

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

### Gestão por Processos e Gestão do Conhecimento na Gestão de Pessoas da UFSC

Irineu Manoel de Souza

#### RESUMO

O presente trabalho inicialmente demonstra que a abordagem gestão por processos se contrapõe particularmente aos modelos de gestão apoiados em estruturas funcionais. Considerando o pensamento de diversos autores sobre as principais vantagens da gestão por processo nas organizações e na sociedade do conhecimento, destaca-se conseqüentemente a importância da gestão do conhecimento nesse modelo de gestão horizontalizada. Contudo o principal objetivo do artigo é defender a gestão por processos como modelo ideal para as novas tendências da gestão de pessoas. O artigo apresenta ainda um estudo de caso relatando a transformação da estrutura da gestão de pessoas da UFSC - modelo vertical-funcional - para gestão por processos, mostrando como resultados da inovação a ampliação da qualidade dos serviços prestados aos servidores docentes e técnico-administrativos, aposentados e pensionistas da UFSC através de maior eficácia no processo decisório. O artigo é concluído destacando a importância da transformação da estrutura da gestão de pessoas - modelo vertical-funcional - para gestão por processos, mostrando as vantagens desse novo modelo na área de gestão de pessoas, principalmente nas instituições universitárias.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos; Gestão do conhecimento; Gestão de Pessoas.

#### 1 INTRODUÇÃO

Estruturas verticalizadas, nas quais a administração é conduzida setorialmente ou por função apresentam problemas para as organizações, não criam um fluxo cadenciado desde o início até o fim de uma determinada atividade. Em razão disso, a troca da visão da organização funcional (setorial) para a visão por processos tem sido apontada como o caminho para integração entre os departamentos (Orssatto; 1999).

As estruturas tradicionais, não mais atendem a área de gestão de pessoas, pois apresentam uma visão fragmentada da organização. Por outro lado, a proposição de uma gestão por processos possibilita uma visão mais sistematizada da organização e seus departamentos, identificando as deficiências interdepartamentais que por ventura existam.

Com efeito, constata-se que o modelo de gestão das organizações tenderá a pautar-se por valores, enfatizando-se o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuos. Esse novo contexto exigirá uma gestão de pessoas que leve em conta a existência na organização de um acervo intelectual constituído pelas experiências acumuladas dos trabalhadores. Segundo Davenport e Prusak (1998) e Prahalad e Hamel (1998), o que uma empresa coletivamente sabe a eficiência com que ela usa este conhecimento e a prontidão com que adquire e usa novos conhecimentos, caracterizam a única vantagem sustentável que a empresa possui. Daí a necessidade de direcionar a gestão das pessoas de modo a evitar a perda do investimento corporativo realizado pela organização.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 GESTÃO POR PROCESSOS

A abordagem gestão por processos se contrapõe particularmente aos modelos de gestão apoiados em estruturas funcionais. Na medida em que se constata que os produtos das organizações são frutos de atividades seqüenciais lógico temporalmente (CAULLIRAUX e CAMEIRA, 2000), ou seja, dos processos, pode-se concluir que, ao abordar a gestão dos conhecimentos por processos, poder-se-á contribuir diretamente para a melhoria de desempenho destes através da mobilização das competências corretas nos contextos apropriados (DAVENPORT, 1994 e 1998). Decorrentes disto, diferentes elementos devem ser focalizados para suportar uma transformação organizacional.

Segundo Grover e Kettinger (2000) “gestores com pensamento por processos têm a capacidade de perceber os impactos de suas ações através da organização e se colocarem na posição de seus clientes”. A gestão por processos é entendida por estes autores como “um programa que envolve a formalização ou institucionalização do planejamento, estruturação e avaliação dos processos, de forma radical ou incremental”.

A gestão por processos garante que as atividades sejam pensadas, projetadas e realizadas em um contexto processual. Quando os funcionários percebem que suas atividades individuais são parte de algo maior, alinham-se em torno de clientes e objetivos comuns. Quando um processo tem um desenho explícito de ponta a ponta, as pessoas podem realizá-lo de maneira disciplinada. O gerenciamento de processos garante processos bem projetados, que são obedecidos e permanecem atualizados (HAMMER, 2002, p. 82).

A perspectiva de processos possibilita às empresas ver seu trabalho pelo prisma do cliente, e não apenas do próprio ponto de vista. Muitas organizações têm uma estrutura fragmentada porque são centradas em produtos. Diferentes grupos de pessoas são responsáveis por produtos diferentes e, em geral, cada um deles não sabe nada sobre os demais. Perde-se informação, tempo e dinheiro em atividades que não geram valor nenhum para o cliente (HAMMER, 2002, p. 70).

É importante ressaltar que embora as pessoas em empresas orientadas por processos ainda realizem tarefas, elas pensam em processos. Elas entendem os impactos de suas próprias atividades nas outras áreas e no cliente; elas evidenciam que se sentem ‘donos’ do sistema; assim, ao invés de sentir submissão e descaso, tomam para si a responsabilidade pelos resultados (HAMMER, 2003, p. 3).

De acordo com Gonçalves (2000, p.15) mudar a estrutura organizacional da empresa de um modelo funcional para uma estrutura por processos geralmente implica:

- a) atribuir a responsabilidade pelo andamento de cada processo essencial a um *process owner*; minimizar os deslocamentos de pessoas e as transferências de material (para reduzir esperas, erros e cruzamento de fronteiras), organizando as atividades ao longo de processos, e não por funções;
- b) maximizar o agrupamento das atividades, empregando equipes multifuncionais e pessoal polivalente;
- c) diminuir o gasto de energia por meio de atividades como, por exemplo, reunir as partes da empresa em menor número de locais, ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para reduzir o transporte, a armazenagem e o deslocamento dos recursos e materiais empregados nos processos essenciais.

Através da presente pesquisa, constata-se que as principais características da gestão de processos são:

- a) as unidades de trabalho deixam de ser os departamentos e passam a ser as equipes de processos: as pessoas estão organizacionalmente integradas;
- b) grupos de trabalho autônomos e flexíveis: os grupos de trabalho por processo terão um nível bastante alto de autonomia para decidir como se organizar para o trabalho e como executá-lo. Coordenação substitui controles;
- c) os serviços deixam de ser as tarefas simples e fragmentadas e passam a ser trabalhos multidimensionais: a preocupação com o processo inteiro caracteriza a gestão por processos, reduzindo as tarefas não agregadoras de valor.
- d) rapidez e eficiência: a gestão por processos possibilita a obtenção maximizada dessas duas preocupações;
- e) realização profissional: os funcionários sentem-se motivados e encorajados a tomar decisões;
- f) liderança em lugar de autoridade: a liderança por capacidade, conhecimento e experiência substitui a autoridade por posição ou poder.
- g) devido a estas novas características, o treinamento operacional evolui para programas de educação permanente;

(Adaptado de CRUZ (1995, p. 38); Gonçalves e Dreyfuss (1995, p. 18); Costa e Caulliraux (1995, p. 313); HAMMER (2001, p.85)).

## 2.2 GESTÃO POR PROCESSOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS

As questões que envolvem o interesse do presente estudo buscam compreender a gestão do conhecimento a partir da abordagem de que pessoas e processos são os ativos mais importantes das organizações. Desta forma, admite-se que o desenvolvimento de habilidades pessoais, como a criatividade e a formação de competências técnicas profissionais, permite à organização responder por posições competitivas na medida em que estas reconhecem que o fator formação de competências pode ser um diferencial que ocupa papel de destaque para alavancar as estratégias de competitividade, uma vez que, como destaca Drucker (2001), as mudanças atuais passaram a exigir colaboradores do conhecimento especialistas no que fazem, e não mais o simples funcionário de escritório ou operário manual. Tanto o conhecimento tácito, que Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem como sendo algo pessoal, que está no cérebro das pessoas, resultante de suas experiências e ações formado com suas emoções, valores, desejos ou ideais, mas que no sentido amplo é o novo fator de produção para as organizações, como o conhecimento explícito, ou seja, aquele que está exposto nos documentos, nos computadores e sistemas de uma organização, que foi transferido dos cérebros das pessoas para acesso por membros da empresa ou instituição de forma sistematizada e controlada.

Retirou-se por um determinado tempo o poder de participação do trabalhador na concretização e no resultado de seu trabalho. Primeiro pondo as máquinas no lugar das ferramentas manuais, em seguida diminuindo de tal forma sua participação no trabalho, por meio da divisão de tarefas, alienando-o das questões administrativas. Atualmente o número de empresas se multiplicou e as máquinas estão disponíveis a todos, deixando de ser um referencial competitivo (SERAFIM FILHO, 1999). O novo trabalhador analisa dados e informações, comunica-se intensamente com os demais parceiros de equipe, possui conhecimentos gerais e específicos de sua área de atuação, o que faz com que na organização do conhecimento o principal ator seja o capital intelectual. O trabalhador do conhecimento é a base da formação do conhecimento na organização do

conhecimento, por alterar a natureza do trabalho e a forma de gerenciar (SERAFIM FILHO, 1999).

O objetivo da gestão do conhecimento nas organizações é “fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa às pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio” (LARA, 2001). Para se obter qualidade, os recursos tecnológicos não bastam. É necessário conciliar os recursos aos conhecimentos pessoais. A análise dos estudos das organizações e estratégias de competitividade efetuada por Fleury & Fleury (2000) apontam para a necessidade de se buscar um melhor entendimento da dinâmica entre estratégias, competências e gestão de Pessoas.

### 3 MÉTODO

A pesquisa foi desenvolvida através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e um estudo de caso junto ao Departamento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo o instrumento de investigação a observação sistemática.

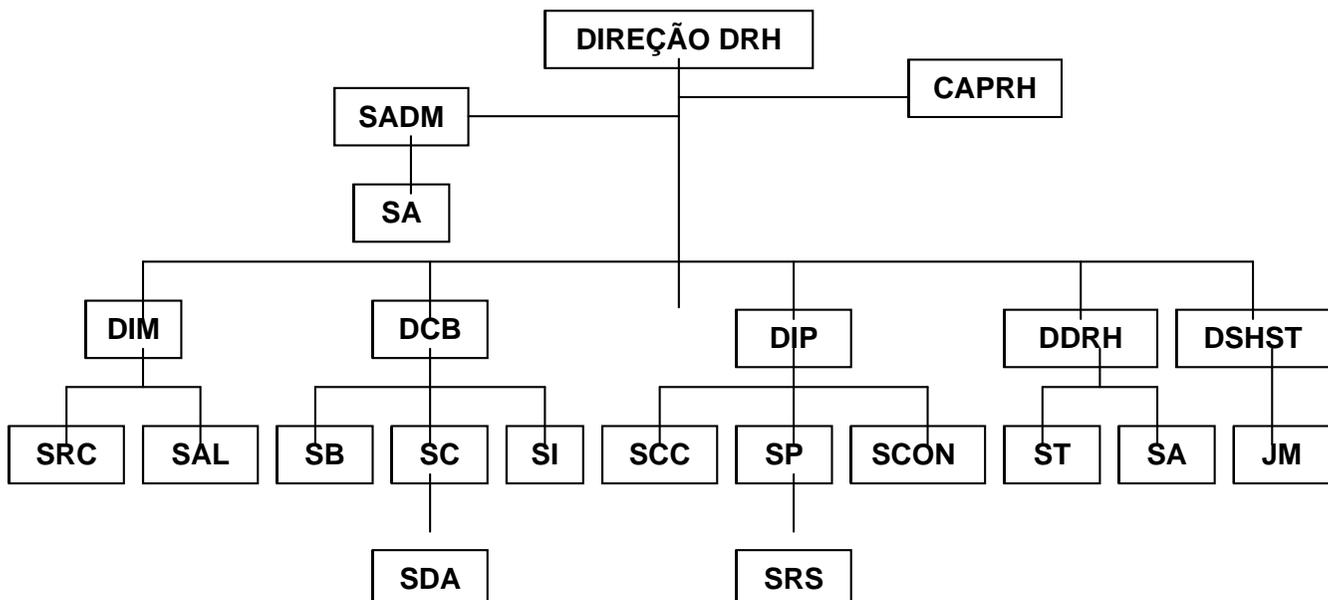
### 4 RESULTADOS

#### 4.1 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA UFSC

Com base no referencial teórico foi desenvolvido um Estudo de caso no Departamento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

A UFSC, universidade destacada no país e no mundo, pela sua qualidade na graduação, pós-graduação e pelos projetos de pesquisa e extensão, até 1999 possuía uma estrutura de gestão de pessoas verticalizada, com cinco níveis hierárquicos, priorizando apenas as atividades operacionais legais.

A estrutura do Departamento de Recursos Humanos – DRH era a seguinte:



DRH - DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SDA - SEÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO
CAPRH - COORD. DE APOIO À POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	DIP - DIVISÃO DE INFORMAÇÃO E PAGAMENTO
SA - SEÇÃO DE ATENDIMENTO	SCC - SERVIÇO DE CONFERÊNCIA E CONTROLE
SADM - SECRETARIA ADMINISTRATIVA	SP - SERVIÇO DE PAGAMENTO
DIM - DIVISÃO DE INGRESSO E MOVIMENTAÇÃO	SRS - SEÇÃO DE ROTINAS DO SIAPE
SRS - SERVIÇO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	SCON - SERVIÇO DE CONSIGNAÇÃO
SAL - SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO E LOTAÇÃO	DDRH - DIVISÃO DE DESENV. DE REC. HUMANOS
DCB - DIVISÃO DE CADASTRO E BENEFÍCIO	ST - SERVIÇO DE TREINAMENTO
SB - SERVIÇO DE BENEFÍCIOS	SA - SERVIÇO DE AVALIAÇÃO
SI - SERVIÇO DE INATIVOS	DSHST - DIVISÃO DE SAÚDE, HIGIENE E SEG. DO TRABALHO
SC - SERVIÇO DE CADASTRO	JM - JUNTA MÉDICA

Nessa estrutura burocrática, denominada funcional, com excessivo grau de verticalização, havia excesso de disfunções burocráticas, elevado número de processos em tramitação no Departamento de Recursos Humanos da UFSC, trabalho fragmentado, centralização das decisões na Direção do DRH, o que provocava demora no processo de tomada de decisão. Essa estrutura, também inibia o desenvolvimento de uma Política de Desenvolvimento Pessoal e Organizacional. Com efeito, nos anos de 1998 e 1999, após diagnóstico minucioso de todas as atividades da área iniciou-se a implantação da abordagem gestão por processos na área de gestão de pessoas da UFSC.

#### **OBJETIVOS DO PROJETO INOVADOR:**

- Simplificação das rotinas;
- Diminuição do número de processos em tramitação no DRH;
- Agilização no processo de tomada de decisão;
- Nova concepção do trabalho: visão do todo;
- Valorização dos servidores/autonomia para decidir;
- Nova política de Desenvolvimento Pessoal e Organizacional.

#### **CLIENTELA VISADA**

- Servidores do DRH e demais servidores docentes e técnico-administrativos, aposentados e pensionistas da UFSC.
- Servidores e direção do DRH, Pró-Reitor de Assuntos da Comunidade Universitária e Reitor da UFSC.

#### **OBSTÁCULOS ENCONTRADOS**

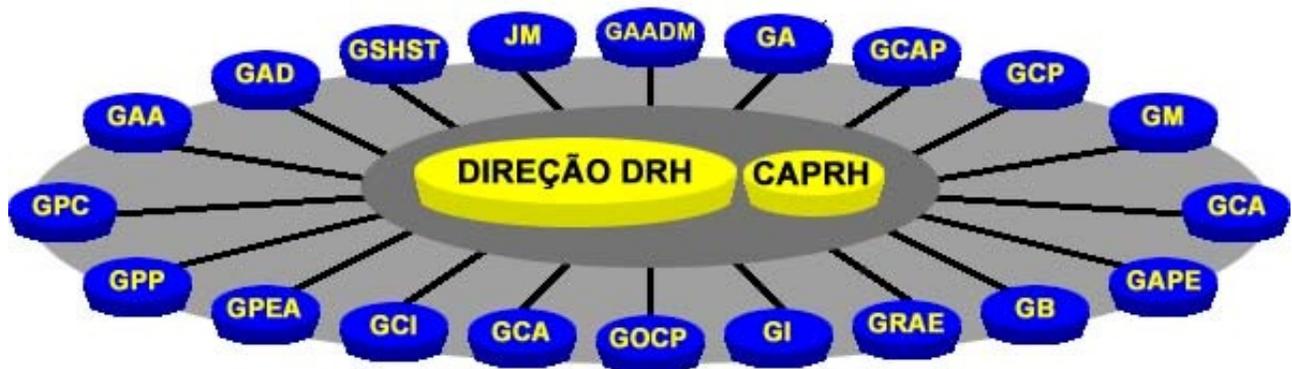
- Resistência a mudanças, o medo do novo;
- A estrutura física composta por grande número de paredes, que estimulava a existência de "grupos internos" dificultando a criação de uma política global de Gestão de Pessoas.

Foram fundamentais para o processo de mudança organizacional as discussões e reuniões internas, tendo sido relevante, contudo, a fundamentação teórica da proposta, com base na literatura referente às novas tendências da Gestão Universitária e Gestão de Pessoas. A implantação gradativa da inovação durante todo o ano de 1999, foi também muito importante.

As diretrizes estabelecidas pela administração da UFSC para a área de Gestão de Pessoas foram:

- a) compromisso com a valorização da pessoa humana, o bem-estar profissional e o desempenho funcional otimizado;
- b) alinhamento do plano geral com a finalidade de dar consistência às ações e evitar duplicidade de trabalho;
- c) consideração dos assuntos de Gestão de Pessoas como estratégicos para a finalidade da instituição (ensino, pesquisa e extensão);
- d) definição e desenvolvimento de um modelo de Gestão de Pessoas que sirva de referência aos gestores e facilite o processo de tomada de decisão;
- e) institucionalização de práticas e instrumentos (eventos e processos) que vitalizam o modelo de Gestão de Pessoas, bem como seu papel referencial aos gestores.

Com a implantação da abordagem Gestão por Processos, a área de Gestão de Pessoas da UFSC passou a ser organizada da seguinte forma:



VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

DRH - DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS CAPRH – COORD. DE APOIO À POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS GAADM – GESTÃO DE APOIO ADMINISTRATIVO GA – GESTÃO DE ATENDIMENTO GCAP – GESTÃO DE CONCURSOS, ADMISSÕES E PLANO DE CARREIRA GCP – GESTÃO DE CONTRATOS DE PROFESSORES SUBSTITUTOS E VISITANTES GM – GESTÃO DE MOVIMENTAÇÃO GCA – GESTÃO DE CADASTRO E ARQUIVO GAPE – GESTÃO DE APOSENTADORIAS, PENSÕES E EXONERAÇÕES GB – GESTÃO DE BENEFÍCIOS GRAE – GESTÃO DE REGISTRO DE FREQUÊNCIA, ACOMPANHAMENTO DE PROCESSOS DISCIPLINARES E EXPEDIÇÃO DE CERTIDÕES E RELATÓRIOS	GI – GESTÃO DE INFORMÁTICA GOCP – GESTÃO DE ORÇAMENTO, CRÍTICA E PAGAMENTO DIVERSOS GCA – GESTÃO DE GRATIFICAÇÕES E ADICIONAIS GCI – GESTÃO DE CONSIGNAÇÕES E INDENIZAÇÕES GPEA – GESTÃO DE PAGAMENTO, PENSÕES E ACOMP. DE EXERCÍCIOS ANTERIORES GPP – GESTÃO DE PAGAMENTO DE PROGRESSÕES GPC – GESTÃO DE PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO GAA – GESTÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO GAD – GESTÃO DE AFASTAMENTO E DIMENSIONAMENTO GSHST – GESTÃO DE SAÚDE, HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO JM – JUNTA MÉDICA
---	--

Com a nova abordagem organizacional: gestão por processos, os servidores passaram a compreender com mais facilidade a real finalidade da área de gestão de pessoas da UFSC, e sentiram-se com mais autonomia para organizarem seu trabalho. Assim, estimulou-se a liderança em lugar da autoridade, substituindo a autoridade burocrática pela capacidade e o conhecimento.

A preocupação com o processo inteiro caracteriza o novo modelo, reduzindo as tarefas não agregadoras de valor, encorajando os servidores a tomarem decisões, além de permitir mais rapidez e eficiência, pois a nova estrutura possibilita a obtenção maximizada dessas duas preocupações. Devido a estas novas características, há mais motivação profissional e o treinamento operacional evoluiu para programas de educação permanente.

Os resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados foram: redução do número de aproximadamente 1.000 (um mil) processos/requerimentos em tramitação no DRH, no ano de 1999; agilização de pagamento de exercícios anteriores; melhoria do atendimento aos servidores docentes e técnico-administrativos, aposentados e pensionistas; agilização na tomada de decisão; elevação da qualidade das ações de Gestão de Pessoas; concepção global da finalidade da área de Gestão de Pessoas por parte dos servidores do DRH; simplificação de rotinas administrativas e eliminação de níveis hierárquicos.

Com efeito, as atividades de desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas Recursos Humanos foram ampliadas através dos seguintes programas: PREPESUFSC - Programa de Educação; PROGEU - Programa de Gestão Universitária - atualização, especialização e mestrado (em implantação); PRÉ-VESTIBULAR - Programa de Preparação para o Vestibular; PROADI - Programa de Apoio aos Estudos de Idiomas; RH-NEW - Programa de Acompanhamento dos Servidores da UFSC (Premiado no 2º Concurso de experiências Inovadoras de Gestão na

Administração Pública Federal - 1997); Programa de reparação para Aposentadoria e Programa de Valorização dos Aposentados e Pensionistas.

A valorização dos servidores foi ainda ampliada, com incentivo à participação dos servidores em congressos, seminários e workshops, através de critérios transparentes, divulgados a toda comunidade universitária.

## 5 CONCLUSÃO

Pode-se afirmar que as mudanças efetivamente ocorridas foram a ampliação da qualidade dos serviços prestados aos servidores docentes e técnico-administrativos, aposentados e pensionistas da UFSC através de maior eficácia no processo decisório, maior agilidade nas ações de gestão de pessoas, melhoria do atendimento, novo estilo de gerenciamento, reorganização do trabalho interno, ações de incentivos aos servidores e melhoria da comunicação interna. Estas mudanças substantivas ocorreram em virtude da horizontalização da estrutura do DRH, possibilitando aumento da cooperação interna, ampliação de oportunidades para os servidores e estímulo à criatividade na realização do trabalho.

Considerando-se a especificidade das Universidades, a Gestão por Processos é o modelo que, de fato, atende a área de Gestão de Pessoas nas organizações universitárias. A estrutura verticalizada, por funções, não consegue dar as respostas necessárias a ambientes complexos, onde predomina o poder do conhecimento em detrimento do poder burocrático. A UFSC tem investido em qualificação e na melhoria da gestão de pessoas, mas ainda necessita aperfeiçoar esse processo, pois há diferenças acentuadas de desempenho entre servidores (principalmente entre os servidores técnico-administrativos), tornando-se necessário buscar explicações mais sistemáticas e aprofundadas. Concomitante à busca de explicações deve ser desenvolvido um esforço de melhor gerenciamento do desempenho que leve em conta a necessidade de incentivar a todos a elevarem o padrão de qualidade da instituição.

Assim, compreende-se que os desafios oriundos do cenário descrito apontam para a necessidade de que cada vez mais a UFSC assuma a responsabilidade com os investimentos na valorização das potencialidades. Essa compreensão da realidade considera que um melhor gerenciamento do desempenho dos servidores docentes e técnico-administrativos é estratégico para a melhoria da realização plena das funções universitárias (ensino, pesquisa e extensão), em conformidade com as exigências de qualidade acadêmica.

## REFERÊNCIAS

- CAULLIRAUX, H.; CAMEIRA, R. 2000. *A consolidação da visão por processos na engenharia de produção e possíveis desdobramentos*. In: ENEGEP, São Paulo. *Anais Eletrônicos...* ABEPRO. 1 CD. São Paulo.
- DAVENPORT, Thomas H ; PRUSAK, Laurence. 1998. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Métodos e aplicações práticas*. Rio de Janeiro: Campus.
- DRUCKER, P. 2001. *A Sociedade Pós-capitalista*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 7, 1993. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- FLEURY, A., FLEURY, M.T. L. 2000. *Estratégias empresariais e formação de competências*, São Paulo: Atlas.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As Empresas são Grandes Coleção de Processos*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n1, p.15, out./dez. 2000.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO  
SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

- HAMMER, Michael. 2002. *A Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década*. Rio de Janeiro: Campus.
- GROVER, V. & W.R. KETTINGER. 2000. *Process Think: Winning Perspectives For Business Change in the Information Age*, Idea Group Inc. Hershey.
- LARA, Consuelo Rocha Dutra. 2001. *A importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. 1997. *Criação de Conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- ORSSATTO, Carlos H. 1999. *Busca da Competitividade Através da Gestão por Processos e os Elementos Envolvidos na Mudança*, Anais XIX Congresso Nacional de Engenharia de Produção.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. 1998. *A competência essencial da corporação*. In: ONTGOMERY, C.; Porter, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- SERAFIM FILHO, Pedro. 1999. *A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações*. Revista Decidir.
- STEWART, Thomas. 1998. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus.