

**ESTRUTURAÇÃO E ORGANIZAÇÃO
DOS PROCESSOS DA ÁREA DE
GESTÃO DE PESSOAS**

***Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Departamento de Gestão de Pessoas
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento***

ESTRUTURAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Embrapa
Brasília, DF
2013



Exemplares desta publicação serão distribuídos exclusivamente aos Setores de Gestão de Pessoas das Unidades Descentralizadas.

Departamento de Gestão de Pessoas

Parque Estação Biológica (PqEB),
Avenida W3 Norte (Final)
Caixa Postal 40.315
70770-901 Brasília, DF
Fone: (61) 3448-4400
Fax: (61) 3348-4889
chefia.dgp@embrapa.br

Unidade responsável pela edição

Embrapa Informação Tecnológica

Coordenação editorial

Selma Lúcia Lira Beltrão
Lucilene Maria de Andrade
Nilda Maria da Cunha Sette

Projeto gráfico e editoração eletrônica

Paula Cristina Rodrigues Franco

Revisão

Letícia Ludwig Loder

1ª edição

1ª Impressão (2013): 100 exemplares

Durante o dia a dia de trabalho, realizamos diversas atividades. Elas podem fazer referência ao controle de frequência, ao lançamento das faturas da Casembrapa, à programação das atividades de qualidade de vida da Unidade, ao levantamento de necessidades de capacitação dos empregados ou ainda ao atendimento por telefone e à prestação de informações sobre os equipamentos de proteção individual (EPIs), entre outros. Em geral, todas essas atividades são pequenas “partes” que, de forma organizada, formam um Processo de Trabalho. A área de gestão de pessoas, por sua vez, é formada por diversos processos.

Identificar e descrever os processos da área de gestão de pessoas é um dos compromissos do Projeto Especial Gestão Estratégica de Pessoas como Fator Diferencial ao Desempenho Global da Embrapa.

Entender como essas atividades juntas formam os processos de trabalho auxilia, e muito, a sua execução, pois muitas delas são interdependentes ou até mesmo se sobrepõem. Isso quer dizer que essas atividades exercem mútua influência, e a forma como são desempenhadas pode facilitar ou prejudicar os resultados esperados.

Este documento, elaborado pelo Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) com a ajuda de Unidades Descentralizadas (UDs) é um dos primeiros resultados do Projeto Especial e tem o objetivo de descrever os processos de trabalho da área de gestão de pessoas, que geralmente são executados nas UD's, e como eles se inter-relacionam. Além disso, espera-se que auxilie na organização, distribuição e execução das atividades a serem realizadas pela equipe do Setor. É importante lembrar que o mapeamento de processos é uma das etapas necessárias para



análise e implantação de sistemas informatizados que geram valor para a Empresa e para o usuário, auxiliando na execução do trabalho dos empregados.

Neste documento, inicialmente apresenta-se uma visão geral do que são processos de trabalho e seus benefícios. Em seguida, a temática é exposta em termos da área de gestão de pessoas, seus processos e a similaridade existente entre eles. Na sequência, uma sugestão de organização é apresentada de forma a manter a coerência das ações que são executadas no âmbito dos setores de gestão de pessoas das Unidades.

Esperamos, com este documento, contribuir para o alinhamento e a organização das ações que são realizadas em gestão de pessoas, incentivando o avanço da área e o alcance dos objetivos organizacionais.

Paule Jeanne Vieira Mendes

Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas - DGP

Sumário

Introdução, 7

Processos de trabalho, 7

Organização das atividades, 11

Sugestão de organização, 12

E agora? – Próximos passos, 17

Referências, 19





Introdução

O Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) é responsável por promover a gestão estratégica de pessoas, coordenando as políticas, diretrizes e procedimentos relacionados à área. As ações desenvolvidas na Unidade Central têm reflexo nas atividades realizadas pelos Setores de Gestão de Pessoas (SGPs) que funcionam como parceiros do DGP na área de gestão de pessoas. Apesar de isso não ser novidade, questiona-se sobre qual a maneira mais efetiva para se realizar tais ações. O princípio básico de toda ação é conhecer como ela se desenvolve, quais são os recursos necessários para sua execução, quem pode realizá-la e qual o tempo necessário para fazê-la. Tais informações podem ser obtidas por meio do mapeamento de processos e são úteis para organização e distribuição de tarefas entre os membros da equipe.

Processos de trabalho

O mapeamento de processos de trabalho proporciona inúmeras vantagens para a área, tais como: clareza das atividades que estão sendo desenvolvidas, delimitação de atuação dos empregados e parceiros, além de ser uma fonte de informação para todo empregado ao desempenhar suas atividades.

Resumidamente, a estruturação dos processos de trabalho contribui para:

- Racionalizar processos.
- Alinhar o foco de atuação.
- Identificar e reduzir gargalos.

- Automatizar/agilizar atividades operacionais.
- Garantir visão sistêmica.
- Identificar erros e problemas.
- Integrar equipes de trabalho.
- Orientar novos empregados na equipe.
- Conhecer os atores (setores) envolvidos no processo.
- Compreender o trabalho realizado (finalidade).
- Assegurar a qualidade do trabalho.

Cada processo pode ser subdividido em subprocessos sendo que cada subprocesso é composto por diversas atividades, e essas são formadas por várias tarefas. Os processos, por sua vez, podem ser agrupados em estruturas mais amplas conhecidas como macroprocessos de trabalho. Deste modo, em cada macroprocesso existem processos, subprocessos, atividades e tarefas. A lógica é sempre do maior e mais amplo para o menor e mais restrito.

A Figura 1 demonstra como esses conceitos se relacionam.

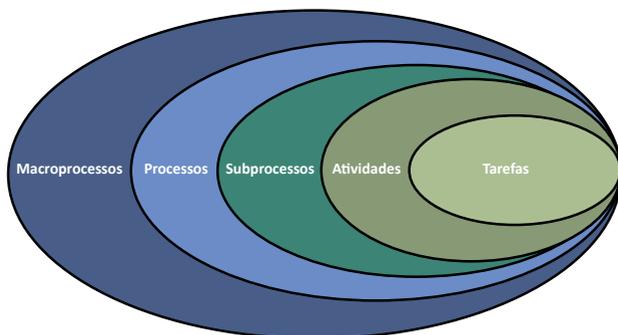


Figura 1 . Esquema de relacionamento entre conceitos (EMBRAPA, 2009).

De acordo com Gonçalves (2000), os conceitos mais utilizados atualmente são:

1. Macroprocesso - Processo que envolve mais de uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um significativo impacto no modo como a organização funciona.

2. Processo - Conjunto de atividades inter-relacionadas, realizadas de forma contínua, intermitente ou cíclica, que utiliza recursos organizacionais para produzir os resultados esperados pelos seus clientes, adicionando valor a cada etapa.

3. Subprocesso - Etapa inter-relacionada, de forma lógica, com outro subprocesso, realizada com um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e que contribui para a missão deste.

4. Atividade - Ação que ocorre dentro do processo ou subprocesso. É geralmente desempenhada por uma pessoa ou setor para produzir um resultado específico. As atividades constituem a maior parte dos fluxogramas.

5. Tarefa - Parte específica do trabalho, ou seja, o menor enfoque do processo, podendo ser o único elemento e/ou subconjunto de uma atividade.

Trazendo essa visão para a área de gestão de pessoas, pode-se dizer que ela possui cinco macroprocessos ou grandes áreas de atuação. São elas:

1. Atração e seleção de pessoas.
2. Remuneração.
3. Bem-estar.

4. Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E).
5. Estratégia, desempenho e reconhecimento de pessoas.

Essas grandes áreas ou macroprocessos contemplam todas as atividades que estão sob a responsabilidade do DGP e dos SGPs e podem servir de referência, sobretudo para a organização da estrutura dessas áreas, como seus organogramas. Elas referem-se a todo o período do empregado na Empresa, desde a sua contratação até a sua saída, contemplando sua carreira, seu desenvolvimento e seu crescimento profissional e salarial.

Há, portanto, uma lógica de continuidade na execução desses macroprocessos revelando, assim, a existência de inter-relação entre eles, de tal maneira que um influencia o outro. Dessa forma, as atividades executadas no âmbito da área de gestão de pessoas devem ser vistas como um todo uma vez que todas são relevantes e complementares já que uma impacta na outra.

Numa perspectiva mais agregadora, podemos agrupar essas cinco áreas em dois grandes conjuntos.

1. Relações trabalhistas (englobando as áreas de atração e seleção de pessoas e remuneração).
2. Estratégia, desempenho, TD&E e bem-estar.

Por que devemos saber disso?

“O gerenciamento de um processo fundamenta-se na compreensão do mesmo, levando-se em conta as necessidades e expectativas dos seus clientes” (EMBRAPA, 2009).

A forma como podemos agrupar, dividir, segmentar, organizar e reorganizar as atividades que realizamos no nosso dia a dia de trabalho só será efetiva se tivermos o pleno

conhecimento de como essas atividades estão inter-relacionadas, ou seja, de quais processos elas fazem parte. Com esse conhecimento é possível, ao elaborar a organização das atividades do SGP, optar pela forma mais harmônica, respeitando a diversidade inter-equipes e da Unidade, sem perder o foco na execução dos processos e no atendimento dos nossos clientes.

Organização das atividades

Como citado anteriormente, podem-se agrupar os processos de trabalho da área de gestão de pessoas em duas grandes vertentes. Vejamos os processos e atividades a elas relacionadas:

- Relações trabalhistas e remuneração – envolvem as atividades referentes à movimentação de pessoas, funções gratificadas e cargos, frequência, contratação e demissão de pessoal, férias, folhas de pagamento, consignatárias, encargos sociais, benefícios.
- Estratégia, Desempenho, TD&E e bem-estar – envolvem atividades referentes à gestão do desempenho profissional, progressão, premiação, educação profissional, treinamento, desenvolvimento profissional e apoio ao estudante e bolsista, segurança e medicina no trabalho, qualidade de vida e programas relacionados, gestão do clima organizacional.

Qual é a vantagem desse agrupamento?

A vantagem é poder organizar os processos (atividades e tarefas) que são realizados no SGP por similaridade. A



proposta busca evitar sobreposição entre os processos de trabalho contribuindo, assim, para sua harmonia e execução. Por exemplo, se um empregado do SGP é responsável pela execução das atividades de lançamento de férias e frequência, não é recomendado que ele se responsabilize também pelas atividades de acompanhamento de viagens ao exterior ou de elaboração da semana de qualidade de vida. Essas atividades, apesar de relacionadas, exigem tipos de concentração e dedicação diferentes. Como ambas são importantes e necessitam ser realizadas, fica difícil definir uma priorização, pois o nível de relevância é o mesmo, mas a similaridade dos processos não. Assim, o empregado, para dar conta do seu trabalho, acabará se dedicando mais a uma do que a outra atividade.

Sugestão de organização

Analisando os ganhos e benefícios que a gestão por processos proporciona, considera-se recomendável que a equipe se organize com base na similaridade dos processos.

Como se faz isso? Por meio do mapeamento e acompanhamento dos processos. Por essa razão, juntamente com este documento, você receberá um kit contendo os principais fluxogramas dos processos da área de gestão de pessoas. Esses processos foram mapeados pelas equipes de SGPs de seis Unidades Descentralizadas em parceria com o DGP. Os fluxogramas estão subdivididos, exatamente como dito acima, por agrupamento. A intenção dessa orientação é favorecer a organização e a execução das atividades do SGP, facilitando o ordenamento e a divisão das atribuições entre os empregados, tornando, assim, o trabalho mais sistematizado e célere, tanto para a supervisão como para toda a equipe.

Como fazer essa organização?

A organização da equipe com base em processos considera não somente a quantidade de atividades executadas pelo SGP, mas também as características de cada Unidade, a quantidade de empregados que trabalham no setor, o perfil desses empregados e a estrutura física. Portanto, não há uma determinação em relação à melhor forma para se organizar a execução do trabalho por uma equipe. Cabe a cada Unidade identificar a maneira mais eficaz que atenderá às suas necessidades e às da Embrapa como um todo.

A adoção do critério similaridade de processos pode ser, no entanto, uma estratégia eficiente que proporcionará foco, agilidade na realização das atividades e facilidade na gestão.

Esse critério já vem sendo adotado pelo DGP e por alguns SGPs, e essa experiência tem mostrado que, quando há uma estrutura de organização similar entre DGP e SGP, o fluxo de informações é mais ágil, possibilita foco e conhecimento aprofundado e reduz-se a sobrecarga de trabalho, assim como o retrabalho.

A organização por processos pode ser adotada independentemente da quantidade de pessoas que fazem parte da equipe do SGP. Ela pode ser utilizada até mesmo em equipes reduzidas, já que quantidade nem sempre significa agilidade e qualidade. Algumas diretrizes, entretanto, são fundamentais:

1. Os processos precisam estar mapeados e devem estar agrupados por similaridade.
2. A organização dos membros da equipe deve ser feita em função da similaridade dos processos, e a distribuição das



responsabilidades deve considerar o perfil dos empregados: conhecimentos técnicos, experiências, habilidades, afinidades e interesses pessoais.

3. A distribuição de responsabilidades em processos que fazem parte de agrupamentos diferentes deve ser evitada (por exemplo, um mesmo empregado executar processos que fazem parte de diferentes conjuntos de macroprocessos).
4. A garantia de que haverá sempre duas pessoas capazes de executar um mesmo processo (“backup”) é importante.
5. O incentivo à flexibilidade e ao interesse pelo aprendizado de novas habilidades devem ser incentivados.

A Tabela 1 representa, esquematicamente, quais processos de trabalho estão associados aos macroprocessos e quais macroprocessos estão associados a quais grandes áreas.

Segue, também junto a esta cartilha, um CD contendo o mapeamento de todos os processos do SGP.

Tabela 1. Relação entre processos, macroprocessos e grandes áreas.

Processo	Macroprocesso	Grande área
<ul style="list-style-type: none"> • Contratação (cadastramento de vale-transporte, vale-refeição, seguro) • Movimentação interna • Desligamentos (baixa funcional) • Avaliação do período de experiência 	Atração e seleção de pessoas	Relações trabalhistas e remuneração

Processo	Macroprocesso	Grande área
<ul style="list-style-type: none"> • Aposentadoria • Contribuição sindical • Pensão alimentícia • Pagamento • Frequência • Licença médica • Adicional de insalubridade/ periculosidade • Férias • Licença especial (gozo e venda) • Função gratificada (lançamento e substituição) • Férias (lançamento e controle) • Desligamento (financeiro) • Outros adicionais • Auxílio-creche (mensal) • Auxílio-excepcional (mensal) • Auxílio-alimentação (mensal) • Seguro de vida em grupo • Vale-refeição - alteração na forma/excedente (mensal) • Aquisição de vale-transporte (mensal) • Ceres • Casembrapa (credenciamento de clínicas, pagamento de fatura, contratação e acompanhamento de pagamento de médico/enfermeira, controle da realização de exames periódicos) 	Remuneração	Relações trabalhistas e remuneração

Processo	Macroprocesso	Grande área
<ul style="list-style-type: none"> • Educação básica (níveis fundamental e médio – elaboração, acompanhamento e conclusão) • Pós-graduação (lato e stricto sensu – processo seletivo, incorporação, acompanhamento acadêmico-financeiro e conclusão) • Treinamento técnico e gerencial, individual e coletivo (identificação de necessidade de capacitação, solicitação de treinamentos individuais, solicitações de treinamentos coletivos, planejamento e acompanhamento do plano anual de capacitação, pós-doutorado) • Afastamento do País de curta duração • Estagiário de nível fundamental, médio, graduação e estudante de pós-graduação (seleção, contratação, acompanhamento administrativo: frequência, renovação e desligamento) • Bolsista PIBIQ ou PIBIT e de outras instituições de fomento (seleção, cadastramento, contratação, acompanhamento, distrato, renovação e desligamento) • Adicional de titularidade. • Inclusão digital 	<p>Treinamento, desenvolvimento e educação</p>	<p>Estratégia, desempenho, TD&E e bem-estar</p>

Processo	Macroprocesso	Grande área
<ul style="list-style-type: none"> • SAAD/DIR • Progressão • Premiação • PCE • Estudos e diagnósticos 	<p>Estratégia, desempenho e reconhecimento em gestão de pessoas</p>	<p>Estratégia, desempenho, TD&E e bem-estar</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de EPIs (compra, entrega, troca/substituição, higienização) • Inspeção • CIPA • Ações relacionada à segurança e medicina no trabalho • Qualidade de vida e Semana de qualidade de vida • Saber viver e preparação para aposentadoria • Socialização de novos contratados • Outros programas relacionados à Qualidade de Vida • Clima Organizacional 	<p>Bem-estar</p>	

E agora? – Próximos passos

Agora que temos um importante instrumento de gestão e organização, podemos perguntar: “E agora? O que fazer com tudo isso?”.

Qualquer mudança requer planejamento, participação, flexibilidade e iniciativa. Os processos mapeados funcionam como uma diretriz, um norteador para o Setor, no entanto, “sozinhos”



eles não terão utilidade. É preciso “dar vida” a eles. Com os processos mapeados, é possível:

- Orientar novos empregados no Setor (os processos servem de guia/documento orientador).
- Orientar empregados da equipe do SGP quando forem assumir novas responsabilidades (os processos servem de guia/documento orientador).
- Orientar os próprios empregados da Unidade sobre o trabalho do SGP, contribuindo para a compreensão da quantidade e complexidade de ações executadas pela equipe do Setor.
- Analisar a complexidade dos processos, contribuindo para a distribuição de quem serão as pessoas responsáveis por sua execução.
- Identificar rupturas ou falhas no processo e promover correções na execução das atividades.
- Promover melhorias nos serviços prestados pela equipe do SGP para toda a Unidade.

Essas iniciativas terão maior chance de sucesso se houver o engajamento de toda a equipe do SGP, incluindo a abertura de cada um para possíveis mudanças.

Esse documento orientador foi construído coletivamente com a contribuição de diversos empregados, lotados no DGP e nos SGPs, com o objetivo de contribuir para um melhor funcionamento da área de gestão de pessoas. Ressalta-se que as peculiaridades de cada Unidade devem ser consideradas e ajustadas por cada equipe, uma vez que o mapeamento dos processos considerou a execução das atividades segundo normas e procedimentos da Empresa. Assim

sendo, recomenda-se que a equipe analise cada processo e ajuste os detalhes da execução conforme esses ocorrem em cada Unidade.

Referências

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 40, jan. / mar., 2000.

EMBRAPA. Secretaria de Gestão Estratégica. **Apostila de Análise e Melhoria de Processos**. Brasília, DF, 2009.



Ficha Técnica

Realização:	Departamento de Gestão de Pessoas
Chefe:	Paule Jeanne Vieira Mendes
Coordenadores:	Magali dos Santos Machado Cássia Regina Rodrigues de Santana Marina Mendes Gomes Pereira Neusa Alice dos Santos
Equipe Técnica:	Alessandra Beviláqua Chaves – responsável técnica Maíra Gabriela Santos de Souza Mônica Aun de Azevedo Katielle Dias Bernardes Rosana Lima de Sousa Dias Leitão Flávio Mantouvane Lanza Souza Karin Beatriz Germendorff
Setores de Gestão de Pessoas – SGPs	Unidades participantes do mapeamento dos processos no âmbito do Programa de Parceria Estratégica em Gestão de Pessoas Embrapa Agropecuária Oeste Embrapa Arroz e Feijão Embrapa Caprinos e Ovinos Embrapa Milho e Sorgo Embrapa Uva e Vinho Unidade participante da validação dos processos mapeados no âmbito do Projeto Especial Gestão Estratégica de Pessoas como Fator Diferencial ao Desempenho Global da Embrapa Embrapa Meio Norte

