Componentes típicos de uma estrutura de medição corporativa.....	47
Tabela 5.7 - Pareceres dos gestores de recursos humanos.....	64

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABC	-Activity Based Costing Custeio
ABPMP	-Association of Business Process Management Professionals
APQC	-American Productivity and Quality Center
BAM	-Business Activity Model
BPM	-Business Process Management
BPMN	-Business Process Management Natation
BPMS	-Business Process Management Systems
CBES	-Centro de Bem Estar Social
CBOK	-Common Body of Knowledge
CIO	-Chief Information Officer
COO	-Chief Operating Officer
DGAEP	-Direção-geral da Administração e do Emprego
DMAIC	-Define Measure Analyse Improve Control
DSR	-Design Science Research
EPM	-Enterprise Process Management
eTOM	-Enhanced Telecom Operations Map
GRH	-Gestão de Recursos Humanos
KPI	-Key Performance Indicators
MIT	-Massachusetts Institute of Technology
MPF	-Ministério Público Federal
OMG	-Object Management Group
OSBC	-Open Standards Benchmarking Collaborative
PCF	-Process Classification Framework
RCAAP	-Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal
RH	-Recursos Humanos
RUN	-Repositório da Universidade Nova de Lisboa
SCC	-Supply Chain Council
SCOR	-Suplly Chain Operations Reference Model
SETeT	-Simpósio de Excelência em Gestão e Tenologia
SWOT	-Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TI	-Tecnologia da Informação
TQM	-Total Quality Management
VRM	-Value Reference Model

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem como finalidade a identificação e posterior modelação dos processos de negócio das principais áreas associadas à Gestão de Recursos Humanos a partir da plataforma de modelação Bizagi, com o intuito de auxiliar a indústria de *software* a identificar os principais requisitos dos softwares necessários à Gestão dos Recursos Humanos.

1.1. ENQUADRAMENTO E MOTIVAÇÃO

A indústria de *software* deparou-se desde sempre com a questão de conseguir entender as necessidades dos utilizadores, e os utilizadores sempre tiveram dificuldades em expor aquilo que pretendiam do *software*.

Empresas que desenvolvem produtos de *software* visando um amplo mercado consumidor, geralmente com clientes distribuídos em várias localidades, sofrem dificuldades para atender satisfatoriamente os clientes com diferentes realidades organizacionais e requisitos específicos. Ademais, diante da crescente procura por produtos de qualidade e da crescente exigência dos mercados consumidores, as empresas produtoras de *software* têm reconhecido a importância dos programas de melhoria do processo de desenvolvimento de *software* (Alves, 2012).

Segundo Bell (1996), citado por Alves (2012), a maioria dos levantamentos de requisitos feitos são incompletos, inconsistentes e ambíguos, e conseqüentemente, é inevitável o impacto negativo na qualidade do *software*. Este impacto torna-se significativo visto que todas as atividades do processo de desenvolvimento de *software*, principalmente as etapas iniciais, são dependentes da participação e entendimento das reais necessidades dos clientes e/ou utilizadores finais, e que o mau entendimento dos requisitos é frequentemente um fator de insucesso, atrasos e custos adicionais durante o desenvolvimento dos *softwares*.

De acordo com Davis (1993), citado por Kujala (2002), foram analisados os resultados de três estudos empíricos, indicando que pode ser até 200 vezes mais caro detetar e reparar erros na fase de manutenção, comparado a detetar e repará-los durante a fase de análise de requisitos. O autor argumenta ainda que, o impacto de erros nos requisitos é substancial e que:

- O *software* resultante pode não satisfazer as reais necessidades dos utilizadores;

- Múltiplas interpretações de requisitos podem causar desentendimentos entre clientes e desenvolvedores e, talvez, resultando em ações judiciais;
- Tempo e dinheiro podem ser desperdiçados na construção de um sistema ineficaz.

Entretanto, os produtores de pacotes de *software* para Gestão de Recursos Humanos têm também enfrentado dificuldades em entender por parte dos utilizadores, as reais necessidades dos sistemas que eles necessitam.

Por outro lado, os utilizadores de tais *softwares*, por sua vez, também não têm conseguido explicar com sucesso aos criadores dos programas, o que eles realmente esperam que o software faça.

Para resolver esta problemática acreditamos que o BPM (*Business Process Modeling*) será de grande ajuda, uma vez que ele permite a modelação de processos, através de uma notação gráfica bem definida. Estes processos são geralmente criados por analistas de negócio e/ou gestores.

Para acompanhar a implantação de um BPM, temos o BPMN (*Business Process Modeling Notation*), que segundo Gallo (2012), define um conjunto de objetos gráficos que representam as principais características de um processo de negócio, como atividades e fluxos de controlo que definem como o processo organizacional funciona. Ademais, segundo Weske (2007), existe o BPMN 2.0 que tem como principal objetivo disponibilizar uma notação que seja facilmente compreensível por todos os utilizadores de negócio, desde os analistas de negócio que criam os desenhos iniciais dos processos, até aos técnicos responsáveis pela implementação da tecnologia que suportará esses processos e, finalmente, pelas pessoas que irão gerir e monitorizar esses processos.

Ademais, iremos utilizar o *software* BizAgi, que para Goetz (2009), citado por Gallo (2012), é uma ferramenta que utiliza de solução BPM para que se possa criar, modelar, integrar, automatizar e controlar através de fluxogramas os processos existentes numa organização. O autor sublinha ainda que é uma ferramenta de uso gratuito e possui uma interface amigável que permite ao utilizador um bom manuseio do programa, facilitando assim que os processos fluam com maior naturalidade.

Portanto, visando auxiliar os produtores de pacotes de *software* para a área de Gestão de Recursos Humanos, pretende-se com a presente dissertação propor alguns modelos que apresentem as boas práticas da área, a fim de facilitar os mesmos na identificação dos principais requisitos dos pacotes de *softwares* afetos à Gestão de Recursos Humanos.

1.2. OBJETIVOS

A presente dissertação tem como principal objetivo a aplicação da gestão de processos de negócio a fim de identificar os principais processos associados à área de Gestão de Recursos Humanos, e posteriormente, criar modelos capazes de refletir as boas práticas na área, e assim serem passíveis de utilização para a criação e melhoria dos *softwares* para gestão de Recursos Humanos.

Como objetivos mais específicos visa:

- Identificar os principais processos na área de Gestão de Recursos Humanos;
- Analisar os processos (Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreira, Cálculo e Pagamento de Salários, Formação e Desenvolvimento) afetos a área de Gestão de Recursos Humanos;
- Modelar os referidos processos em BPMN 2.0;
- Implementar os processos identificados no *software* BizAgi.

1.3. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em seis capítulos:

O primeiro capítulo apresenta a introdução deste trabalho, fazendo um breve enquadramento do tema, a motivação que levou à elaboração desta dissertação, bem como os objetivos da mesma.

O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre a Gestão de Recursos Humanos, mas concretamente sobre Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreira, Cálculo e Pagamento de Salários, Formação e Desenvolvimento, e os modelos de serviços comuns (*Outsourcing* e *Outplacement*).

O terceiro capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre Gestão de Processos de negócio, isto é, definiu-se os principais conceitos em gestão de processos de negócio, fatores de sucessos e ciclo de vida com as suas respetivas fases (Planeamento, Análise, Desenho e Modelação, Implementação, Monitoramento e Controle, e Refinamento), as áreas do BPM, mais propriamente, a Modelação, Análise, Desenho, Gestão de Desempenho, Transformação, Organização, Gestão de Processos Organizacionais, e Tecnologia.

O quarto capítulo apresenta a metodologia utilizada na realização desta dissertação, mais concretamente, abordou-se sobre a Design Science Research,

apresentou-se o esquema do projeto de investigação, bem como as diferentes fontes em que os dados foram obtidos.

O quinto capítulo apresenta os referenciais BPM para a área de Recursos Humanos, onde foram ilustrados os desenhos de processos propostos para a gestão de recursos humanos, no âmbito das sub-áreas em abordados (Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreira, Cálculo e Pagamento de Salário, Formação e Desenvolvimento).

Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões finais, limitações do estudo, bem como as recomendações para estudos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA SOBRE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo far-se-á uma breve revisão da literatura sobre a Gestão de Recursos Humanos, com base nas publicações que aborda os assuntos na qual a presente dissertação se concentra.

Segundo Sousa, et al (2006), a Gestão de Recursos Humanos pode considerar-se como um conjunto de ações conduzidas pela função de Recursos Humanos visando o alcance de determinados objetivos.

Para Oliveira (2010), a Gestão de Recursos Humanos tem atualmente um papel crucial numa empresa que pretenda ter sucesso. O autor acrescenta ainda que a estratégia de fortalecimento dos laços da cultura empresarial, a aposta na inovação e aprendizagem contínua, a forma de organização do trabalho interno, a capacidade de atrair quadros de elevada competência, bem como o apoio aos colaboradores no momento da reforma, são vertentes fundamentais na Gestão de Recursos Humanos de uma empresa moderna.

Segundo SEGeT (2010), é nas organizações em que as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas, buscando atingir os seus objetivos individuais, como sobrevivência, estabilidade, reconhecimento, entre outros. Reforçando a afirmação de Sousa (2006), o autor afirma que as organizações têm os seus objetivos a atingirem, mas para tal, dependem exclusivamente das pessoas e da forma como estas pessoas serão orientadas com vista o alcance das metas traçadas. Chiavenato (1999) esquematiza os principais objetivos dos indivíduos e da organização da seguinte forma:

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
Imagem no Mercado.	Orgulho da Organização
Produtividade;	Segurança no Trabalho;
Qualidade nos produtos / serviços;	Qualidade de Vida no Trabalho;
Sobrevivência;	Melhores Salários;
Redução de Custos;	Satisfação no Trabalho;
Participação no Mercado;	Consideração e Respeito;
Crescimento Sustentado;	Melhores Benefícios;
Novos Mercados;	Oportunidades de Crescimento;
Lucratividade;	Estabilidade no Emprego;
Novos Clientes;	Liberdade para Trabalhar;
Competitividade;	Liderança Liberal;

Tabela 2.1- Objetivos organizacionais e objetivos individuais

A partir da tabela acima, podemos notar que tal como as organizações, os funcionários têm os seus objetivos individuais, que segundo SEGeT (2010), tais objetivos são incorporados nos objetivos gerais da organização, razão pelo qual se diz que há ou deve haver sincronia entre os objetivos da organização e dos trabalhadores.

2.1.A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ENQUANTO ATIVIDADE IMPORTANTE DAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de Recursos Humanos justifica-se principalmente no fato de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento.

De acordo com a afirmação de Sousa (2006), as organizações possuem hoje uma visão mais abrangente do papel das pessoas. O autor acrescenta ainda que as pessoas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas como pessoas na verdadeira aceção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais. Ademais, o autor afirma que as práticas de Gestão de RH podem ajudar as organizações a:

- Melhorar a sua capacidade para atrair e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) de que mais se adaptam aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como um sistema de recompensa e de desenvolvimento de competências aliciantes;
- Estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspetiva de evolução profissional futura;

- Adaptar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo.

2.2. EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos conheceu uma evolução muito significativa ao longo do século XX, mais concretamente a partir da década de 80. É a partir desta altura que surge a designação Gestão de Recursos Humanos em detrimento da noção de Gestão de Pessoal, assumindo um papel mais estratégico na organização e distanciando-se de um carácter mais administrativo e operativo (Sousa, 2006).

Os seguintes conceitos ajudam a compreender o contexto da Gestão de Recursos Humanos:

- A Gestão de Recursos Humanos pode considerar-se como um conjunto de ações conduzidas pela função de Recursos Humanos com o propósito de alcançar determinados objetivos:
- A Função Recursos Humanos é a estrutura responsável pela componente administrativa de pessoal, pelas relações sociais e pela operacionalização das políticas de recursos humanos partilhada com a hierarquia;
- A Direção dos Recursos Humanos assegura a direção dos serviços e das atividades de Gestão de Recursos Humanos e coordena o conjunto de pessoas pertencentes à função.

Segundo Sousa (2006) a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a evoluir, não só na forma de designação, mas também ao nível da importância e intervenção na gestão das pessoas. E para ajudar a perceber essa evolução, abordaremos, de forma breve, as diferentes perspetivas assumidas, na visão do autor.

2.2.1. Os Serviços de Pessoal como uma Atividade Operacional

Uma das perspetivas dominantes, até muito recentemente, dá pela designação de Gestão de Pessoal. Nesta conceção, a função Recursos Humanos (vista como uma atividade operacional) não assumia uma vertente de gestão. Era, em muitos casos, designado “Serviço de Pessoal” e tinha como objetivo o processamento dos salários, os aspetos legais relacionados com a contratação e o despedimento de pessoas. Nesta perspetiva, o enfoque era especialmente administrativo.

A função Recursos Humanos tinha uma forte componente operacional, a que correspondia uma definição operatória dos processos, especialização e competências

necessárias de uma forma externa e independente às organizações. Contudo, os objetivos dos Serviços de Pessoal era assegurar os aspetos legais relacionados com a contratação e a cessação dos vínculos laborais diretos ou subcontratados.

2.2.2. A Gestão de Recursos Humanos como uma Função de Suporte à Estratégia Económica da Organização

As pessoas são consideradas como um recurso que deve ser otimizado e usado de forma eficiente. Storey (1992), na análise que fez à evolução da designação da função refere que, ao adaptar a palavra “recurso”, esta assume uma abordagem orientada para a estratégia económica da organização, que alinha as pessoas com os outros fatores de produção (recursos materiais, financeiros, tecnológicos, entre outros). Por tanto, nesta perspetiva o objetivo da Gestão de Recursos Humanos é assegurar que as pessoas de uma organização são utilizadas para que a empresa obtenha maior lucro possível em função do seu desempenho, bem como assegurar que as pessoas obtêm recompensas materiais e imateriais em retribuição do seu desempenho.

2.2.3. A gestão de Recursos Humanos como uma Atividade Estratégica

O modelo contingencial surge na década de 90, demonstrando que a estratégia económica não é independente da Gestão de Recursos Humanos e que esta pode ser inclusivamente, facilmente moldada à estratégia.

Com esta conceção, é possível que sejam necessárias mudanças prévias das estruturas de Gestão de Recursos Humanos, para que a estratégia económica seja viável.

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico (Dessier, 2003), integrando a estratégia de recursos humanos na estratégia global da organização. Por outro lado, a Gestão de Recursos Humanos, encarrega-se, para além do desempenho das tarefas administrativas própria da Gestão de Pessoal, na resolução dos problemas humanos e organizacionais que afetam os indivíduos e as organizações, e o futuro de ambos.

Para além das áreas tradicionais inclui:

Gestão da cultura organizacional; Desenho da estrutura; Gestão de competências; Contribuição dos Recursos Humanos à vantagem competitiva das organizações (Sousa, et al, 2006).

2.3. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Em algumas organizações não é atribuída muita importância à Gestão de Recursos Humanos, não sendo criada na sua estrutura uma unidade de Recursos Humanos ou assegurada à existência das suas atividades técnicas de maior impacto, por exemplo, em *outsourcing*. Nestas empresas, normalmente, apenas se realiza a gestão administrativa corrente de Recursos Humanos (Sousa, 2006).

Segundo (Sousa, 2006) nas empresas em que existe uma unidade de Recursos Humanos, a sua importância pode ser medida de acordo com:

a) A sua posição hierárquica;

A sua posição hierárquica pode condicionar à partida a participação nas decisões estratégicas da empresa.

A função tem sido encarada tradicionalmente como uma função de *staff*, cujo principal objetivo é o aconselhamento, não participando diretamente das decisões estratégicas.

b) A efetiva participação na implementação da estratégia global da empresa;

c) A maior ou menor formalização dos processos e práticas de Recursos Humanos, ao nível da/o: Recrutamento e seleção; Integração dos indivíduos; Desenvolvimento de competências; Gestão do desempenho; Sistema de recompensa; Gestão de carreiras; Qualidade do trabalho e da vida no trabalho; Facilitação de mudança de cultura, valores ou da própria estrutura; Difusão das estratégias aos vários níveis hierárquicos; Alinhamento das expectativas dos indivíduos com as realidades e necessidades da empresa.

Sousa (2006), depois de analisar as responsabilidades da Gestão de Recursos Humanos, verificou que ela assume duas vertentes – a da organização e a das pessoas. Assim, as suas principais responsabilidades são:

- Ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e a realizar a sua missão;
- Proporcionar à organização, colaboradores competentes e motivados;
- Fomentar o autodesenvolvimento;
- Desenvolver e manter a satisfação e a qualidade de vida no trabalho;
- Definir e manter políticas éticas e socialmente responsáveis;
- Proporcionar competitividade à organização.

2.4. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.4.1. Análise e qualificação de funções

A análise de funções consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho (Sousa, 2006).

Segundo CBES (2014), descrição e Análise de Funções constitui a base de qualquer sistema de recursos humanos, fornecendo informação relevante para as várias práticas ou subsistemas de gestão de pessoas. É assim um instrumento utilizado nas organizações para se definirem e clarificarem as responsabilidades e as exigências inerentes a cada função, permitindo desenhar fluxogramas com processos de trabalho, compreendendo eventuais falhas de comunicação, sobreposições ou lacunas de responsabilidades e tarefas, ou até mesmo encontrar funções desadequadas.

De acordo com Sousa et al (2006), a descrição de funções constitui um sumário das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função. Se for relevante, também inclui informações sobre condições de trabalho e a relação com outras funções.

Segundo Sousa et al (2006), uma análise e descrição de funções adequada permite:

- A descrição das principais atividades – O quê, porquê e como é que o trabalho é realizado (atribuições, métodos e objetivos);
- Identificar as principais tarefas a uma função;
- Descrever as competências necessárias para desempenhar as atividades;
- Fornecer a importância relativa dos componentes da função.

Contrariamente, a ausência ou uma deficiente análise e descrição pode conduzir a uma ambiguidade de papéis, a problemas comunicacionais e indefinição dos objetivos dos colaboradores (Sousa, 2006).

Para CBES (2014), a metodologia a utilizar na elaboração da descrição e análise de funções tem como base técnicas como a entrevista, a observação direta e o questionário, sendo que cada um destes métodos pode ser utilizado individualmente ou em conjunto, sendo que esta decisão deverá ser ponderada tendo em consideração a estrutura e dimensão da organização, a natureza dos serviços prestados, o número de colaboradores e o grau de envolvimento dos mesmos.

2.4.1.1. Objetivos da Análise e Descrição de Funções

Para Sousa et al (2006), a análise e descrição de funções permite: Fornecer informação para o recrutamento; Determinar o perfil do candidato e apoiar na elaboração dos testes de seleção; Fornecer informação aos programas de formação; Fornecer informação para a qualificação de funções, onde se determina a posição (valor) relativa a cada função; Orientar a chefia na relação com os colaboradores, e servi-lhes de guia; Fornecer dados à higiene e segurança no trabalho; e Gerar informação fundamental para a avaliação de desempenho.

2.4.2. Recrutamento e Seleção

Com o objetivo de alcançar vantagens competitivas, as organizações procuram através da sua gestão, encontrar pessoas que melhor se adequam ao perfil das mesmas. Segundo SOBER (2008), são as pessoas que podem propiciar um diferencial nos serviços e produtos oferecidos aos clientes e é através dos Recursos Humanos que as organizações terão a capacidade de fornecer ao mercado serviços e produtos com a qualidade desejada. Atendendo a este fato, nas próximas subsecções falar-se-á sobre o recrutamento e seleção, pois através desses processos realiza-se o ingresso dos candidatos nas empresas.

2.4.2.1. Recrutamento

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidade de emprego que pretende preencher (Chiavenato, 1992).

Através do processo de recrutamento, a organização informa o mercado de trabalhos que existem oportunidades de emprego para determinadas funções que deseja preencher.

Segundo Sousa (2006), para que se inicie o processo de recrutamento é necessário que a organização se aperceba de que existe uma necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas, determinando, à partida, qual o perfil de competências que interessa recrutar tendo em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais.

O principal objetivo do processo de recrutamento é dispor de um número de candidatos maior do que o número de vagas ofertadas pelas organizações, criando

assim uma maior margem à seleção de pessoas com qualificações que atendam as suas necessidades, mantendo e/ou aumentando a eficiência em seus processos. Existem três tipos de recrutamento: recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto (Costa et al., 2011).

Segundo Chiavenato (2009) o recrutamento interno ocorre quando uma empresa procura preencher uma determinada vaga de emprego, através do reaproveitamento de seus próprios colaboradores e que podem ser promovidos, transferidos ou transferidos com promoção. Para Ribeiro e Bíscoli (2004) o recrutamento interno apresenta maior índice de validade e segurança, pois o empregado já é conhecido, além de ser uma fonte motivadora para todos os empregados.

De acordo com Chiavenato (2009) o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga de emprego a empresa busca este colaborador fora do seu quadro de colaboradores. Confirmando esta ideia, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) afirmam que o recrutamento externo é quando as organizações procuram preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.

As empresas nunca praticam apenas recrutamento interno ou externo. Ambos se complementam e se completam. Na prática se uma empresa faz um recrutamento interno, um colaborador será deslocado para a vaga em aberto, porém a vaga antes ocupada por este colaborador deverá ser suprida com um recrutamento externo, este processo é conhecido como recrutamento misto (Chiavenato, 2009).

Ribeiro e Bíscoli (2004) relatam que o recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente, é o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente seja através de novas entradas (*input*) ou através da transformação de recursos humanos; geralmente, uma boa política de gestão de pessoal dá preferência aos candidatos internos em detrimento dos externos, em caso de igualdade de condições entre eles.

2.4.2.2. Seleção

Ao contrário do processo de recrutamento, que é tipicamente uma atividade que visa a atração dos candidatos, através da divulgação e comunicação de vagas, abastecendo o processo seletivo. A seleção, segundo CHIAVENATO (1999), visa classificar e escolher os candidatos que melhor se adaptam às necessidades da empresa, bem como do cargo.

Segundo Sousa, et al (2006), em primeiro lugar é necessário obter informações sobre a função em causa, normalmente, através do responsável funcional da área onde a função se enquadra ou através das informações provenientes da análise de funções. Em seguida analisam-se as informações sobre os candidatos, através da análise curricular e outros métodos e técnicas de seleção.

O papel do processo de seleção é analisar as características e competências dos candidatos recrutados e identificar qual o candidato que melhor se adequa a vaga oferecida pela organização, a fim de manter ou elevar seus níveis de qualidade nos processos (GUTIERREZ, 1995 citando CASTRO, 1995). Chiavenato (2002) considera que tanto o processo de recrutamento como o de seleção devem fazer parte de um mesmo processo, e que cabe a etapa de recrutamento divulgar, e a etapa de seleção filtrar o melhor candidato dentre os recrutados. Acrescenta ainda que a seleção busca solucionar dois problemas; “adequação do homem ao cargo”, e “eficiência e eficácia do homem no cargo”. Para que a seleção tenha maiores probabilidade de ser realizada com sucesso, é necessário que se conheça bem as características da vaga a ser preenchida, encontrando informações sobre o cargo e/ou sobre as competências requeridas. Gutierrez (1995), defende as mesmas teorias e destaca que a etapa de seleção é um processo de comparação e escolha, e que deve seguir alguns padrões e critérios de acordo com o cargo a ser definido (Costa et al., 2011)

2.4.3. Avaliação de Desempenho

A avaliação do desempenho pode ser definida como o processo sistemático, através do qual as organizações avaliam a *performance* dos trabalhadores, relativamente ao cargo que ocupa. (Fourgous & Lamber, 1991, cit. por Guerreiro, 2000).

Segundo Drent (1984), citado por Guerreiro (2000), os objetivos da avaliação podem ser divididas em quatro principais categorias, que são:

1. São uteis em decisões lidadas a gestão do pessoal, como salários, remunerações extraordinárias, promoções, transferências e demissões;
2. São uteis como forma de melhoria da *performance*, da motivação e do desenvolvimento pessoal. Estes efeitos são mais evidentes após a entrevista de avaliação, ou seja, após a atribuição de *feedback*;
3. São uteis como meio de identificar candidatos com potencial para ascenderem a lugares superiores de gestão;

4. São úteis como critério de seleção de pessoal ou de formação profissional.

Por outro lado, segundo Costa (2011), a avaliação de desempenho tem como objetivo verificar a adaptação do colaborador ao cargo, identificar das necessidades de treinamento, promoções e incentivos salariais aos bons desempenhos, melhorar os relacionamentos hierárquicos, aperfeiçoar o pessoal, estimular a produtividade, feedback para o colaborador avaliado, e prover informações para tomada de decisões sobre transferências/dispensas e progressão/ascensão funcional.

Segundo Walker (1992), a avaliação é provavelmente a técnica mais antiga usada pelos gestores para influenciarem a *performance* individual. A motivação para desenvolver capacidades pessoais e para melhorar a *performance* futura é influenciada pelo *feedback* dado aos colaboradores, fornecendo-lhes:

- Confiança de que estão a contribuir para os objetivos e a fazer as coisas certas;
- Consciência do impacto do desempenho nos resultados desejados;
- Uma medida de adequação do desempenho (qualidade, quantidade e rapidez);
- Reconhecimento da importância e do valor do seu desempenho.

2.4.3.1. Etapas na avaliação de Desempenho

Subjacente a qualquer processo de avaliação de desempenho estão a análise do trabalho, bem como uma avaliação de função.

Segundo Ivancevich (1998), o processo de avaliação de desempenho está dividido em seis etapas, nomeadamente: 1. Estabelecimento de padrões de desempenho, bem como de critérios de avaliação para cada função; 2. Definição das políticas de avaliação, isto é, quando avaliar, quem avaliar, e qual a frequência de avaliações; 3. Recolha de toda informação inerente a *performance* dos trabalhadores; 4. Avaliação “propriamente dita” da *performance*; 5. Discussão da avaliação com o trabalhador avaliado; e 6. Tomar decisões à luz do que foi avaliado.

Por outro lado, no decorrer de um processo de Avaliação de Desempenho, podemos identificar três etapas distintas, cada uma delas com procedimentos diferentes a ter em conta:

1. Preparação da avaliação, que envolve a definição dos objetivos, a escolha dos critérios de avaliação, métodos de avaliação, à luz da complexidade do posto; 2. A avaliação propriamente dita, que consiste na recolha de informação sobre a

performance do trabalhador. Etapa esta, que se traduz na medição do desempenho, onde se atribui um valor (qualitativo ou quantitativo) que reflita o trabalho realizado pelo colaborador; 3. Análise dos resultados, incluindo a entrevista de avaliação, que permitirá o encontro do avaliado com o avaliador, a fim de discutirem sobre o nível de desempenho do colaborador. Aproveita-se nesta altura abordar questões como necessidade de formação profissional, promoções, transferências, etc. (Gómez-Mejía et al., 2001; Chiavenato, 1992).

2.4.4. Formação e Desenvolvimento

Uma vez que estamos perante uma era em que as regras da competitividade ditam o sucesso empresarial, acreditados que a Formação Profissional seja o instrumento certo, capaz de impor e direcionar as competências dos Recursos Humanos, visando adaptar os funcionários à mudança.

Após uma revisão de literatura sobre recursos humanos tornou-se evidente que não existe um único conceito sobre formação profissional.

Formação profissional ou formação é o conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções de uma determinada profissão. Diferente da “Educação” por se tratar de uma metodologia inerente a experiência profissional e visa a aquisição de competências profissionais (Wikipédia, 2015).

Segundo a DGAEP (2015), formação profissional é o nome que se dá ao processo global e permanente pelo qual os trabalhadores, através da aquisição e desenvolvimento de competências, se preparam para o exercício de uma atividade profissional ou para a melhoria do seu desempenho. Tem como objetivo dar resposta às necessidades de especialização e permanente atualização profissional dos recursos humanos na perspetiva de aumentar a eficácia, eficiência e qualidade dos serviços, e de melhorar o desempenho dos trabalhadores.

Para Tachizawa et al (2006), citado por Costa (2011), o treino é um dos principais tipos de desenvolvimento pessoal, e visa principalmente a potencialização do desempenho funcional, aumento da produtividade e aprimoramento das relações interpessoais. Se as organizações objetivam desenvolver-se, primeiramente têm que buscar o desenvolvimento das pessoas que nelas trabalham, pois a modernização passa primeiro pela cabeça das pessoas, para depois chegar as máquinas. Então define-se treino como “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar aprendizagem” (Costa, 2011).

Por outro lado, o desenvolvimento, valorização e qualificação dos trabalhadores com vista ao aumento da produtividade, da motivação e da responsabilização na prestação de serviços de qualidade, segundo DGAEP (2015), constitui a estratégia da formação profissional e desenvolvimento de competências.

De acordo com o Código do Trabalho, no artigo 130º. Alínea a) e b), a formação profissional tem como objetivo “proporcionar qualificação inicial a um jovem que ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação”, bem como “assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa”. Ainda de acordo com o Código do Trabalho, no artigo 127º. Alínea d), o empregador tem o dever de “contribuir para a elevação da produtividade e empregabilidade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional adequada a desenvolver a sua qualificação”.

Segundo DGAEP (2015), todos os anos, os trabalhadores têm o direito e o dever de frequentar ações de formação e aperfeiçoamento profissional na atividade em que exercem funções. Ademais, o autor acrescenta que, no fim da formação, o trabalhador deve apresentar um certificado de conclusão ou uma declaração de frequência. Ainda segundo o autor, existe um processo metodológico que visa a recolha e análise de informações a fim de encontrar as lacunas de desempenho, as falhas de competências ou a falta de conhecimentos, necessárias à realização de uma atividade profissional, com vista ao planeamento e à execução de projetos e programas de formação e desenvolvimento pessoal, denominado Diagnóstico de necessidades de formação.

Por outro lado, segundo Ceitil (2006), citado por Silva (2014), O desenvolvimento de competências dos funcionários, bem como da organização, relativamente a gestão da formação, devem ser ligados com os seguintes objetivos:

- Harmonizar as necessidades da organização com as expectativas e as motivações dos seus funcionários, particularmente pela participação do mesmo, na identificação das necessidades de formação;
- Planear, orçamentar e criar um calendário de formação, a partir do desenvolvimento de um Plano Anual de Formação, que por sua vez, identificará as necessidades de formação da organização;
- Concretizar o Plano Anual de Formação estabelecido, tendo em vista os objetivos estratégicos da organização;
- Oferecer aos colaboradores perspetivas de atualização e desenvolvimento profissional e pessoal;
- Permitir a aquisição e o aperfeiçoamento de competências;

Plano de formação

Segundo DGAEP (2015), O plano de formação é um documento devidamente aprovado, que deverá conter o seguinte:

- Identificação das necessidades de formação;
- Caracterização das ações de formação;
- Identificação do conteúdo programático;
- Calendário das ações de formação;
- Identificação dos formadores, bem como das entidades formadoras;
- Indicação dos custos das ações de formação;
- Definição dos objetivos a serem alcançados em cada ação de formação;
- Definição dos critérios e grelha de indicadores de avaliação e validação da formação;
- Modelo de plano.

Adicionalmente, torna-se necessário efetuar uma avaliação das ações de formação no perfil de competências dos colaboradores. Para que a mesma permita testar a eficácia da formação, medindo o nível de sucesso da formação no processo de desenvolvimento das competências dos colaboradores, bem como identificar características organizacionais que impedem esse desenvolvimento. Ademais, permitirá ainda identificar as necessidades de melhoria nos procedimentos e práticas de identificação das necessidades, como a construção das soluções de formação (Silva, 2014).

2.4.5. Sistema de Recompensas

O sistema de recompensas visa compensar monetariamente os colaboradores no que tangue ao salário, aumentos por mérito, bônus e outros incentivos financeiros, bem como benefícios, isto é, pagamento de férias, seguros de saúde, etc. (Bouça-Nova, 2013). Ademais, o sistema de recompensas não inclui apenas a compensação monetária mas também outras recompensas não monetárias que estão relacionadas com o emprego (Noe et al, 2012, cit. por Bouça-Nova, 2013).

Na mesma linha de raciocínio, Camara et al., (2007), definem o sistema de recompensas como o conjunto de compensações materiais e imateriais que a empresa pode dar ao colaborador a fim de o incentivar e manter o seu nível ideal de desempenho, bem como, manter, reforçar e aprofundar o interesse dos colaboradores alinhados aos da empresa.

A luz do que foi acima referido, conclui-se que o sistema de recompensas pode desempenhar um papel importante na motivação e retenção de colaboradores nas organizações bem como causar, tanto satisfação como insatisfação, por parte dos colaboradores afetos às organizações.

Recompensas intrínsecas

Segundo PMELINK (2015), as recompensas intrínsecas têm como objetivo distinguir e premiar ações que ajudam no cumprimento dos objetivos da empresa. Não sendo necessariamente em dinheiro, todavia, tais prémios assumem frequentemente essa forma. Com a sua atribuição pretende-se aumentar a visibilidade de certos empregados, aumentar o seu prestígio entre os demais trabalhadores e dá-los como exemplos a seguir. Tendo em conta a cultura da empresa e dos seus objetivos, o tipo de prémios pode variar. E para que esses tipos recompensas sejam eficazes, devem:

- Ser prestigiadas e credíveis, mostrando que são um tipo de reconhecimento especial por que vale a pena lutar;
- Haver divulgação - dos prémios e os critérios de escolha dos empregados;
- Ter uma forte carga simbólica;
- Abranger todos os empregados da empresa.

De acordo com Rosa (2012), as recompensas intrínsecas são componentes de natureza imaterial que conferem motivação e estão intimamente ligadas ao trabalho realizado, por exemplo: responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira. Este tipo de recompensas gera envolvimento e cria a identificação entre o trabalhador e a empresa, pois dão sentido e importância ao trabalho que faz.

2.4.5.1. Calculo e Pagamento de Salários e Recompensas

Durante a revisão de literatura, observou-se várias definições inerente ao salário, tipicamente, todas elas, convergindo na ideia de se tratar de uma pagamento atribuída à alguém visando compensar um trabalho prestado.

O dicionário (Conceito, 2015), diz que o termo salário é derivado do latim *salarium*, que está relacionado com o “sal” (que no passado, era uma forma de pagamento). O autor acrescenta que o conceito de salário refere-se ao pagamento regular atribuída pelo exercício ou desempenho das funções no âmbito de um emprego ou trabalho.

Paralelamente, Nunes (2015), define salário como sendo o rendimento que os trabalhadores recebem em troca do trabalho que despendem no processo produtivo. Por outras palavras, salário é a compensação periódica como forma de pagamento do trabalho.

Por outro lado, segundo (Suleman, 2003, cit. por Rosa, 2012) “O salário não é unicamente o preço do trabalho, mas é fundamentalmente o resultado da intencionalidade das organizações, transformando-se assim em regra. As empresas não atribuem um salário único. A diversidade da taxa de salário e o lugar atribuído à remuneração no conjunto das estratégias empresariais deixam claro que as políticas salariais são hoje uma “alavanca” para atrair os trabalhadores e incitá-los a envolver-se nos objetivos da empresa.”

Para se determinar os salários, deve-se levar em conta o seguinte:

- Análise e avaliação de funções;
- Imposições legais e negociação coletiva;
- Mercado de trabalho.

2.4.6. Gestão de Carreiras

A noção de carreira abrange diversas vertentes, e normalmente pode ser encarada segundo diversos pontos de vista. Uma primeira perspetiva associa-se à noção de desenvolvimento hierárquico do trabalhador, inerente a sua vida profissional e, geralmente dentro de uma mesma organização, podendo ser em diferentes empresas, onde são levadas em conta as ocupações que envolveram maior responsabilidade e/ou visibilidade. A segunda perspetiva associa carreira ao exercício de uma determinada profissão, onde a transição de uma posição para outra dentro de uma ocupação profissional e não obstante a organização em que tal movimentação ocorra, é encarado como critério de sucesso. Numa terceira perspetiva, a carreira é encarada como uma sequência de empregos ou funções ao longo da vida do trabalhador, valorizando-se mais o ponto de vista do indivíduo, bem como o seu percurso profissional, em detrimento das expectativas organizacionais. Por último, as carreiras podem ser vistas como sequências de experiências obtidas ao longo da vida, dentro ou fora do contexto organizacional e de trabalho, valorizando-se as mudanças nos desejos, conceções e posturas dos indivíduos perante a sua vida profissional (Ferreira, 2007).

Por outro lado, segundo a EPSCO (2015), a gestão de carreiras deve ser encarada como a gestão de planos e expectativas individuais face aos planos e demandas

organizacionais. Ou seja, as pessoas que compõem o quadro de colaboradores da empresa, possuem competências, habilidades, expectativas, bem como interesses de desenvolvimento profissional e pessoal, ao passo que a empresa, a fim de alcançar os seus objetivos e metas, requisita pessoas com perfil, conhecimentos, competências e habilidades específicas que permitam a realização dos seus planos. Por tanto, o aproveitamento e concordância, tanto dos aspetos individuais como dos empresariais, pode ser um importante aliado para a gestão de um ambiente favorável a motivação e desenvolvimento, baseado nos interesses ambos.

2.5. MODELOS DE SERVIÇOS COMUNS

Os modelos de serviços comuns mais relevantes são o *Outsourcing* e o *outplacement*. Em seguida passamos a explicar com mais detalhe cada um deles.

2.5.1. Outsourcing

Outsourcing é uma expressão em inglês, normalmente traduzida para o português como terceirização. Trata-se de contratar uma entidade exterior à empresa para executar serviços não estratégicos (que não produzem valor acrescentado para os clientes), em vez de produzi-los internamente (Sousa, 2006).

No mundo dos negócios, o *outsourcing* é um processo usado por uma empresa, no qual outra organização é contratada para desenvolver certa área da empresa. Esta prática, permite a empresa abrir mão da execução de um processo e transferir para um terceiro, portador de uma base de conhecimento mais especializada, com o objetivo de agregar maior valor ao produto final (Wikipédia, 2014).

O *outsourcing* está intimamente relacionado com a subcontratação de serviços e na maioria dos casos, é capaz de tornar uma empresa mais rentável, porque a contratação de empresas externas especializadas pode representar uma grande vantagem para a empresa contratadora. O *outsourcing* confere uma maior visibilidade dos custos e coloca mais recursos humanos e tecnologia ao dispor da empresa.

O *outsourcing* é uma prática que deve ser bastante ponderada antes de ser implementada em uma empresa, porque tanto pode ter impactos positivos como negativos.

▪ Diferenças entre Outsourcing e terceirização

Apesar dos termos *outsourcing* e terceirização serem muitas vezes usados como sinónimos. O dicionário (Significados, 2014), descreve que em muitos casos o *outsourcing* revela a atribuição de um trabalho para uma empresa fora do país de

origem da empresa contratadora, enquanto a terceirização revela contatos e transações dentro do próprio país.

Exemplo de *outsourcing*: gestão de redes de computadores, gestão de equipamentos de impressão de documentos, gestão de segurança corporativa e outros serviços que necessitam de equipamentos, *know-how* e mão-de-obra especializada.

Exemplo de *terceirização*: trabalhos como limpeza, portaria e segurança que quase sempre não requerem conhecimentos técnicos específicos e são comumente conhecidos como serviços terceirizados.

2.5.2. *Outplacement*

De acordo com a definição de Sousa (2006), *outplacement* é uma técnica em Gestão de Recursos Humanos que visa ajudar a reinserção profissional dos trabalhadores que saem da empresa. Ou seja, é uma solução profissional, elaborada com o objetivo de conduzir com dignidade e respeito os processos de demissão nas empresas. É uma prática que busca o benefício de todos os envolvidos.

Para Wikipédia (2014), *outplacement* é uma palavra de origem inglesa que designa uma técnica de gestão de recursos humanos cujo objetivo é apoiar os trabalhadores dispensados rumo à sua recolocação profissional, processo também conhecido como transição de carreira. Acrescenta ainda que os serviços de *outplacement*, inicialmente, eram somente oferecidos em países mais desenvolvidos. Portanto, com o advento da globalização, a solução se tornou um produto altamente procurado, e a prática de *outplacement* passou a ser mais procurada e oferecida em outros mercados.

3. REVISÃO DA LITERATURA SOBRE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Neste capítulo fez-se uma revisão de literatura sobre a Gestão de Processos de Negócio, com a intenção de enquadrar a presente dissertação e definir melhor a área. Mais propriamente, far-se-á uma abordagem sobre o que é a gestão de processos de negócio, fatores de sucesso e ciclo de vida, áreas do BPM, isto é, a Modelação, Análise, Desenho, Gestão de Desempenho, Transformação, Organização, Gestão de Processos Organizacionais, e Tecnologia.

3.1. GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM)

O dicionário (Infopédia, 2014), define negócio como sendo uma atividade definida pela troca, compra e venda de produtos, bens, serviços, etc., destinada à obtenção de lucro; comércio; tráfico.

Por outro lado, segundo Robbins and Coulter (2009), citado por Marques (2012), a gestão é a coordenação e supervisão do trabalho de outros para que as suas atividades sejam desempenhadas eficiente e eficazmente.

Ao passo que o termo negócio conforme aqui é utilizado, segundo ABPMP (2009), referem-se às pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades que agregam valor a clientes e geram retorno de investimento às partes interessadas.

3.1.1. O que é um processo de negócio?

Para entender o BPM é necessário compreender o significado de processo de negócio. Segundo a ABPMP (2009), um processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a transferência do controle para outro processo.

Segundo a ABPMP (2009), existem três tipos diferentes de processos de negócio que são: Processos Primários, Processos de Suporte, e Processos de Gestão. E descreve os Processos primários como sendo de natureza interfuncional e compõem a cadeia de valor; Define ainda os Processos de Suporte como Recursos Humanos e TI, sendo esses os responsáveis por habilitar outros processos; E por último, define os Processos de Gestão como sendo os utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócio, e garantir que processos primários e de suporte atinjam metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

3.1.2. O que é a Gestão de Processos de Negócio?

Para Jeston & Nelis (2008) Gestão de Processos de Negócio é a realização dos objetivos de uma organização através da melhoria, gestão e controle dos principais processos de negócio.

De acordo com a ABPMP (2009), Gestão de Processo de Negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.

Segundo a ECR Consultoria (2014), Gestão de Processos de Negócio ou Business Process Management é um conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações através da melhoria dos processos de negócio. Acrescentando ainda que são utilizados métodos, técnicas e ferramentas para analisar, modelar, publicar, otimizar e controlar processos envolvendo recursos humanos, aplicações, documentos e outras fontes de informação.

Reforçando a afirmação da ECR Consultoria (2014), segundo a ABPMP (2009), BPM é habilitada por tecnologia através de ferramentas para modelagem, simulação, automação, integração, controle e monitoramento de processos de negócio e de sistemas de informação que suportam esses processos.

Por outro lado, Jeston & Nelis (2008), afirmam que o BPM não é uma ferramenta tecnológica ou iniciativa para processos de negócios. De acordo com a experiência dos autores, existem muitos processos de negócios que podem ser melhorados sem o uso de ferramentas tecnológicas. Os autores acrescentam que o BPM pode envolver a tecnologia, e a tecnologia é com certeza uma coisa boa, mas nas circunstâncias certas e quando o uso dela se justifica.

Segundo Underdahl (2011), com a constante dinâmica do atual ambiente de negócio, as organizações precisam ser ágeis para que estejam prontas para responder com eficácia a quaisquer desafios que possam surgir. E de acordo com o autor o BPM permite agilidade, dando maior controle direto sobre os processos.

3.2. FATORES DE SUCESSO

De acordo com ABPMP (2009), os Fatores-chave de sucesso são as poucas coisas de devem ocorrer de modo correto (mesmo em detrimento de outras) para que possam ser alcançados os objetivos. Caso não se consolidem, certamente impossibilitarão a consecução de objetivos.

A figura a baixo mostra os Fatores-chave de sucesso do BPM, de acordo à ABPMP, (2009).

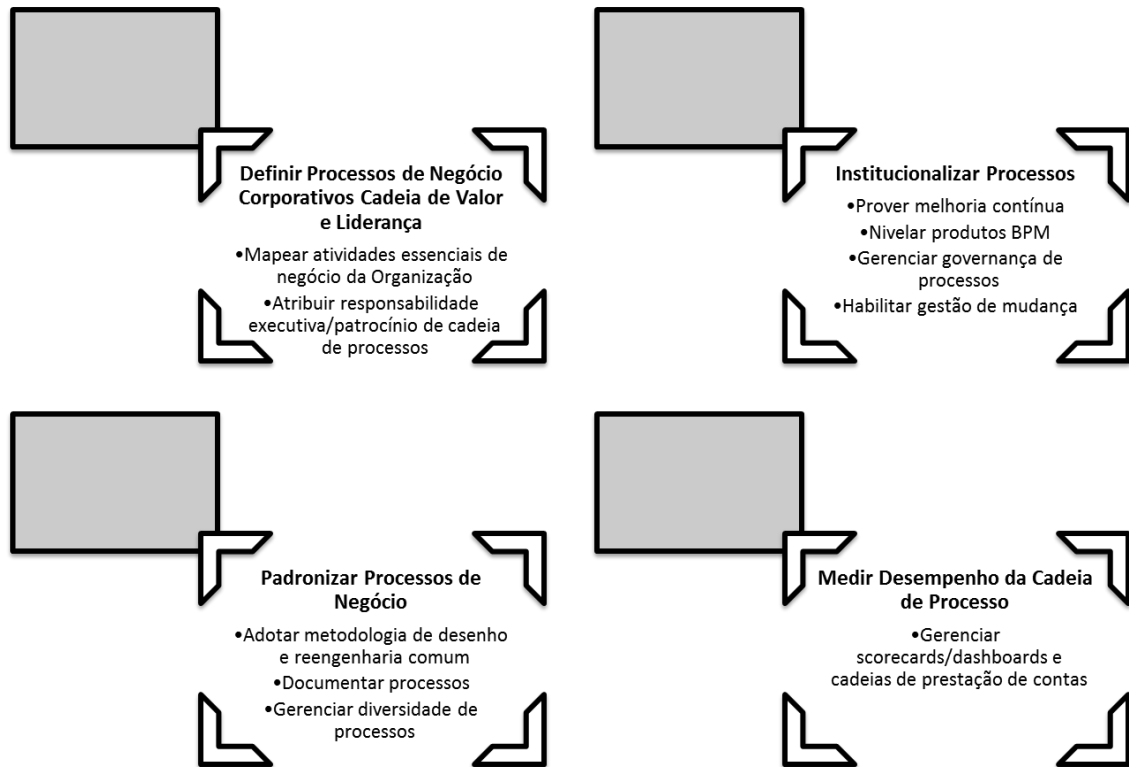


Figura 3. 1 - Fatores-chave de sucesso BPM

Ainda para ABPMP (2009), esforços bem-sucedidos de BPM tipicamente envolvem a consideração de um número de fatores tais como: Alinhamento da estratégia de negócio, definições de cadeia de valor e processos de negócio; Estabelecimento de metas da unidade de negócio e da organização para se atender a estratégia de negócios; Desenvolvimentos de planos de ação e táticas de negócio com o objetivo de atingir com sucesso as metas da organização; Designação de patrocínio executivo, responsabilidade, prestação de contas e autoridades por processos para permitir que processos alcancem suas metas; Designação clara de propriedade do processo, bem como autoridade para gerar mudanças; Estabelecimento de métricas, medição e monitoramento de processos; Institucionalização de práticas, tais como investigação contínua de melhorias, gestão de mudanças, controles de mudanças e alavancagem adequada de produtos e BPMS que levem a melhorias e mudanças; Padronização e automação de processos de negócio e metodologias relacionadas ao longo da organização.

3.3. CICLO DE VIDA DO BPM

Segundo a ABPMP (2009), a prática de gestão de BPM pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo (processo) de atividades integradas. Acrescenta ainda que tais ciclos podem ser sumarizados por um conjunto gradual e interativo de atividades que incluem: Planeamento; Análise; Desenho e Modelagem; Implementação; Monitoramento e Controlo; e Refinamento.

Ainda para a ABPMP (2009), à medida que os processos de negócio se “movem” através do ciclo de vida, são impulsionados ou restringidos por uma variedade de fatores incluindo valores, crenças, liderança e cultura. O ciclo de gestão de processos é bastante distinto e consiste das etapas de Modelagem; Simulação; Emulação; e Encenação.

Devido às características próprias de cada uma das abordagens, estas serão detalhadas a seguir.

3.3.1. Ciclo de Gestão de Processos – CBOK

Nesta secção, será abordado o ciclo de vida do BPM nas suas diversas fases, na visão da Association of Business Process Management Profissionais, ademais, a figura abaixo resume o ciclo.

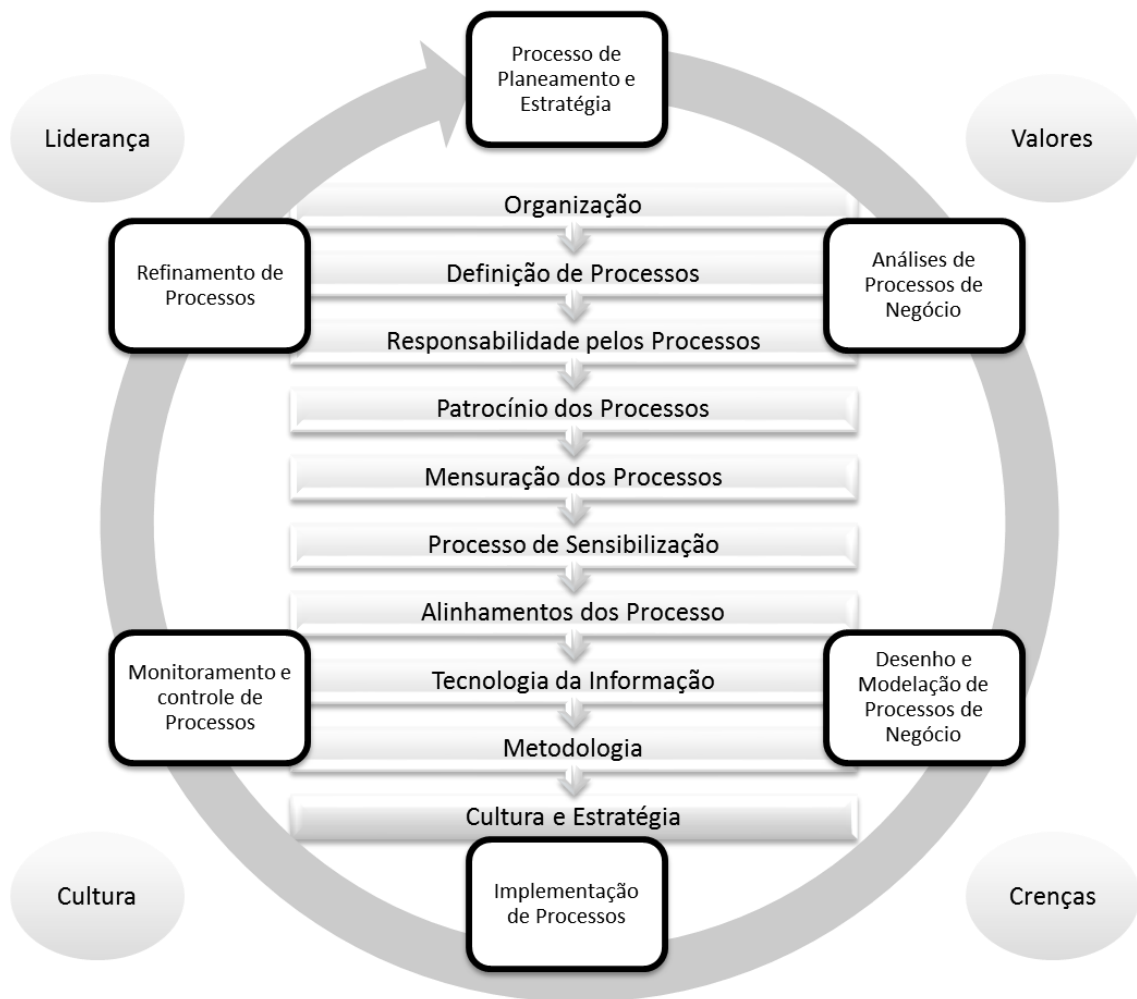


Figura 3.2 - Ciclo de vida BPM

3.3.1.1. Planeamento

Nessa etapa são abordadas as necessidades de alinhamento estratégico dos processos.

Segundo a ABPMP (2009), deve-se desenvolver um plano e uma estratégia dirigida a processos para a organização, onde sejam analisadas suas estratégias e metas, fornecendo uma estrutura e o direcionamento para gestão contínua de processos centrados no cliente. Além disso, são identificados papéis e responsabilidades organizacionais associados a gestão de processos, aspetos relacionados a patrocínio, metas, expectativas de desempenho e metodologias.

3.3.1.2. Análise

De acordo com o ABPMP (2009), a análise tem por finalidade entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados. Agrupa informações oriundas de planos estratégicos, modelos de processo, medições de desempenho, mudanças no ambiente externo e outros fatores, a fim de compreender os processos no âmbito da organização como um todo. Durante essa etapa são vistos pontos como: objetivos da modelagem de negócio, ambiente do negócio que será modelado, principais *stakeholders* e escopo da modelagem (processos relacionados com o objetivo geral).

3.3.1.3. Desenho e Modelação

Segundo a ABPMP (2009), as atividades de desenho de processos focam no desenho intencional e cuidadoso de como o trabalho ponta-a-ponta ocorre de modo a entregar valor aos clientes. A sequência de atividades é documentada, incluindo o desenho do trabalho realizado, em que tempo, em qual local, por quais atores de processo e utilizando qual metodologia. O desenho define o que a organização quer que o processo seja e responde questões como: o quê, quando, onde, quem e como o trabalho ponta-a-ponta é realizado. Acrescenta-se ainda que um importante componente do desenho é, também, assegurar que as métricas e controles gerenciais apropriados estejam implementados para medição de desempenho e conformidade.

Já a modelagem de processos é definida como sendo "um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto", tendo por objetivo "criar uma representação do processo numa perspectiva ponta-a-ponta que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão" (ABPMP, 2009).

3.3.1.4. Implementação

A etapa de implementação é definida pela ABPMP (2009), como sendo a fase que tem por objetivo realizar o desenho aprovado do processo de negócio na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados, testados e operacionais. Incluindo também a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados.

Ainda para a ABPMP (2009), a finalidade das atividades de implementação compreende: Processos primários de execução e suporte; Processos de gestão e acompanhamento; Regras de negócio relacionadas aos três tipos de processos; Componentes de gestão de processos de negócio relevantes e controláveis no

ambiente interno da organização, tais como políticas, incentivos, governança e estilo de liderança.

3.3.1.5. Monitoramento e Controle

Segundo ABPMP (2009), no contexto do ciclo BPM, medição e monitoramento proveem informações chave de desempenho de processos através de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização. Acrescenta ainda que a análise de informações de desempenho de processos pode resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia.

3.3.1.6. Refinamento

A contínua medição e monitoramento de processos de negócio fornecem a informação necessária para que gestores de processo ajustem recursos a fim de atingir objetivos dos processos. Adiciona ainda que o refinamento trata aspectos de ajustes e melhorias pós-implementação de processos com base nos indicadores e informações-chave de desempenho.

3.4. ÁREAS DO BPM

Nesta secção será feita uma abordagem sobre as principais áreas do BPM, mais concretamente sobre: Análise; Desenho; Gestão de Desempenho; Transformação; Organização; Gestão de Processos Organizacionais e Tecnologia.

3.4.1. Modelação

Segundo MPF (2014), a Modelação de Processos de Negócio é um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto. Provê uma perspectiva ponta-a-ponta de processos primários, de suporte e gerenciamento de uma organização.

Ainda para MPF (2014), Num modelo de processo podemos encontrar um ou mais diagramas, informação sobre os objetos no diagrama, informação sobre relacionamento entre objetos, informação sobre como os objetos representados se comportam ou desempenham.

Para ABPMP (2009), a Modelação de Processos inclui um conjunto fundamental de habilidades e processos que permitem às pessoas compreenderem, comunicarem, avaliarem e administrarem os principais componentes dos processos de negócio. A área de conhecimento de Modelagem de Processos fornece uma visão geral dessas habilidades, atividades e principais definições, juntamente com uma compreensão da

finalidade e dos benefícios da modelagem de processos, uma discussão dos tipos e usos dos modelos de processos, técnicas, ferramentas e padrões de modelagem.

3.4.1.1. Notação de Modelagem de Processos de Negócio (BPMN)




Segundo MPF (2013), o BPMN foi desenvolvido pelo BPMI (Business Process Management Initiative) e começou a ser utilizado em 2004, em sua versão 1.0. No ano de 2006, foi adotado pelo OMG (Object Management Group), a atual defensora da notação. Publicou, em janeiro de 2008, a versão BPMN 1.1. Atualmente utilizamos a última versão, BPMN 2.0, publicada em janeiro de 2011.

De acordo com a ABPMP (2009), a BPMN está rapidamente tornando-se a maior e mais amplamente aceita notação de modelagem de processos de negócio no setor. Fornece uma simbologia simples mas robusta, para modelar todos os aspectos do processo de negócio. Reforçando a afirmação do CBOK, a MPF (2013), acrescenta que o BPMN utiliza uma linguagem comum para diagramar os processos de forma clara e padronizada, o que proporciona um entendimento geral e facilita a comunicação entre as pessoas.

A seguir detalhamos as informações sobre cada elemento que contém um desenho de modelagem de processos. Podem ser divididos em: eventos, atividades e decisões.

Evento: É algo que acontece durante um processo do negócio. Estes eventos afetam o fluxo do processo e têm geralmente uma causa (*trigger*) ou um impacto (*result*). Há três tipos de eventos, baseados sobre quando afetam o fluxo: Início, Intermediário, e Término.

Eventos Iniciais:

Objeto	Descrição
	Tipo nenhum: Usual para início de processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
	Mensagem de início: Significa que só será iniciado o processo quando houver o recebimento de alguma mensagem, seja via <i>email</i> , fax, documento, etc.
	Temporizador de início ou Timer: Indica que só será iniciado o processo quando um tempo específico ou ciclo ocorrerem. Exemplo: O processo pode ser ajustado para iniciar-se sempre às segundas-feiras às 10:00.




	Regra de início: Também chamada de condicional, é utilizada para iniciar um processo quando uma condição verdadeira for cumprida. Exemplo: Em um processo em que o início seja um pedido de compras, fica condicionado a realizar novo pedido, quando a quantidade em estoque for inferior a 15%.
	Sinal de início: Será utilizado quando houver uma comunicação, seja entre os níveis do processo, <i>pools</i> ou entre diagramas.
	Múltiplo início: Quando existem várias maneiras de disparar um processo. Mas apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma maneira inicia o processo.

Tabela 3.1 - Eventos de Início

Eventos Intermediários:







Objeto	Descrição
	Mensagem: Indica que para dar continuidade ao fluxo, em determinado ponto do processo, haverá o recebimento ou o envio de uma mensagem (fax, documento, e-mail, etc.). O envelope claro indica o recebimento da mensagem e o escuro seu envio.
	Temporizador: No meio do processo, o temporizador aponta que quando ocorrer esse evento, o processo deverá aguardar a data ou ciclo preliminarmente definidos. Enquanto não ocorrido o tempo específico, o fluxo permanece parado.
	Regra: Indica que, quando ocorrer esse evento no meio do fluxo, o processo deverá aguardar a condição previamente estabelecida se cumprir para dar continuidade. Enquanto não cumprida, o fluxo permanece parado.
	<i>Link</i> : Conecta as atividades de um mesmo processo, objetivando deixar o diagrama mais limpo. A seta escura indica envio do <i>link</i> e a clara indica o recebimento.
	Sinal: Demonstra que em determinado ponto do fluxo haverá o envio ou recebimento de um sinal. O triângulo escuro indica o envio do sinal e o triângulo claro o recebimento. Numa representação de processos, pode ser um relatório disponível em acesso público, um alerta emitido quando determinada meta de compra é alcançada, ou seja, qualquer informação que esteja disponível e você não a tenha. Caso tenha a informação, deverá ser usado o evento Mensagem.
	Múltiplo: Existem diversas maneiras de dar continuidade a um processo. Todavia, somente uma é necessária. Permite também que se coloquem dois ou mais dos tipos de eventos intermediários anteriores como disparadores desse evento, salvo o sinal.

Tabela 3.2 - Eventos de Intermediários

Eventos Finais:









Objeto	Descrição
	Tipo nenhum: Usual para finalizar o processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
	Mensagem de fim: Indica que será enviada uma mensagem no fim do processo.
	Exceção: Quando sinalizada no fim denota que um erro será criado com o processo.
	Compensação: Informa que será necessária uma compensação no processo. Exemplo: a tarefa de finalização de um pedido em uma loja virtual pode necessitar do cadastro do usuário, portanto será necessário disparar um evento de cadastro paralelo.
	Sinal: Mostra que quando chegar no fim, um sinal será enviado a um ou mais eventos.
	Múltiplo: Existem várias consequências na finalização do processo, ele permite que se coloque dois ou mais dos tipos anteriores como resultados antes de o processo ser encerrado.
	Terminativo: Representa que todas as atividades do processo deverão ser imediatamente finalizadas. O processo será encerrado e todos os outros fluxos (instâncias) que tenham ligação com o principal também serão finalizados, sem compensações ou tratamento.

Tabela 3.3 - Eventos de Fim

Atividades: É um termo genérico para um trabalho executado. Os tipos de atividades são: Tarefas e subprocessos. O subprocesso é distinguido por uma pequena cruz no centro inferior da figura.

Atividades:

Objeto	Descrição
	Tipo Nenhum: É o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.









	Tipo Manual: Atividade não-automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.
	Tipo Serviço: Atividade que ocorre automaticamente, ligado a algum tipo de serviço, sem necessidade de interferência humana.
	Tipo Envio de Mensagem: É uma atividade de envio de mensagem a um participante externo. É parecido com o evento intermediário de envio de mensagem.
	Tipo Receção de Mensagem: É uma atividade de recebimento de mensagem de um participante externo. Tem característica semelhante ao evento intermediário de chegada de mensagem.
	Tipo Utilizador: Usado quando a atividade é realizada por uma pessoa com o auxílio de um sistema.
	Tipo <i>Script</i> : Usado quando no desempenho de uma atividade existe um <i>check list</i> a ser adotado.
	Tipo <i>Loop</i> : O <i>loop</i> (expressão booleana) indica que uma atividade deverá ser repetida até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida. Exemplo: Sendo a expressão "O produto passou no teste?", se for falso, a atividade se repetirá até que essa condição seja verdadeira. Quando for verdadeira, o processo prosseguirá no fluxo.
	Tipo Múltiplas Instâncias: Indica que a atividade possui vários dados a serem verificados e deve ser especificado o número de vezes que a atividade se repetirá. Exemplo: Se a matriz de uma empresa for verificar os resultados financeiros das filiais, a quantidade de vezes que a atividade se repetirá será a quantidade de filiais existentes.

Tabela 3.4 - Atividades

Subprocessos:







Objeto	Descrição
	Tipo Incorporado: Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.
	Tipo <i>Ad Hoc</i> : Trata-se de um subprocesso, que contém em seu interior atividades soltas, sem conexão. Esse subprocesso é concluído quando todas as atividades forem desempenhadas.
	Tipo <i>Loop</i> : Indica que o subprocesso será repetido até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida.
	Tipo Múltiplas Instâncias: Utilizado quando houver múltiplos dados a serem verificados. A quantidade de vezes que ele será realizado é conhecida antes de ativá-lo.

Tabela 3.5 - Subprocessos

Decisões: É usado para controlar a divergência e a convergência da sequência de um fluxo. Assim, determinará decisões tradicionais, como juntar ou dividir trajetos.

Desvios:

Objeto	Descrição
	Desvio Exclusivo baseado em dados: Para esse desvio, existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Um dos caminhos deve ser o padrão, sendo ele o último a ser considerado. Antes do desvio, inevitavelmente, deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão. Também pode ser utilizado como convergente, quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum. Nesse caso, esse elemento será utilizado antes da atividade comum para demonstrar que todas as anteriores seguirão um mesmo caminho.
	Desvio Exclusivo baseado em eventos: Assim como o desvio baseado em dados, neste só há um caminho a ser escolhido. Mas, necessariamente, haverá eventos intermediários em cada um dos caminhos a ser escolhido para estabelecer uma condição de decisão. Quando um for escolhido, as demais



	opções são eliminadas.
	Desvio Paralelo: É utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo desvio.
	Desvio Inclusivo: É utilizado quando, para a decisão a ser tomadas houver várias opções a serem seguidos. Antes da decisão, deverá haver uma atividade que forneça os dados para a tomada de decisão. Para sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo desvio.

Tabela 3.6 – Desvios

Objetos de Conexão:

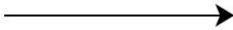



Objeto	Descrição
	Fluxo de Sequência: É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
	Fluxo de Montagem: É usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo. Em BPMN, dois <i>pools</i> representam estes dois atores ou participantes.
	Associação: É usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo podem ser associados com os objetos de fluxo.

Tabela 3.7 – Objetos de Conexão

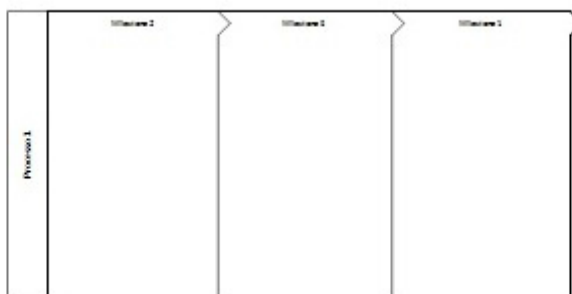
Divisões

Objeto/Descrição


Pool: Representa um participante dentro do processo, podendo atuar como uma *lane* para separar um conjunto de atividades de outro *Pool*.



Lane: É uma sub-partição dentro de um *Pool* de forma horizontal ou vertical. Também são usadas para organizar e categorizar as atividades, contribuindo para seu aumento.



Milestone: É usado para dividir o processo em etapas, demonstrando mudança de fase.

Tabela 3.8 - Divisões

Artefactos:

Objeto	Descrição
	Objeto de Dados: É considerado artefacto porque não tem influência direta sobre o fluxo de seqüência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informação para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas podem produzir.
	Grupo: É um agrupamento de atividades que não afeta o fluxo. O agrupamento pode ser utilizado para documentação ou análise. Todavia podem ser usados para identificar atividades de uma transação distribuída dentro de vários <i>Pools</i> .
	Anotação: Mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário.

Tabela 3.9 - Artefactos

3.4.2. Análise

Para se criar um novo processo ou atualizar um já existente, torna-se necessário que haja um entendimento comum sobre o estado atual dos processos existentes, bem como sobre o alinhamento dos mesmos com os objetivos atuais do negócio. A obtenção deste entendimento comum denomina-se análise de processo (ABPMP, 2009). Tipicamente, a análise visa buscar uma explanação da interação do processo dentro do negócio bem como encontrar as seguintes desconexões: falha na interação com os clientes; objetivos de desempenho não alcançados; desconexões, variação de processo, etc.

3.4.2.1. O que é análise de processos?

Como foi anteriormente referido, denominamos por processo o conjunto de comportamentos, ou atividades sequências ou paralelas visando atingir um determinado objetivo. Porém, a análise de processos visa criar um entendimento das atividades que constituem o processo e medir o desempenho dessas atividades no alcance dos objetivos.

Segundo a ABPMP (2009), a análise de processos pode ocorrer em qualquer momento que a organização considere necessário. Todavia, a organização deve ter como objetivo monitorar processos continuamente, em vez de esperar que eventos isolados acionem a análise de processos. O autor acrescenta que esta análise deve ser feita por profissionais em análise de processos, especialistas no assunto em questão, partes interessadas, bem como pela liderança executiva.

Podem ser utilizadas diferentes técnicas de análise durante a análise de processos para obter o tipo de informação necessária ao processo analisado, que envolvem entrevistas, mapeamento, simulação, bem como diversas outras técnicas analíticas e metodológicas de trabalho estruturadas (Análise da cadeia de valor, Análise SWOT, etc.) que podem ajudar a guiar os analistas de processos a obter melhores resultados (ABPMP, 2009). Além disso, o autor acrescenta que as técnicas utilizadas devem considerar os sistemas de desempenho humano, tecnologia, ferramentas de modelação, ambiente de negócios, bem como as avaliações da estratégia.

3.4.2.2. Por que fazer análise de processo?

Para que a organização tome decisões visando as atividades do negócio. É necessário que haja uma análise que gere a informação essencial, de modo a evitar decisões com base em intuições em detrimento de fatos documentados e validos.

Outrossim, visto que as necessidades dos clientes se alteram, bem como os serviços e produtos oferecidos, adicionando às mudanças nas condições económicas, avanços tecnológicos, regulamentações governamentais, ou até mesmo nas estratégias de marketing. Tais alterações, frequentemente podem tornar os processos de uma organização ineficazes no que diz respeito a atender as necessidades do negócio, tornando a análise de processo uma técnica essencial. E criando um entendimento de como o trabalho ocorre na organização (ABPMP, 2009).

Por outro lado, para uma análise de processos bem-sucedida, os fatores-chave de sucesso incluem: liderança executiva, definições de métricas, interações com cliente e compreensão da cultura organizacional, etc.

Importa realçar que, segundo ABPMP (2009), a análise de processo não deve ser encarada como um evento, mas sim como um compromisso que permitirá as organizações otimizar os processos e monitorar o seu desempenho aumentando, conseqüentemente, o desempenho da organização.

3.4.3. Desenho

Desenho de processo é o nome que se dá criação de um novo processo que permite alinhar o negócio com a estratégia. Ou seja, a criação de especificações para novos processos de negócio ou modificados, dentro do contexto dos objetivos de negócio, objetivos de desempenho de processos, fluxo de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros operacionais, e integração com outros processos internos e externos (ABPMP, 2009). Tendo como entregáveis o desenho lógico, que compreende as atividades realizadas, bem como um desenho físico, que apresenta a forma como as atividades são realizadas.

3.4.3.1. Por que realizar desenho de processo?

Tendo em conta que a gestão de processos de negócio tem como premissa garantir que os processos de uma organização sejam eficientes, ágeis e eficazes, não se deve subestimar a fase de desenho. Outrossim, é durante essa fase que o plano para o estado desejado do processo é desenvolvido, tanto para o desenvolvimento de um

novo processo, bem como para o redesenho de processos. Porém, criar um processo deve começar primeiro pela criação de um modelo, à semelhança do que acontece na construção de um edifício onde se cria primeiro um desenho que servirá de base à criação do futuro edifício.

3.4.3.2. Preparando para o desenho do processo

O primeiro passo a ser dado antes se dar início à qualquer desenho de processos é fazer uma revisão dos entregáveis da fase anterior (fase de análise), mais concretamente: deverá incluir a documentação do estado atual, lista de restrições, bem como o termo claro de escopo. Igualmente, devem ser selecionadas metodologias, técnicas e ferramentas de modelação que melhor se adequam à organização (ABPMP, 2009).

Segundo ABPMP (2009), as atividades associadas ao desenho do processo incluem: Desenhar o processo com ferramentas de modelação; Definir atividades do novo processo; Definir regras para os novos processos; Definir *handoffs* entre atividades; Definir métricas; Fazer comparações e *benchmarking*; Fazer simulações e testes; e Criar um plano de implementação. Para se atingir o sucesso no desenho de processos é necessário que haja envolvimento da liderança executiva, donos de processo, bem como de equipas interfuncionais. Além disso, o desenho de processo deverá ser de melhoria contínua e não um evento isolado.

Como melhores práticas no desenho de um novo processo, segundo ABPMP (2009), temos as seguintes: Desenhar tendo como base as atividades de valor agregado; Executar o trabalho onde faz mais sentido; Criar um ponto único de contacto com o cliente; Criar um processo separado para cada grupo; Permitir acesso à informação onde for mais necessário; Capturar informação uma única vez na fonte e partilhar; Redesenhar o processo antes de automatizar; Desenhar para atingir métricas de desempenho; Padronizar processos; Considerar a integração de equipas ou o trabalho em rede.

3.4.4. Gestão de Desempenho

Todos os processos têm uma métrica e medição associadas ao trabalho ou ao output do processo que é executado (ABPMP, 2009).

Segundo a Sinfic (2015), o grau de eficiência dos processos de uma organização contribui para o sucesso da mesma, que é comprovado com a competitividade dos seus produtos. Confirmando a afirmação da ABPMP (2009), acrescenta ainda que a

medição de desempenho é reconhecida como um elemento importante na gestão de programas de qualidade, por permitir orientar esforços organizacionais e conduzir ao conhecimento do "onde", "como" e "quando" implementar as mudanças.

Por outro lado, para que um processo seja eficiente este tem que ser planeado e controlado. Assim, a medição do desempenho assume um papel de extrema importância no planeamento e controlo, pois a sua função primordial é fornecer informações acerca dos processos desenvolvidos pela organização, tanto em termos de resultados como de risco. Assim, a eficácia de qualquer estratégia de controlo depende, entre outras coisas, da adequação das medidas de desempenho desenvolvidas e de um sistema de medição de desempenho bem estruturado (Sinfic,2015).

Para a ABPMP (2009), existem quatro dimensões fundamentais de métricas que são: Tempo; Custo; Capacidade; e qualidade, onde:

Tempo: é uma métrica de duração do processo, isto é, mede o tempo que leva entre o início e fim do processo;

Custo: é uma métrica do valor monetário associado a um processo. Isto é: mede o valor monetário associados com os recursos (humanos ou não) necessário para completar um determinado processo;

Capacidade: é o montante ou volume de um output, produto ou serviço associado a um processo;

Qualidade: mede geralmente em termos percentuais, o valor do real em relação ao ótimo ou máximo em termos de processo, que pode ser apresentado pela satisfação, variação, bem como pelo erro ou taxa de Defeito.

Segundo a ABPMP (2009), existem outras métricas e medições associadas tais como a eficiência e a eficácia, entretanto, são geralmente em função de um ou mais das quatro métricas fundamentais que acabamos de referir. Todavia, as métricas eficazes tipicamente referem-se aos indicadores-chaves de desempenho ou KPIs e, geralmente, possuem 12 características:

1. Alinhamento com objetivos e estratégias da organização;
2. Um *owner* que tenha responsabilidade pela prestação de contas dos resultados;
3. Preditivo – mede as orientações de valor de negócio. São os principais indicadores de desempenho desejados;
4. Acionáveis – Fornecem informação oportuna sobre a forma como os utilizadores podem intervir para melhorar o desempenho;

5. Em número reduzido – Foca nos utilizadores em poucas atividades de alto valor, ou na efetividade geral do processo;
6. Fácil de entender – Direto e de fácil compreensão;
7. Fornece uma visão – Equilibrada e ligada ao que está a ser medido;
8. Transformador – Incentiva mudanças positivas na organização;
9. Padronizado – De forma a poder ser integrado nos processos de controlo da organização e utilizado para *benchmarking* entre segmentos de negócio;
10. Dirigido a contexto – Coloca desempenho no contexto ao aplicar metas e limites para que os utilizadores possam medir seu progresso ao longo do tempo;
11. Reforçado – Pode ser melhorado incluindo formas de compensação ou de incentivos;
12. Relevância – Necessita ser revisto e atualizado periodicamente.

Para medir um processo existem dois métodos comumente utilizados: manual, onde os dados são manualmente coletados, e colocados em uma planilha ou ferramenta de modelagem, ou ainda desenhados em papel. Por outro lado, temos os sistemas de gestão de processos de negócio (BPMS – Business Process Management Systems), bem como as ferramentas de *software* de modelagem corporativas, que nos permitem medir os processos automaticamente (ABPMP, 2009).

Segundo a Sinfic (2015), na qualidade de processo, a medição de desempenho não se refere simplesmente a uma recolha de dados associados a um objetivo predefinido. As melhores medidas de desempenho são como um sistema de alerta, que envolve a prevenção e identificação de comportamentos de desempenho e de nível de risco anómalos, direcionando a atenção dos gestores para os indicadores que refletem essas situações.

Adicionalmente, as medidas de desempenho e a gestão de processos estão focalizadas no incremento da eficiência e eficácia dos processos, produtos e/ou serviços, através da sua otimização. Esta ação acontece dentro de um ciclo contínuo que monitoriza, identifica e captura as oportunidades de melhoria desses processos, produtos e/ou serviços, através da implementação de melhores práticas (Sinfic, 2015).

Para qualquer esforço de melhoria ou reengenharia de processo, os Fatores-chave de sucesso para gestão de desempenho de processos são: Foco em pessoas e processos; Garantir a compreensão de todo o processo, não somente em tarefas individuais; Garantir a compreensão de como o processo está vinculado a métricas de

desempenho operacional e alinhado com as compensações por resultados; Garantir que quem desenha e aprova as atividades são as mesmas pessoas que desempenham as atividades; Garantir que haja comunicação necessária e suficiente inerente aos objetivos e metas (métricas de desempenho) de processo (ABPMP, 2009).

3.4.5. Transformação

Segundo a ABPMP (2009), transformação de processos é o nome que se dá a evolução planejada dos processo de negócio por meio de metodologias bem definidas e habilitada por princípios de BPM e governança adotados na organização que visa garantir que o processo continua a atingir os objetivos de negócio previamente estabelecidos.

Para Moreira (2014), a transformação de processos tem como objetivo tornar os processos dentro do escopo do projeto tão eficientes e eficazes quanto possível, atendendo expectativas atuais e futuras dos *stakeholders*.

De acordo com ABPMP (2009), os fatores internos e externos não raro afetam os processos de negocia da organização. Contudo, em função do seu nível de maturidade, de forma e tempo apropriado, a organização adotará diversos métodos a fim de monitorar e responder a esses fatores, para resolver cada situação. Entre eles temos: Six Sigma; Lean; TQM; Custeio Baseado em Atividade (ABC –Activity Based Costing); Modelo de melhoria de desempenho (metodologia de Rummler-Brache).

Six Sigma: Oriunda da Motorola na década de 80. É uma metodologia e um enfoque disciplinado e orientado a dados para eliminar defeitos baseados em dados estatísticos em qualquer processo desde a manufatura até o transacional e do produto ao serviço. Orientada a projetos - DMAIC; Direciona a seis desvios padrões entre a média e o limite de especificação mais próximo; Para atingir seis sigmas, um processo não pode produzir mais de 3,4 defeitos por milhão de oportunidades (ABPMP, 2009).

Por outro lado, segundo Moreira (2014), a metodologia Six Sigma apresenta as seguintes posturas de gestão: Entregar valor ao cliente; Focar na execução; Tomar decisões baseadas em dados; Gerir desempenho; Suportar melhorias de grande impacto; e Suportar melhorias com foco em equipa.

Lean: É uma filosofia de gestão que tem como base a redução de sete desperdícios, mais concretamente, a produção excessiva, tempo de espera, transporte, processamento, *stock*, movimentação e refugo (ABPMP, 2009). O autor sublinha que o pensamento Lean é mais um instrumento de melhoria de processos operacionais do que um meio de reengenharia ou conceção de novos processos.

Outrossim, de acordo com ABPMP (2009), organizações idôneo têm desenvolvido e revisto *checklists* para rever desenhos de produtos ou serviços. Ademais, o pensamento Lean tem sido praticado em diversos órgãos públicos, organizações comerciais, *software* manufatura e sectores de serviços.

Os Princípios-chave de *Lean* são:

- Qualidade perfeita na primeira vez – procura de zero defeitos, descoberta e solução de problemas na fonte;
- Minimização de desperdício – eliminando atividades que não agregam valor e redes de segurança, maximizando uso de recursos escassos (capital, pessoas e terra);
- Melhoria contínua – reduzindo custos, melhorando a qualidade, aumentando a produtividade e partilhando informação;
- Processamento “a pedido” produtos ou serviços são pedidos pelo consumidor final e não “empurrados”;
- Flexibilidade – produção de diferentes misturas ou de grande diversidade de produtos ou serviços com rapidez, sem sacrificar a eficiência em menores volumes de produção;
- Construção e manutenção de uma relação de longo prazo com fornecedores através da partilha colaborativa do risco, de custos e informações;

Lean significa, tipicamente, obter as coisas certas, para o lugar certo, na hora certa, na quantidade certa, minimizando desperdícios e sendo flexível e aberto a mudança. Ao eliminar fontes de perdas, a filosofia *Lean* permite encurtar o tempo entre o pedido do cliente, a produção e o envio do produto (ABPMP, 2009).

TQM: Gestão pela Qualidade Total (TQM - *Total Quality Management*) é um conjunto de práticas ao longo da organização para garantir que a organização consistentemente satisfaça ou exceda os requisitos do cliente. A TQM aposta fortemente em medição e controles de processos a fim de os melhorar continuamente. A partir de análises estatísticas, faz-se a monitorização do comportamento dos processos, bem como a identificação de defeitos e oportunidade de melhoria (ABPMP, 2009). Paralelamente, Dale et al (2006), afirmam que QTM visa o envolvimento de todos os que trabalham numa organização (e atividades associadas) num processo de cooperação que se concretiza no fornecimento de produtos e serviços que a fim de satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes.

Segundo Soares (2009), citado por Santos (2014), A QTM assenta em 10 princípios que são: Qualidade por lucro, logo à primeira; O custo da Qualidade; Padrões de Competição; Toda a Gente Envolvida; Sinergia no Trabalho de Equipa; Propriedade e elemento de autogestão; Gestores como modelos; Reconhecimento e recompensas; e Processo de entrega de qualidade.

ABC: Custeio Baseado em Atividade (ABC – Activity Based Costing) é uma metodologia inerente a medição do custo e desempenho de objetos de custo (saídas), bem como as atividades e recursos. Os objetos de custo consomem atividades e atividades consomem recursos. Porém, os custos de recursos são atribuídos para atividades baseadas no uso desses recursos e custos de atividades são reatribuídos a objetos de custo (saídas) baseados no uso proporcional dessas atividades. Outrossim, incorpora relacionamentos causais entre objetos de custos e atividades e entre atividades e recursos (ABPMP, 2009).

Modelo de melhoria de desempenho: A metodologia de Rummler-Brache é baseada na chamada “melhoria de desempenho humano” e pode ser utilizada para entender o alinhamento de recursos humanos centrais para o desempenho de uma ou mais cadeias de valor. A estrutura de trabalho é baseada em três níveis de desempenho: Nível organizacional; Nível do processo; e Nível de tarefa ou de execução.

3.4.6. Organização

Para a ABPMP (2009), organização orientada a processos e uma organização estruturada, organizada, gerida e medida através de seus processos primários de negócio.

Cultura de processo

A “cultura de processo” é um conceito em que os processos de negócio são conhecidos, acordados, comunicados e visíveis a todos colaboradores da organização. Características de uma cultura de processo incluem:

Podemos identificar um consenso geral sobre o que são processos de negócio; Compreensão de como os processos de negócio interagem e se afetam uns aos outros; Definição clara do valor que cada processo produz; Documentação de como cada processo produz os resultados; Compreensão de quais habilidades que são necessárias para cada processo; Entendimento de quão bem cada processo é realizado; Medição do desempenho dos processos em curso; Decisões de gestão baseadas no

conhecimento do desempenho dos processos; e *Owners* de cada processo com responsabilidade e prestação de contas sobre o desempenho dos processos.

Por outro lado, ter uma organização orientada a processos não significa que os processos constituam a única dimensão de gestão, medição de desempenho ou de estrutura organizacional. Tipicamente, as organizações orientadas a processos incluem responsabilidade horizontal pela prestação de contas direcionada a cliente para entrega de valor ao longo das funções da organização. Em contrapartida, as estruturas tradicionais de gestão caracterizam-se pela delegação hierárquica de cargo, de um nível de gestão para outro, com responsabilidade final pela prestação de contas a acionistas da organização. Essa delegação é expressa como foco de gestão descendente, responsabilizando-se do comando e controlo dos demais colaboradores individuais que executam um conjunto específico de tarefas. Ou seja, a estrutura de gestão de uma organização orientada a funções é tipicamente baseada na hierarquia departamental como mostra a figura abaixo.

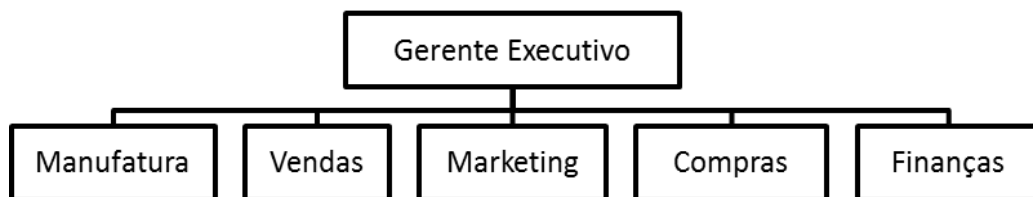


Figura 3.3 – Estrutura Funcional

Confirmando a afirmação ABPMP (2009), de acordo com Herrera (2007), as organizações orientadas a processos têm necessariamente o foco no cliente (ver figura 3.4), visto que não existe processo sem ele! Assim, a primeira medida a fim de adotar-se a orientação por processo em detrimento da estrutura funcional, é uma definição clara e objetiva de quem se beneficia do processo e, geralmente esta mudança é fruto do resultado do estudo da arquitetura de processos e aplicação de reengenharia de processos.



Figura 3.4 – Estrutura de Orientação a Processo

É digno de realce, segundo ABPMP (2009), que além de se ter dono de processo, para que a gestão de processos seja bem-sucedida dentro uma organização, envolverá adicionalmente outros papéis. Porém, alguns indivíduos responsabilizar-se-ão por mais de um papel. Tipicamente, os papéis mais comuns incluem: gestor de processo; analista de processos; modelador de processo e arquiteto de processos; analista de negócio; especialista; gerência executiva; e liderança.

Governança de processo

Atualmente, ainda não existe um padrão simples para a estrutura de governança amplamente utilizada. A visão organizacional inerente a processo ainda é emergente e existe uma grande diversidade de estruturas de governança em uso e em evolução. Por tanto, questões como estratégia organizacional, cultura e maturidade de processos, terceirização de processos de negócio, bem como a natureza individual dos líderes podem desencadear desvios significativos em qualquer estrutura de trabalho de governança existente. A figura abaixo apresenta quatro estruturas de trabalho separadas para governança, sugeridas por Gartner Group.

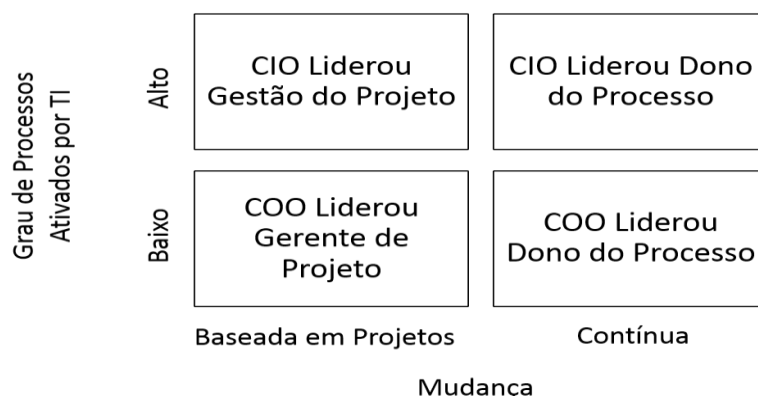


Figura 3.5 - Estrutura de trabalho para governança

O profissional de Gestão de Processos de Negócio deve compreender as inúmeras mudanças organizacionais que possam surgir resultante do aumento da maturidade dos processos, a fim de guiar a organização ao longo dos tempos.

3.4.7. Gestão de processos organizacionais

Segundo a ABPMP (2009), a gestão de processos envolve a transição do pensamento da estratégia em termos gerais ou financeiros, para uma estratégia em termos de atividade interfuncional observável. Para que esta transição aconteça, requer-se pensamento cuidadoso, mudança de visão e um novo conjunto de comportamentos de liderança.

A mudança de pensamento implica uma apreciação profunda de que objetivos financeiros são simplesmente frutos de atividades que a organização executa. O pensamento cuidadoso é necessário principalmente quando estamos em presença de escolhas difíceis, como por exemplo na aplicação de recursos limitados. Portanto, segundo a ABPMP (2009), é de suma importância que haja uma apreciação dos seguintes fatores que formam a base dessas decisões:

Uma compreensão compartilhada da definição de cada processo de negócio corporativo, incluindo detalhes sobre onde o processo inicia, onde termina, as etapas-chaves e os departamentos envolvidos;

Clareza e acordo sobre as poucas medições-chave de desempenho de cada processo;

Aceitação de estimativas de desempenho atual para cada processo;

Acordo no tamanho da lacuna de desempenho que necessita ser eliminada;

Acordo nas principais prioridades para melhoria, alocação de recursos e dedicação profunda para tomada de ação;

Uma compreensão compartilhada de atribuições de responsabilidade.

De acordo com a ABPMP (2009), A gestão de processos corporativos (EPM – *Enterprise Process Management*) assegura o alinhamento do portfólio de processos de negócio ponta-a-ponta e da arquitetura de processos com a estratégia de negócio da organização e alocação de recursos. Ademais, o autor enfatiza que proporciona um modelo de governação para a gestão e avaliação de iniciativas, e envolve a deliberação, colaboração e a definição crescente de tecnologias de apoio, melhoria, inovação e gestão de processos de negócio ponta-a-ponta que conduzem a agilidade do negócio.

Por outro lado, segundo a ABPMP (2009), os principais objetivos para desenvolver na organização uma visão de gestão de processos são:

- Definir os grandes processos de negócio interfuncionais que agregam valor para o cliente;
- Articular a estratégia da organização em termos de seus processos de negócio interfuncionais;
- Atribuir responsabilidade de prestação de contas para melhoria e gestão dos processos interfuncionais da organização;
- Definir métricas de desempenho que importam aos clientes;
- Definir o nível de desempenho da organização em termos dessas métricas centradas no cliente.

A fim de executar os itens acima mencionados, o EPM tem três requisitos essenciais: uma estrutura de trabalho de medição centrada no cliente e, em nível corporativo, um diagrama esquemático de processo e um plano de gestão e melhoria de processos.

Por outro lado, o papel da medição é indispensável para manter foco centrado no cliente e assegurar a prestação de contas pelo desempenho dos grandes processos interfuncionais de negócio da organização.

3.4.7.1. Estrutura de medição centrada no cliente

A título de exemplo, uma estrutura de medição centrada no cliente envolverá aspetos inerentes à introdução de um novo produto ou serviço, entrega de produto ou serviços e resposta pelo serviço, como mostra a Tabela 3.10 abaixo:

Processo	Saída	Métricas	Indicadores
Desenvolver novo produto ou serviço	Introdução do produto ou serviço	Tempo de mercado Variação da data prometida	A ser definido
Entregar produto ou serviço	Produto ou serviço para o cliente	O produto ou serviço correto, no lugar correto, no tempo correto, na condição e embalagem corretas, na quantidade correta, com a documentação correta, para o cliente correto	A ser definido
Responder à solicitação do cliente	Solução	Resposta certa na primeira tentativa Variação da data prometida	A ser definido

Tabela 3.10 Componentes típicos de uma estrutura de medição corporativa

Métodos como atribuir essa responsabilidade de forma adicional a um gestor funcional sénior, ou ainda, criar uma posição de *staff* de representante de processo ou de *owner* do processo, são os mais comuns no estabelecimento de governança de processo, através de atribuição de responsabilidade pela prestação de contas por propriedade de processo.

Segundo ABPMP (2009), existem dois métodos que são mais comuns para estabelecer governança de processo, através de atribuição de responsabilidade pela prestação de contas por propriedade de processo, envolvem atribuir essa responsabilidade de forma adicional a um gerente funcional sénior, ou criar uma posição de *staff* como um representante de processo ou dono do processo.

3.4.7.2. Estruturas de trabalho para processos

As estruturas de trabalho para processos são baseados em padrões para facilitar a análise de processos. Regra geral, as estruturas de trabalho são utilizadas a fim de fornecer uma visão da “melhor prática de como fazer”, dentre elas destacam-se as seguintes: O Modelo de Atividade de Negócio (BAM - *Business Activity Model*); Estrutura de Classificação de Processos (PCF - *Process Classification Framework*) da APQC; Modelo de Referência de Valor (VRM - *Value Reference Model*); SCOR; e eTOM.

Modelo de Atividade de Negócio do Manual de Processos MIT

O Modelo de Atividade de Negócio (BAM –Business Activity Model) do manual de processo do MIT (Process Handbook) é um modelo de negócio genérico incluído no Manual de Processo que tenta representar um modelo de alto nível de tudo que ocorre no negócio. A atividade geral no BAM do MIT denomina-se “Produzir como um negócio” e é composta por cinco atividades básicas (como mostra a figura 3.5) que geralmente ocorre em grande parte dos negócios existentes: Comprar, Fazer, Vender, Desenhar e Gerir (ABPMP, 2009).

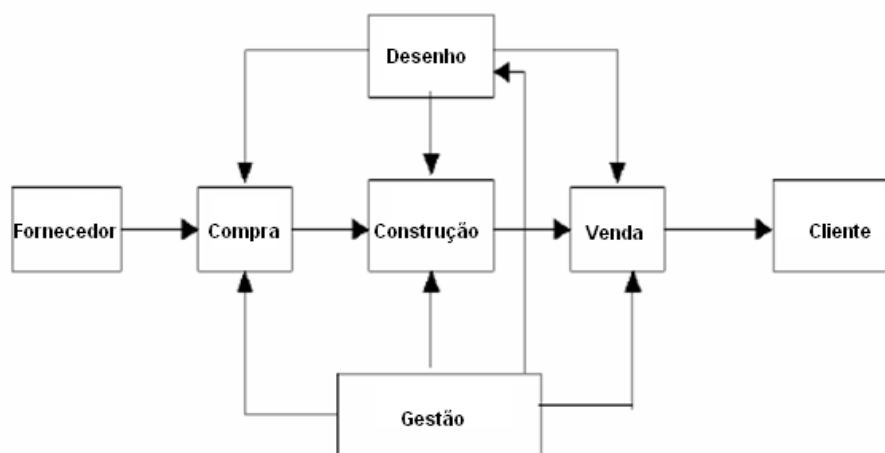


Figura 3.6 – Modelo de Atividade de Negócio do Manual de Processo do MIT

Estrutura de Classificação de Processos (PCF)

Criado originalmente em 1992 pela APQC e por um grupo de membros, a estrutura de trabalho tem sido utilizada por muitas organizações em uma base mundial. O APQC tem indicado que a PCF é suportado pelo OSBC – Open Standards Benchmarking Collaborative que é uma base de dados e um padrão aberto. O autor ainda acrescenta que o PCF está disponível para organizações de todas as áreas de negócio e tamanhos de forma gratuita, informações adicionais poderão ser encontradas no site oficial da empresa a partir do link www.apqc.org. Optar pelo PCF

significará sem sombra de dúvidas representar uma série de processos interrelacionados que são considerados fundamentais ao negócio. Além disso, os funcionamentos internos de um ponto de vista de processos horizontais, em detrimento de um ponto de vista funcional vertical, constituirão um ganho para organização com o uso do PCF (ABPMP, 2009).

Modelo de Referência de Valor (VRM)

Segundo ABPMP (2009), o Modelo de Referência de Valor (VRM – Value Reference Model). Tenta integrar os três domínios da cadeia de valor: produto, operações e cliente. O modelo é composto por três níveis de detalhe sob uma estrutura de trabalho descritos abaixo:

O nível 1, que por sua vez é o nível mais alto, é constituído pelos seguintes processos: Planear – Administrar – Executar. O nível 2, onde é decomposto o processo Executar (pertencente ao nível 1), dá origem aos seguintes processos componentes de Mercado: Pesquisa – Desenvolvimento – Aquisição – Construção – Vendas – Administração – Suporte. Por último, temos o nível 3 que possui uma estrutura de trabalho mais completa para compreensão e controlo da Cadeia de Valor estendida.

Por outro lado, o modelo de VRM fornece suporte a aspetos-chave e a estrutura entrelaçada de processos dentro e entre as unidades das cadeias (redes) a fim de beneficiar o Planeamento, Administração e Execução visando aumentar o desempenho global da cadeia de valor, bem como prover suporte a evolução contínua (ABPMP, 2009).

SCOR

O modelo SCOR representa uma estrutura de trabalho que oferece um meio para facilitar a identificação de modelos de processos para quase todos os tipos de organizações (ABPMP, 2009). Trata-se de um processo ponta-a-ponta holístico do ecossistema da cadeia de valor. Possui uma estrutura de trabalho valiosa que facilita a comunicação organizacional entre as partes interessadas (interna e externa) para construir e sustentar o foco em processos na organização.

Por outro lado, a Supply Chain Council (SCC), que é uma corporação independente e sem fins lucrativos, tem desenvolvido e promovido SCOR (Supply Chain Operations Reference Model), como padrão inter-segmento de negócios para gestão da cadeia de valor.

3.4.7.3. Benefícios da Gestão de Processos Organizacionais

É claro que, para uma organização atingir o sucesso corporativo existem mais atividades envolvidas, do que apenas EPM. Todavia, EPM se tem revelado como uma prática essencial de gestão para líderes de organizações que desejam agregar valor aos clientes, melhorar desempenho e fornecer meios para uma organização melhor cativar o seu pessoal, deslocar a cultura da organização mais em direção a um modelo baseado em desempenho, habilitar lideranças e facilitar o crescimento (ABPMP, 2009).

3.4.8. Tecnologia

Os sistemas de informação, não raro, são parte integral de processos de negócio. Portanto, necessário se torna que os profissionais de BPM compreendam os sistemas de informação atualmente existentes, bem como as suas funções dentro dos processos de negócio (ABPMP, 2009).

No que tange as tecnologias disponíveis no mercado, temos as seguintes: Sistema de Gestão de Regras de Negócio (motor de regras); Monitoramento e Controle; Suporte à Decisão e Gestão de Desempenho; Gestão de Repositório de Processos; Conteúdo do Repositório de Processo; e Gestão e Integração de Modelos (ABPMP, 2009).

Os sistemas computacionais que oferecem funções de suporte para profissionais de BPM, executivos e pessoal envolvido na realização de atividades de processos como parte de operações de negócio, são tipicamente denominados Sistemas de Gestão de Processos de Negócio (BPMS), tais sistemas, incluem um grande número de aplicações de *software*, que estão em constante evolução, a medida que surgem necessidade de manipular questões mais complexas e grandes quantidade de informação.

Segundo a ABPMP (2009), os BPMS tratam o ciclo de vida completo de gestão de processos, nomeadamente a modelagem e desenho de processos, implementação e execução de processos, monitoramento e controlo de processos, análise e avaliação de desempenho de processos. Os BPMS podem incluir várias capacidades de tecnologias previamente concebidas para necessidades específicas, sobretudo: imagens, gestão de documentos e conteúdo, colaboração, fluxo de trabalho, roteamento e atribuição de trabalho, gestão e execução de regras, gestão de *metadados*, *Data Warehousing*, *Business intelligence*, integração de aplicação, gestão de comunicação, entre outros.

Para Lima (2014), a gestão eficaz e sustentável de processos de negócio, não raro, pode ser alcançada com a integração e implantação de tecnologias adequadas para prover suporte as operações e gestão de tomada de decisão. Além disso, visto

que a tecnologia é um assistente para os esforços humanos, a mesma pode auxiliar as pessoas a tornarem-se mais eficientes, proporcionando memória auxiliar, bem como disponibilizar mais informação a fim de auxiliar nos processos de tomada de decisão (ABPMP, 2009).

Por outro lado, a diversidade geográfica de pessoas envolvidas em vários processos é um dos motivos para a consideração de BPMS. Regra geral, as grandes organizações com representações em muitas localidades apercebem-se que desenhar e gerir processos é tipicamente desafiador. Além disso, analisar e melhorar processos com um elevado grau de complexidade e algumas vezes interfuncionais, envolverá geralmente, a cooperação e colaboração de várias individualidades a fim de se realizar a análise, desenho e modelagem de processos, bem como a implementação e gestão da execução de processos (ABPMP, 2009).

A luz do que foi acima referido, existem várias aplicações de *software* que fornecem serviços que integram o trabalho realizado por vários utilizadores geograficamente separadas ou dispositivos remotos. Ademais, Fornecem suporte à comunicação entre várias pessoas, informam sobre tarefas que necessitam ser concluídas, e compartilham informação. O *software* de colaboração normalmente inclui ferramentas eletrônicas de comunicação, ferramentas de conferência e ferramentas de gestão. Grande parte das atuais ferramentas de colaboração faz uso da Internet a fim fornecer aplicações com interface *web*. Por tanto, entre as ferramentas de comunicação encontram-se o correio eletrónico, mensagens, bem como o correio de voz. Relativamente as ferramentas de conferência, elas possibilitam partilhar a informação de uma forma interativa, através de reuniões *online* e discussões por intermédio de conferência de vídeo e voz, fóruns pela Internet, espaços de reunião a partir da *web*, etc. (ABPMP, 2009).

Por outro lado, segundo ABPMP (2009), as atividades em grupo são coordenadas e facilitadas por ferramentas de gestão através de vários serviços de aplicações. Como por exemplo, o agendamento de reuniões e tarefas a serem realizadas por intermédio de calendários eletrónicos. Ou ainda, agendamento, rastreio e representações dos passos de um projeto, tais como análise de processos atuais por intermédio de ferramentas de gestão de projeto.

Atualmente são utilizados portais *web* para a implementação de sistemas colaborativos. Por definição, um portal *web* é tipicamente um local no *website* de uma organização que permite acesso e fornece uma variedade de serviços a utilizadores da Internet previamente registrados e que têm um interesse em comum. Serviços esses,

que normalmente incluem: acesso a um tipo específico de informações como documentos e dados; calendarização de eventos e alertas para procedimentos a serem tomados; e apoio a fóruns colaborativos. Tipicamente, os portais podem estar alocados na intranet da organização bem como na Internet. Todavia, o primeiro permitirá apenas o acesso aos computadores pertencentes à rede interna da organização, ao passo que, se o portal estiver na Internet, proverá acesso a parceiros de negócio, bem como outras comunidades de utilizadores (ABPMP, 2009).

Vantagens e riscos da automação de processos

De uma forma resumida, as principais vantagens da automatização de partes ou todo processo são: Os BPMS quando bem implementados, não raro, produzem aumentos significativos no que tangue a eficiência. Além disso, apoiando atividades como: gestão de grandes quantidades de documentos e dados; distribuição geográfica de informação a pessoas do mesmo grupo de trabalho; redução do tempo em tomar ações críticas através do processo; e substituição de processos manuais e repetitivos de pessoas para máquinas, sem dúvidas resultarão em ganhos de eficiência (ABPMP, 2009).

Por outro lado, custos operacionais serão reduzidos pelos muitos ganhos em eficiência proporcionados pelos BPMS. Além disso, não será necessário intervenção substancial por parte do pessoal técnico de TI, aquando do desenvolvimento de novos processos utilizando as ferramentas BPMS, visto que podem ser feito por gestores de linha de negócio. Consequentemente, tempo e custos de desenvolvimento poderão ser reduzidos (ABPMP, 2009).

Adicionalmente, informação necessária e no tempo certo poderão ser fornecidas pelo BPMS, habilitando assim os gestores a medir o desempenho dos processos de negócio e procurar por áreas de melhoria. Outrossim, pontos fundamentais de controlo para assegurar que os processos estão funcionando como pretendido e que exceções ou mesmo condições perigosas sejam detetadas e tratadas através de intervenção, poderão ser fornecidos pelo BPMS (ABPMP, 2009).

Por outro lado, existem riscos associados a qualquer esforço de automação de sistemas, embora os BPMS possam produzir vantagens significativas. Por isso, aquando da implementação de BPMS precisamos tomar cuidado a fim de garantir que os processos automatizados funcionem corretamente. Outra armadilha que devemos ter em consideração, está relacionada com o fato da sofisticação de algumas aplicações

BPMS poder ocultar erros ou ineficiências de processos, por isso, o entendimento cuidadoso e detalhado de implementações é de suma importância (ABPMP, 2009).

Finalmente, segundo ABPMP (2009), os riscos de segurança da informação podem aumentar com o uso de BPMS. Neste contexto, a fim de garantir que dados importantes não sejam expostos a indivíduos não autorizados e que não haja margens para problemas de sistemas, tais como vírus e outros ataques aos sistemas, que conseqüentemente possam paralisar processos fundamentais, é extremamente importante a obtenção de um entendimento claro do trabalho técnico de um do BPMS.

4. METODOLOGIA

Este capítulo visa apresentar a metodologia utilizada na realização desta dissertação.

Optou-se por escolher a metodologia *Design Science Research* (DSR) como base teórica que sustenta a validade científica à elaboração deste trabalho por se tratar de uma metodologia de investigação propiciatória aos projetos de investigação em tecnologias e sistemas de informação, inerente à atividade de *design* de artefactos, garantido, desta forma, disciplina, rigor e transparência (Livari, 2007). Por outro lado, a utilização da mesma, permitiu-nos conceber os artefactos que propusemos guiando-nos na interação com as organizações, pessoas, bem como tecnologias, as quais necessitaram ser geridas, para se atingir com sucesso os objetivos previamente estabelecidos.

4.1. DESIGN SCIENCE RESEARCH

A metodologia científica segundo o qual se baseia o trabalho é que garante o reconhecimento do valor de um projeto de investigação, bem como a sua validade científica (Branco, 2014). O autor ainda acrescenta que, segundo Stolen (1993) e Gonçalves (2005) a comunidade científica tem tido debates árduos visando à determinação da metodologia mais adequada, e na ausência de consenso das diversas opiniões, selecionar uma metodologia adequada, possibilitará uma resposta satisfatória à questão de investigação e servirá de base orientadora, para alcançar o sucesso do projeto de investigação.

Segundo Machado, et al (2013), o método de *Design Research* apresenta-se como uma possibilidade relevante para a pesquisa, e representa uma mudança de paradigma. Outrossim, ainda de acordo com o autor, esse método pressupõe a ação do pesquisador em uma determinada realidade, compreendendo um problema, construindo e testando uma possível solução para o problema. Por tanto, na visão do autor, o pesquisador não é mais um mero observador, mas um sujeito que age no contexto pesquisado, buscando compreender uma determinada realidade, em que utiliza o seu potencial criativo para gerar soluções que visam solucionar problemas e/ou necessidades reais.

Para Kuhn (1996) citado por Branco (2014), *research* de uma forma genérica, pode ser definida como uma atividade que visa a compreensão de um determinado fenómeno. O autor acrescenta que, concernente ou DSR, os fenómenos podem ser

criados por parte ou na totalidade, invés de correr naturalmente. Outrossim, de acordo a Associação Portuguesa de Designers (APD, 2014), *design* é uma atividade de resolução de problemas orientada por objetivos, ou seja um método de obtenção de componentes para atingir a melhor solução de um determinado problema. Branco (2014) acrescenta que, quando o *design* é inovação então pode ocorrer o *research*, isto é, *design science research*, visando preencher a lacuna do conhecimento e resultando em publicação científica ou patentes. É digno de realce que Simon (1996), citado por Branco (2014), faz uma distinção entre *natural science* e *design science*, onde afirma que, a *natural science* produz conhecimento sobre alguns tipos de objetos, fenómenos ou coisas que representam a natureza ou a sociedade, fazendo a descrição e explicando o seu comportamento, bem como a interação entre si. Ao passo que a *design science*, por sua vez, produz conhecimento sobre o *design* de objetos ou fenómenos artificiais produzidos pelo homem, visando corresponderem a determinados objetivos previamente definidos.

Peffer et al (2008), confirmando a afirmação de Livari (2007), afirmaram que a metodologia DSR visa a criação de artefactos de tecnologias de informação com a finalidade de resolver problemas organizacionais previamente conhecidos. Todavia, verificou-se que a metodologia supracitada tem sido preferencialmente utilizada em áreas como engenharia e ciências da computação, na qual o *design* é encarado como uma metodologia de investigação válida e muito valiosa, constatando-se vários contributos da comunidade científica visando uma maior aplicação da metodologia no desenvolvimento de artefactos de engenharia (Archer, 1984; Eekel & Roozenburg, 1991; Mcphee, 1997). Ademais, Hevner et al. (2004) acrescenta que, em um trabalho de investigação, necessário se torna que se crie um artefacto que contempla o problema em questão, e conseqüentemente, torna-se importante para os negócios da organização em causa, e que tenha a sua utilidade e qualidade comprovada, bem como uma comunicação adequada da solução.

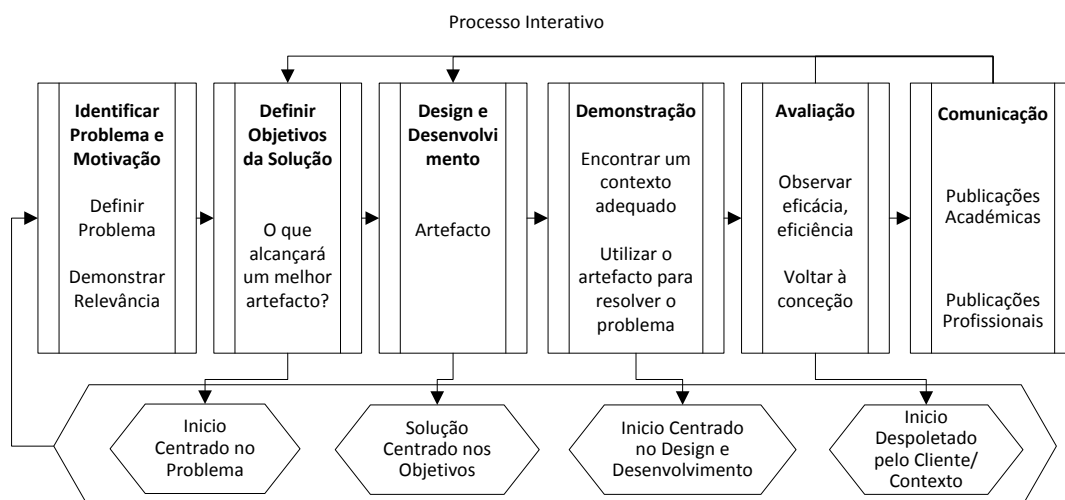


Figura 4.1 – Design Science Research Methodology Process Model, adaptado de (Peffer et al, 2008)

A figura acima apresenta a metodologia que sustenta a presente dissertação. Todavia, com o intuito de compreender o trabalho realizado, apresentar-se-á, resumidamente, o modelo de processo da Design Science Research Methodology (DSRM) proposto por Peffer et al. (2008). Por tanto, vale realçar que, embora este modelo possua um conjunto de atividades sucessivas, ele permite a possibilidade de os investigadores começarem a partir da atividade que melhor lhes convém, em direção ao início do processo. O modelo em questão, é constituído por seis atividades, que são:

1. **Identificar o problema e motivação.** Nesta fase, dever-se-á definir o problema específico de investigação, bem como justificar o valor da solução proposta, tendo em consideração que a definição do problema será utilizada para o desenvolvimento do artefacto que poderá providenciar a solução. Necessário se torna que se especifique conceptualmente o problema de modo a que a solução possa capturar a sua complexidade. Justificando o valor de uma solução permitirá: 1º. Motivar o investigador e os restantes intervenientes para perseguir a solução, bem como aceitar os resultados; 2º. permitirá compreender em que se fundamenta a compreensão que o investigador tem do tema. Ademais, o conhecimento do estado problema, e a importância da solução serão os recursos a serem utilizados para esta atividade.
2. **Definição dos objetivos da solução.** A partir da definição de um problema, bem como do conhecimento do que é possível, dever-se-á tirar a conclusão dos objetivos de uma solução. No que se refere a qualidade

dos objetivos, o modo como um suposto artefacto possa melhor suportar a solução de um problema em detrimento das soluções existentes, pode servir de exemplo. Além disso, nos termos em que uma solução seja supostamente melhor que a existente, pode servir de base para qualificar objetivos da solução. O conhecimento da situação do problema, soluções existentes, bem como a sua eficácia, caso existam, são recursos imprescindíveis.

3. **Design e desenvolvimento.** Criação do artefacto. Os artefactos são tipicamente modelos, construtores, métodos, novas propriedades técnicas ou instanciações, bem como recursos informacionais. O artefacto pode ser, em termos conceptuais, qualquer objeto inventado, na qual a contribuição do investigador foi primordial no seu *design*. Determinar a funcionalidade e arquitetura do artefacto, bem como criá-lo, são as finalidades do design e desenvolvimento. Para se passar da atividade de definição de objetivos para o *design* e posterior desenvolvimento, os recursos necessários incluem o conhecimento teórico que suporta a solução, entre outros.
4. **Demonstração.** Nesta fase, demonstra-se que uma ou mais instâncias do problema foram resolvidos pelo artefacto. Por meio de simulação, experimentação, prova de conceito, bem como por casos de estudos. Para a demonstração são necessários conhecimentos exatos de como utilizar o artefacto na resolução do problema.
5. **Avaliação.** Esta atividade visa observar e medir a eficácia do artefacto no que concerne a capacidade dele suportar a solução formulada para o problema. Comparar os resultados alcançados a quando da demonstração do artefacto com os objetivos previamente definidos pela solução proposta constitui a principal finalidade da avaliação. Por outro lado, o domínio de técnicas de análise e métricas são requisitos fundamentais nesta atividade, assumindo formas diferentes em virtude do âmbito e da natureza do artefacto. Ademais, as medidas de desempenho quantitativas, tais como simulações, inquéritos, cumprimentos de orçamento, *feedback* dos clientes, bem como as quantidades produzidas de um determinado artigo, permitem fazer um paralelismo entre os objetivos da solução com a funcionalidade do artefacto. Após o período de avaliação, a fase seguinte deverá ser a de

comunicação, salvo se por necessidade de melhorias nas fases anterior, a equipa de investigadores decidir voltar às fases de *design* e desenvolvimento com o objetivo de as melhorar.

6. **Comunicação.** Esta fase é caracterizada pela comunicação a profissionais da área, bem como, pela publicação em revistas científicas, o problema e a sua importância, a solução para o problema (o artefacto), as funcionalidades e as inovações, e ainda, o nível de realização dos resultados alcançados, bem como o rigor a quando da sua conceção. É digno de realce que, segundo Machado, et al (2013), seja imprescindível que as pesquisas gerem resultados que façam sentido não só para a comunidade académica, mas também para a comunidade de profissionais da área.

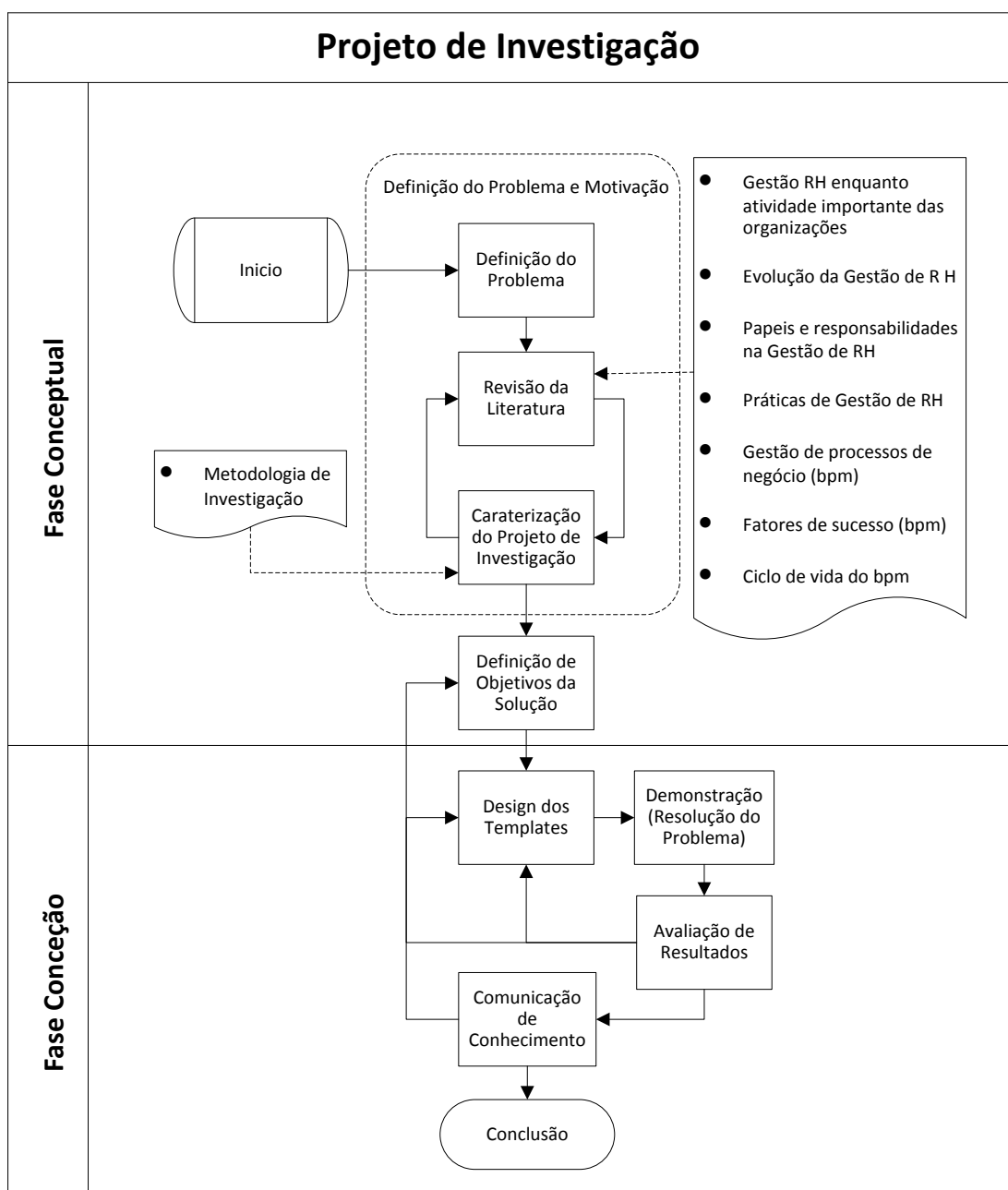


Figura 4.2 - Esquema do Projeto de Investigação

A figura acima apresenta o esquema referente a esta dissertação, tendo em consideração o modelo de processo proposto por Peffers et al. (2008), bem como os objetivos desta dissertação. A estrutura deste é composta por seis etapas, resultando num fluxo de ações interativo.

4.2. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA À INVESTIGAÇÃO

Com o auxílio da metodologia acima referida, e com intuito de criar modelos de *templates* que visam auxiliar os produtores de *softwares* afetos a gestão de Recursos

Humanos na identificação e compreensão das principais práticas da mesma. Tendo em consideração estes aspetos, fez-se uma criteriosa e exaustiva revisão de literatura sobre a gestão de Recursos Humanos para identificar as principais e boas práticas na área em questão. Paralelamente, realizou-se outra revisão de literatura em Gestão de Processos de Negócio nas atuais e mais relevantes publicações, que permitiu adquirir bases sólidas para o desenho e modelação de processos ligados a gestão de recursos humanos.

4.3. DADOS

À documentação foi obtida através do acesso a diferentes fontes designadamente:

- Bibliotecas;
- Livrarias;
- Portais Governamentais e comunitários;
- Repositórios (RCAAP, RUN, etc.);
- Pesquisa *on-line* de trabalhos produzidos por outros autores.
- Departamento de RH da Faculdade de Ciências da Universidade Agostinho Neto em Angola.

5. REFERENCIAIS BPM PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Este capítulo visa apresentar os *templates* (modelos) desenvolvidos à luz das boas práticas inerentes as principais áreas em gestão de recursos humanos, mais concretamente, o Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras, Cálculo de Pagamento de Salários, e Formação e Desenvolvimento.

5.1. DESENHO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A figura 5.1 ilustra o processo de recrutamento e seleção que, segundo Chiavenato (1992), é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, ao passo que a seleção, visa classificar e escolher os candidatos que melhor se adaptam às necessidades da empresa, bem como do cargo. Neste processo existe o envolvimento do departamento/área de recrutamento e seleção, do gestor de contratação, da contabilidade, bem como dos candidatos internos e externos, que são os responsáveis pela realização das diversas atividades/tarefas que constituem o processo.

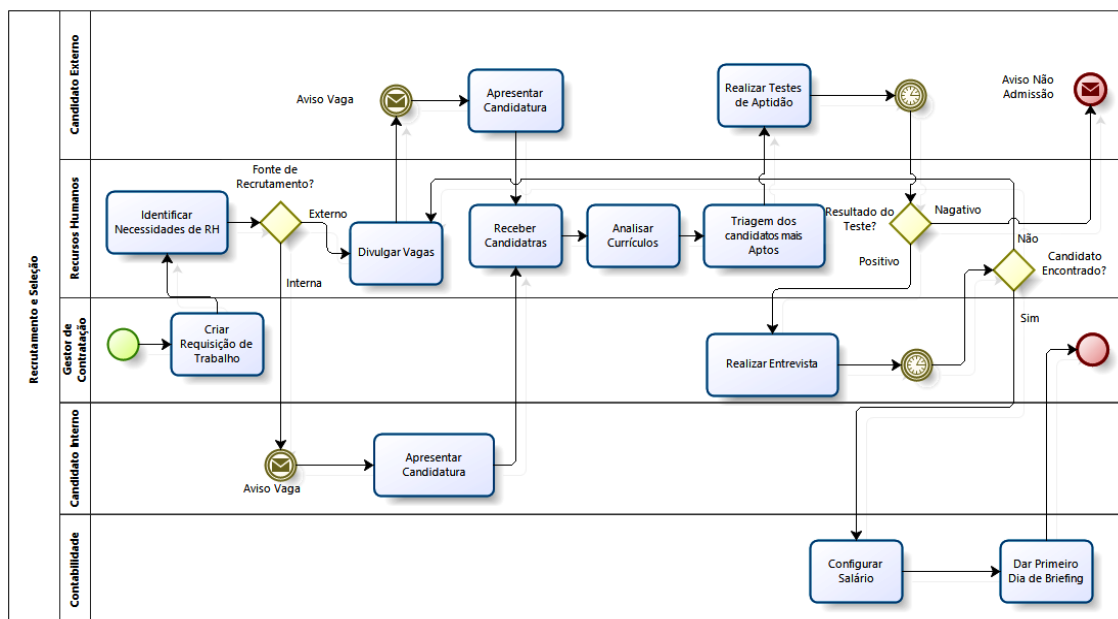


Figura 5.1 - Recrutamento e Seleção

A figura 5.2 apresenta o processo de avaliação de desempenho que, segundo Fourgous & Lamber (1991), cit. por Guerreiro (2010), pode ser definida como o processo sistemático, através do qual as organizações avaliam a *performance* dos trabalhadores, relativamente ao cargo que ocupa. A partir da figura podemos verificar que neste processo há o envolvimento do departamento de recursos humanos, do responsável pelo funcionário, bem como do próprio funcionário que está a ser avaliado.

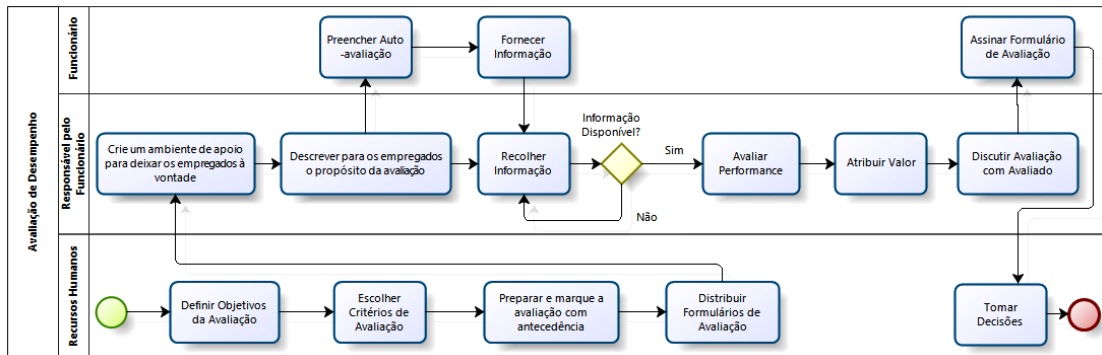


Figura 5.2 - Avaliação de Desempenho

A figura 5.3 ilustra as atividades e os intervenientes (atores) no processo de Formação e Desenvolvimento, que de acordo com a DGAEP (2015), é o nome que se dá ao processo global e permanente pelo qual os trabalhadores, através da aquisição e desenvolvimento de competências, se preparam para o exercício de uma atividade profissional ou para a melhoria do seu desempenho. Deve haver um documento devidamente aprovado que deverá conter: a identificação das necessidades de formação; a caracterização das ações de formação; a identificação do conteúdo programático; o calendário das ações de formação; a identificação dos formadores, bem como das entidades formadoras; a indicação dos custos das ações de formação; a definição dos objetivos a serem alcançados em cada ação de formação; a definição dos critérios e grelha de indicadores de avaliação e validação da formação.

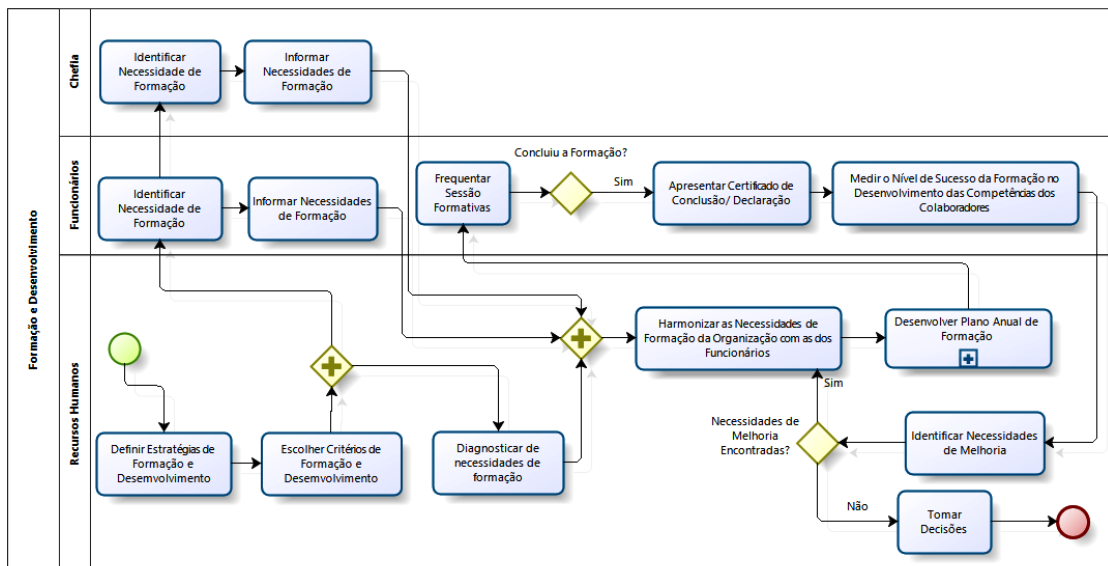


Figura 5.3 - Formação e Desenvolvimento

As fases da elaboração do plano de formação são apresentadas na figura 5.4.

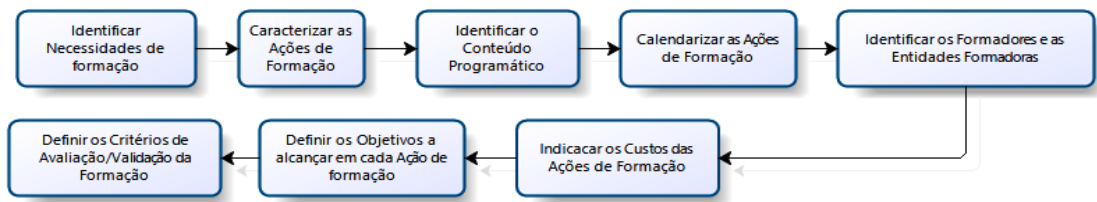


Figura 5.4 - Plano de Formação

A figura 5.5 representa o processo de Gestão de Carreiras, que segundo Ferreira (2007), pode ser visto como sendo uma sequência de experiências obtidas ao longo da vida, dentro ou fora do contexto organizacional e de trabalho, valorizando-se as mudanças nos desejos, concepções e posturas dos indivíduos perante a sua vida profissional. No modelo abaixo são apresentadas as tarefas necessárias e suficientes a fim de se levar a cabo uma gestão de carreira eficaz à luz das boas práticas encontradas nas diversas bibliografias disponíveis, bem como dos pareceres de gestores afetos a área de gestão de Recursos Humanos.

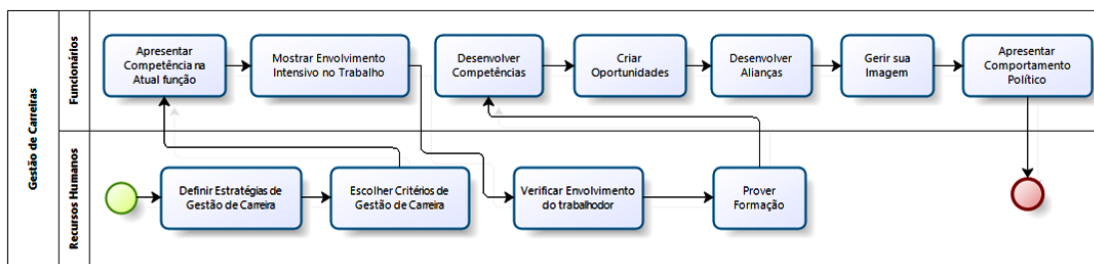


Figura 5.5 - Gestão de Carreiras

A figura 5.6 esquematiza as fases que envolvem o processo de cálculo e pagamento de salários, à luz das boas práticas identificadas na revisão da literatura, Nunes (2015), definiu o processo supracitado como sendo os procedimentos que visam compensar um trabalho prestado. Outrossim, define que o salário é o rendimento que os trabalhadores recebem em troca do trabalho que dependem no processo produtivo, ou seja; a compensação periódica como forma de pagamento do trabalho.

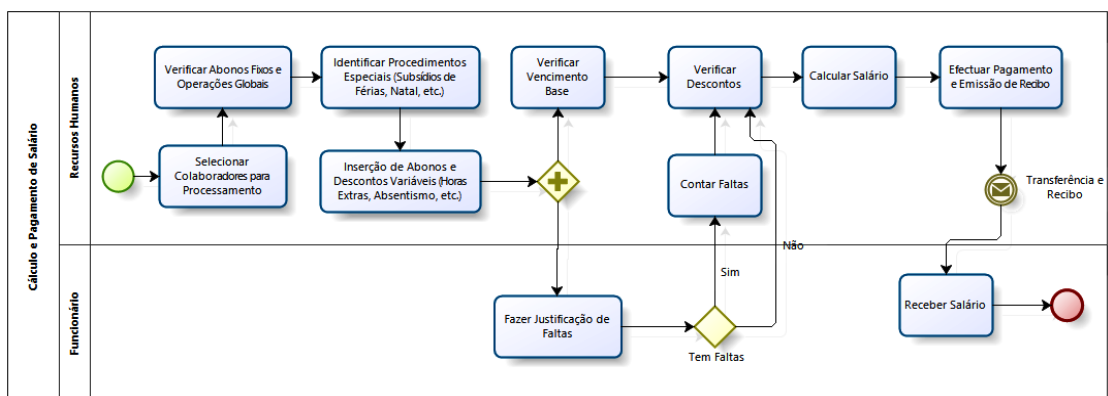


Figura 5.6 - Cálculo e Pagamento de Salários

5.2. ANÁLISE DO ARTEFACTO

A tabela 5.7 apresenta os pareceres dos gestores de recursos humanos, obtido através do recurso a questionários relativos à utilidade dos modelos desenhados.

Após uma análise dos dados da mesma, podemos verificar que de um modo global numa escala de 0 à 10, os modelo propostos tiveram uma classificação positiva de 8.25 valores. Por outro lado, individualmente os mesmos receberam as seguintes classificações: Recrutamento e seleção obteve 8,50; Avaliação de desempenho obteve 7,50; Gestão de carreira obteve 7,50; Cálculo e pagamento de salário obteve 9,75; Formação e desenvolvimento obteve 8,25; e Plano de formação obteve uma classificação de 8,00.

Ademais, quando indagados sobre qual pensam ser a utilidade de se ter disponível este conjunto de templates para ajudar ao estabelecimento de processos de gestão de recursos humanos, 75% dos gestores afirmaram que uma escala de 0 à 10, os mesmos têm uma utilidade de 10. Ou passo que o restante, isto é, 25% dos gestores, ainda na escala acima referida, atribuíram uma classificação de 8. Levando-nos a concluir que, de facto, os modelos propostos serão um facilitador para os desenvolvedores de pacotes de *softwares* afetos à gestão de recursos humanos.

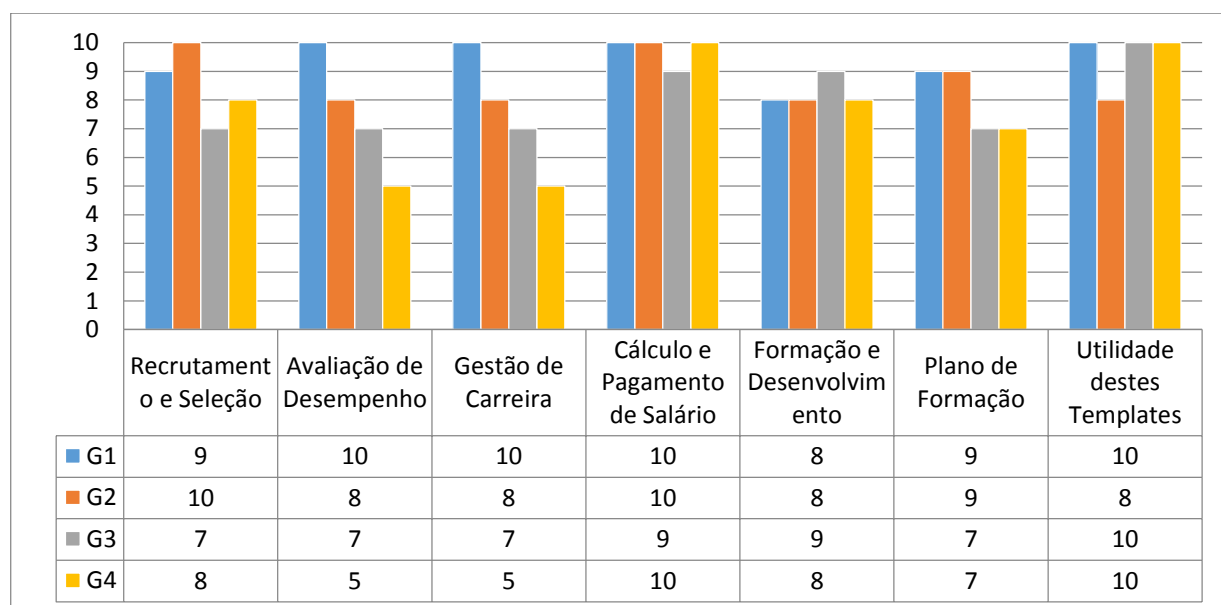


Tabela 5.7 - Pareceres dos gestores de recursos humanos

6. CONCLUSÕES

Este capítulo visa apresentar uma síntese do trabalho desenvolvido, a análise dos modelos propostos, enfatizando, até que ponto, os modelos desenvolvidos resolveu as várias instâncias do problema identificado inicialmente, bem como apresentar algumas recomendações para trabalhos futuros.

6.1. SÍNTESE DO TRABALHO DESENVOLVIDO

Neste trabalho abordamos sobre a modelação de processos das principais áreas de gestão de recursos humanos, visando auxiliar os desenvolvedores de pacotes de *softwares*, na identificação dos principais requisitos (funções) dos aplicativos para a gestão de recursos humanos.

Inicialmente foi feita uma revisão de literatura, a fim de saber o estado da arte, e durante a mesma, foi possível fazer uma análise dos vários subprocessos existentes na área gestão de recursos humanos, mais concretamente, as sub-áreas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gestão de carreira, cálculo e pagamento de salário, e finalmente, a formação e desenvolvimento.

Após o estudo e análise das mesmas, foram criados modelos de processos que acreditamos representar de forma clara e sucinta, as principais atividades envolvidas em cada subprocesso.

Os modelos criados foram entregues aos gestores de recursos humanos de diferentes organizações, que mediante um questionário deram os seus pareceres relativos ao grau de ajuste dos modelos à situação particular de cada, bem como da utilidade de se ter ao dispor este conjunto de *templates* para ajudar ao estabelecimento de processos de gestão de recursos humanos. Pareceres que contribui para o refinamento e conseqüente melhoramento dos desenhos.

Como corolário deste trabalho de investigação, submeteu-se um artigo à CAPSI 2015 - 15ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, Pedro (2015), que foi aceite como "*Full Paper*", servindo esta publicação para validação adicional ao trabalho desenvolvido e para o reconhecimento da sua relevância.

6.2. TRABALHO FUTURO

Em todos os projetos, existem sempre formas de os melhorar, e este projeto de investigação não foge da regra. Apesar dos modelos propostos terem sido analisados e aprovados por gestores e funcionários afetos a área de recursos humanos, e se

basearem no trabalho de autores que se têm destacado nesta área, e que conseqüentemente, deram grandes subsídios à elaboração deste projeto. Todavia, durante o desenvolvimento deste trabalho, foram aparecendo áreas sujeitas a melhoramento, algumas em virtude à limitação temporal do projeto de investigação, acabaram por ser descuradas, outras porque se achou que já não faziam parte do trabalho realizado. Porém, como trabalho futuro, almejamos que:

- Os modelos propostos sejam apresentados a um número maior de gestores e funcionários afetos a gestão de recursos humanos a fim de se detetar falhas não identificadas até a presente data;
- Se execute séries de simulações/testes sobre os processos apresentados, com o auxílio do *software* Bizagi, a fim de se analisar os respetivos resultados, visando determinar os pontos de falha e apresentar soluções para os mesmos;

Por outro lado, acreditamos que havendo maior apoio por parte das entidades responsáveis pela gestão de recursos humanos, provavelmente tal se refletiria numa maior efetividade dos modelos.

7. BIBLIOGRAFIA

Alves, C. F. (2012). *Uma Experiência de Engenharia de Requisitos em Empresas de Software*, obtido de <http://ceur-ws.org/Vol-488/paper1.pdf> (13 de Abril de 2014).

Archer, L.B. (1984). Systematic method for designers. *Developments in design methodology*.

Association of Business Process Management Professionals. ABPMP. (2009). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK)*. (Versão 2.0). Chicago.

Bell, E. & Thayer, A. (1996). *Software Requirements: Are They Really a Problem?* Second International Conference on Software Engineering. San Francisco.

BPMG (2005). *In Search of BPM Excellence*, Meghan - KifferPress.

CBES, Centro de Bem Estar Social. (2014). *Descrição e Análise de Funções*, Web site. Acedido em Abril 22, 2014, em <http://www.cbes-figueiradelorvao.com>.

Chiavenato, I. (1992). *Recursos Humanos*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (6ª ed.) Rio de Janeiro: Campus S.A.

CITE, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2015), *CÓDIGO DO TRABALHO LIVRO I Parte geral TÍTULO I*, obtido de <http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CodigoTrabalho2009.pdf> (08 de Janeiro de 2015).

Comitê Executivo de Governo Eletrônico, CEGE. (2011). *Guia de Gestão de Processos de Governo*, obtido de <http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/guia-de-gestao-de-processos-de-governo> (14 de Maio de 2014).

Costa, L. R. E., Silva, S. A., Oliveira, P. R., Matos, N. M. & Campos, C. A. (2011) *Planejamento Estratégico de Recursos Humanos*, obtido de <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/33514324.pdf> (12 de Abril de 2014).

Dessier, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos* (2ª ed.) São Paulo: Prentice Hall.

DGAEP – Direção-geral da Administração e do Emprego, Ministério das Finanças. (2015), *Formação profissional e desenvolvimento de competências conceitos*, obtido de http://www.dgaep.gov.pt/stap/infoPage.cfm?objid=afb25c9d-ac5a-42a4-8edd-ae45e2dd0f51&KeepThis=true&TB_iframe=true&height=580&width=520 (07 de Janeiro de 2015).

ECR, Consultoria. (05 de Abril de 2014). *Gerenciamentos de processos de negócio – BPM*, obtido de <http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-da-excelencia/gerenciamento-de-processos-de-negocio-bpm>.

Eekels, J., & Roozenburg, N. F. (1991). A methodological comparison of the structures of scientific research and engineering design: their similarities and differences. *Design Studies*.

Faculdade de Ciências Sociais. (2012). *Faculdade de Ciências Sociais*, Web site. Acedido em Abril 01, 2014, em <http://www.fcsuan.org/faculdade.html>.

Ferreira, A. P. V.G. (2007). Conteúdo e quebra do contracto psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreira (Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais), Universidade do Minho, obtido de https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7818/1/TESE%20VERS%C3%83O%20FINAL_Ana%20Paula%20Ferreira.pdf (08 de Janeiro de 2014).

Ferreira, I., Ferreira, S., Silva, C. & Carvalho, J. (2012). *Dilemas iniciais na investigação em TSI*. Atas da Conferencia Ibérica de Sistemas y Tecnologias de Informacón (7ª CISTI). Madrid, Espanha, Junho, 20 a 23, 2012.

Gallo, J. (2012). *Comparativo entre As Versões 1.2 E 2.0 da Notação BPMN a sua Aplicação em Diagramas de Processos de Negócios*, (Tese de Pós Graduação), Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, obtido de http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1112/3/MD_ENGESS_I_2012_11.pdf (20 de Abril de 2014).

Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Cambridge, MA, Blackwell Publishers.

Guerreiro, S., R., O., L. (2010). *Analise de um Processo de Avaliação de Desempenho “O caso da Sumolis”*, obtido de <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1013/1/Monografia.pdf> (07 de Janeiro de 2015).

Harmon, P. (2007). *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals* (2ª ed.), Elsevier Ltd.

Herrera, W. (2007). *Organizações orientadas a processos*, obtido de <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/organizacoes-orientadas-a-processos-2430/artigo/#.VK6YKNKsVWV> (07 de Janeiro de 2015).

Hill, C. & Jones, G. (2007). *Strategic Management: An Integrated Approach* (8ª ed.). Boston: Houghton Mifflin.

Ivancevich, J. (1998). *Human Resources Management (7ª ed)*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Jeston, J. & Nelis, J. (2008). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations (2ª ed.)*, Elsevier Ltd.

Kasinath, S. & Pradesh, A. (2011). *Human resource management: A study of Indian railways*. *Review of Business Research*, 11 (3), 121-132.

Lima, B. (2014). *Tecnologia de BPM*, MARATONA CBOK UNICORREIOS, obtido de <http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/Maratona-CBOK-Cap-10-Tecnologia-BPM-Bruno-LimaCBPP.pdf> (07 de Janeiro de 2015).

Machado, L., Freitas, J.C.S, Klein,A.Z., &Freitas, A.S (2013). *A Design Research como método de pesquisa de Administração: Aplicações práticas e lições aprendidas* obtido de http://www.academia.edu/4714499/A_DESIGN_RESEARCH_COMO_METODO_DE_PESQUISA_DE_ADMINISTRACAO_APLICACOES_PRATICAS_E_LICOES_APRENDIDAS (14 de Julho de 2014).

Marinho, B., M., M. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional: Estudo de caso numa Organização do Sector das Novas Tecnologias* (Dissertação de Mestrado), Universidade de Lisboa Faculdade de Psicologia, obtido de http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/7802/1/ulfpie043037_tm.pdf (30 de Maio de 2014).

Marques, C., A., F. (2012). *A Gestão e os Gestores*, obtido de: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/5138/1/A%20Gest%C3%A3o%20e%20Oos%20Gestores.pdf> (30 de Maio de 2014).

Mcphee, K. (1997). *Design theory and software design*. Paper presented at the Department of Computer Science, University of Alberta.

Moreira, M., R. (2014). *Transformação de Processos*, obtido de <http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/Maratona-CBOK-Cap-7-Transforma%C3%A7%C3%A3o-Monica-Moreira-CBPP.pdf> (07 de Janeiro de 2015).

MPF, Ministério Público Federal. (2014), *Modelagem de Processos de Negócio*, obtido de <http://www.modernizacao.mpf.mp.br/bpm/modelagem-de-processos/elementos-da-notacao-bpmn> (07 de Maio de 2014).

MPF, Secretaria Jurídica e de Documentação Escritório de Processos Organizacionais do MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, (2013), *Manual de Gestão por*

Processos, obtido de <http://www.modernizacao.mpf.mp.br/bpm/publicacoes/manual-de-gestao-por-processos.pdf> (14 de Maio de 2014).

Nunes, P. (2015). Conceito de *Salário*, obtido de <http://www.knoow.net/cienceconempr/economia/salario.htm> (22 de Janeiro de 2015).

Oliveira, C., B. (2010). *Gestão de Recursos Humanos: Um novo desafio para as empresas*, 111-2010. DIRIGIR a revista para chefias e quadros, obtido de http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2010/DIRIGIR_111.pdf (30 de Maio de 2014).

Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2008). A design science research methodology for information system research, *Journal of management information system*.

PMELINK, Centro de Negócios Online para apoiar as Pequenas e Médias Empresas (PME's). (2015), *Como estruturar uma política de remuneração*, obtido de <http://www.pmelink.pt/manuais/recursos-humanos/como-estruturar-uma-politica-de-remuneracao> (22 de Janeiro de 2015).

PTC, Paula Tomás Consultores. (2012), *Gestão de Carreiras*, obtido de <http://www.ptomasconsultores.pt/consultoria-rh/gestao-de-carreiras/?output=pdf> (08 de Janeiro de 2015).

Rosa, A., I., V. (2012). *Sistema de recompensas: Estudo de caso* (Dissertação de Mestrado), Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais, obtido de http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/4646/1/Tese_AdrianaRosa%20maio%202013.pdf (22 de Janeiro de 2015).

SEGeT – VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologias. (2010). *O Novo Modelo de Recursos Humanos: Gestão de Pessoas*, obtido de http://www.aedb.br/seget/artigos10/266_Seget%202010.pdf (11 de Abril de 2014).

Silva, C., G. (2014). *Planos de formação orientados pela gestão de competências*, obtido de http://www.amo.oestedigital.pt/_uploads/PlanosdeFormacaoporgestaodecompetenciasCarlosGuardado.pdf (08 de Janeiro de 2015).

SINFIC, Sistemas de Informação Industriais e Consultoria, SA. (2015), *Monitorização dos Processos: Selecção das Métricas, Avaliação do Desempenho e Monitorização*, obtido de

<http://www.sinfic.pt/SinficWeb/displayconteudo.do2?numero=24886> (07 de Janeiro de 2015).

Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos* (7ª ed.) Lisboa: Ledil.

Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: an analytical review*. London: Blackwell Business.

Tiwari, P. (2012). *Human Resource Management Practices: A Comprehensive Review*, obtido de http://www.iobm.edu.pk/PBR/PBR_1201/120103_HRM%20Practices%20Tiwari%2037.pdf (30 de Maio de 2014).

Underdahl, B. (2011). *Business Process Management for Dummies*. Indiana : Wiley Publishing, Inc.

Walker, J. (1992). *Human Resources Strategy*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Weske, M. (2007). *Business Process Management: Concepts, Languages*. Berlin: Springer.

A) ANEXOS

QUESTIONÁRIO

1. Qual é a percentagem de ajuste do Templates em BPMN à sua situação particular?

Recrutamento e Seleção

								X		
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

1 10

Avaliação de Desempenho

				X						
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

1 10

Gestão de Carreira

				X						
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

1 10

Cálculo e Pagamento de Salário

										X
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

1 10

Formação e Desenvolvimento*

							X			
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--

1 10

*Plano Anual de Formação

						X				
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

1 10

2. Qual pensa ser a utilidade de se ter disponível este conjunto de Templates para ajudar ao estabelecimento de Processos de Gestão de Recursos Humanos?

										X
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

1 10

QUESTIONÁRIO

1. Qual é a percentagem de ajuste do Templates em BPMN à sua situação particular?

Recrutamento e Seleção

						x			
1									10

Avaliação de Desempenho

						x			
1									10

Gestão de Carreira

						x			
1									10

Cálculo e Pagamento de Salário

							x		
1									10

Formação e Desenvolvimento*

							x		
1									10

*Plano Anual de Formação

						x			
1									10

2. Qual pensa ser a utilidade de se ter disponível este conjunto de Templates para ajudar ao estabelecimento de Processos de Gestão de Recursos Humanos?

								x	
1									10

