

## FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

### *FUNDAMENTALS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT*

**Ailjan Santos Almeida<sup>1</sup>**

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5050518797400496>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8578-1429>

Faculdade Futura, ICETEC, Brasil

E-mail: [ailjanalmeida@yahoo.com.br](mailto:ailjanalmeida@yahoo.com.br)

**Eunice Nóbrega Portela<sup>2</sup>**

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4499951422512139>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2706-5448>

Universidade de Brasília, UnB, DF, Brasil

E-mail: [eunicenp65@gmail.com](mailto:eunicenp65@gmail.com)

**Dirce Maria da Silva<sup>3</sup>**

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7836053563578154>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5714-1419>

Centro Universitário Unieuro, UNIEURO, Brasil

E-mail: [dircem54@gmail.com](mailto:dircem54@gmail.com)

### **Resumo**

O presente artigo visa apresentar uma síntese das definições básicas e conceitos fundamentais do gerenciamento de processos de negócios, direcionados, tanto à esfera pública quanto à privada. A importância do estudo se dá pelo imperativo nas modificações do composto mercadológico, que impelem as organizações a buscarem, de forma contínua, a melhora de seus produtos, prestação de serviços e o atendimento ao cliente, através de ferramentas que auxiliem o gerenciamento dos

---

<sup>1</sup> Especialista em Gerenciamento de Processos de Negócios – BPM pela Faculdade Futura.

<sup>2</sup> Doutora em Educação com ênfase em Psicologia Social pela Universidade de Brasília. Professora universitária. Administradora Educacional. Consultora Empresarial. Gestora. Pesquisadora.

<sup>3</sup> Mestre em Direitos Humanos, Cidadania e Violência com ênfase em Políticas Públicas pelo Centro Universitário Euroamericano/DF. Professora universitária. Bacharel em Administração. Especialista em Gestão Pública e Negócios. Pesquisadora.

processos de forma mais eficiente. A pergunta que orientou o estudo foi: Qual a importância do Gerenciamento de Processos de Negócios nas organizações? Orientaram o estudo os conceitos fundamentais referentes ao gerenciamento de processos de negócios segundo o BPM CBOK®.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Processos. Processos. Clientes.

### **Abstract**

*This article, exploratory and descriptive, aims to present a simplified theory of the basic definitions and fundamental concepts of process management in business process management, aimed at both the public and private spheres. modifications of the marketing mix, which encourage organizations to continuously seek to improve their products, services and customer service, through tools that help manage their processes more efficiently. It is intended with this, to alert to the dynamism and importance that the process management applied to the organizations routine has in the orientations and practices directed to the target market.*

**Keywords:** Process Management. Law Suit. Customers.

## **1.INTRODUÇÃO**

Este estudo teve como finalidade buscar dar ao leitor uma visão sobre os fundamentos da gestão de processos de negócios e sua importância para as organizações, abordando temas referentes ao gerenciamento, modelagem, organização, tecnologia e boas práticas de gestão

A Gestão de Processos de Negócio apareceu nos anos 2000, no momento em que a tecnologia da informação revelou ser parte da visão de gestão de processos, apresentando uma abordagem com vários conceitos, a partir de uma série de procedimentos e práticas. Ela pode ser considerada a parte essencial de uma organização que envolve elementos como a melhoria contínua dos processos, visão estratégica e tecnologia da informação.

Esses elementos proporcionam às organizações ordenar e organizar suas diretrizes com foco na coordenação de seus departamentos, de acordo com o planejamento estratégico institucional, buscando a satisfação do cliente e a redução de custos, sem perder de vista as novas demandas do mercado, que se mostra cada vez mais competitivo.

O problema que se buscou investigar foi: Qual a importância do Gerenciamento de Processos de Negócios nas organizações? Orientaram o estudo os conceitos fundamentais referentes ao gerenciamento de processos de negócios segundo o BPM CBOK®.

Espera-se com isso que este trabalho possa trazer informações que orientem agentes envolvidos no gerenciamento de processos de negócios, sobretudo aqueles

atores que estejam designados para cargos de chefia ou para a função de gestor, além de promover conhecimento, habilidades e atitudes como forma de competência necessária para a condução da tarefa de gestão no âmbito público ou privado.

## 2. METODOLOGIA

O método, de acordo com Richardson et al (1999) é o caminho ou maneira para se chegar a um determinado fim ou objetivo e metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método.

Conforme Gil (1999), a pesquisa exploratória tem como objetivo conhecer um problema, conceito ou definições, com vistas a torná-lo mais claros e explícitos, o que inclui levantamento bibliográfico. A pesquisa descritiva procura descrever as características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, e assume, em geral, a forma de levantamento que nos servem de base para explicações.

Considerando os objetivos a serem alcançados, este estudo, de natureza bibliográfica, caracterizou-se como exploratório e descritivo, com uma abordagem qualitativa.

A análise das informações foi feita a partir de dois eixos: a questão norteadora e as definições dos conceitos referentes.

## 3. DESENVOLVIMENTO

### 3.1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Os processos podem ser considerados sob diferentes óticas. O Gerenciamento de Processos de Negócio, também conhecido como BPM (*Business Process Management*), é tema que vem despertado o interesse de administradores e gestores, pois é capaz otimizar os resultados da organização e gerar valor. A esse respeito foram consideradas as asserções dos autores a seguir.

Segundo Gonçalves (2000), todo negócio importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por elas sem um processo organizacional pré-estabelecido, como também, não faz sentido existir um processo organizacional que não ofereça um produto ou serviço. Nesse sentido, uma sequência de atividades deve seguir um cronograma pré-estabelecido, de forma simples e nítida.

Gonçalves (2000) nos diz que qualquer atividade que receba um insumo e entrega, na saída, um produto ou serviço com valor agregado a um cliente, pode ser considerada um processo, que pode ser, desde a compra de uma matéria-prima até a entrega de um produto ou serviço ao consumidor.

De acordo com Davenport (1998), processo é o ordenamento específico das atividades de trabalho no período e no espaço, com começo e fim, entradas e saídas, obviamente identificadas, ou seja, com uma base para a ação. Segundo o autor, tais atividades são estruturadas com a finalidade de agregar valor aos *inputs*, resultando em um produto para um cliente.

Já para Hammer e Champy (1994), processo é um grupo de tarefas realizadas por meio de uma sequência lógica, com a finalidade de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo característico de clientes. Em outras palavras, processo é o agrupamento de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico ao final do qual são gerados produtos ou serviços com valor agregado.

A Gestão por Processo para o Guia BPM CBOK (2009), pode ser entendida como a gestão de processos de negócio ou BPM – Business Process Modeling, abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

Para Sordi (2008), a gestão de processos e gestão por processos, não obstante sejam escritas de formas parecidas, possuem significados diferentes. A gestão por processos é conhecida como prática da análise, modelagem e implementação dos processos de negócios, mudando a estrutura da organização, desconsiderando as hierarquias e organograma. Já a gestão de processos, possui um escopo mais simples, pois sua aplicação não envolve grandes mudanças em estruturas, somente na maneira de execução das tarefas.

A Associação Internacional de Gestão de Processos de Negócios, mais comumente conhecida como Association of Business Process Management (ABPM), define o *Business Process Management (BPM)*, ou Gestão de Processo de Negócios, como uma disciplina gerencial, com foco em gestão organizacional de processos, em busca de melhoria contínua (ABPM, 2009)

Segundo Harmon (2005), *BPM* é uma disciplina com olhar na melhoria de desempenho organizacional, por intermédio do gerenciamento dos processos de negócio da organização.

O Business Process Management (*BPM*), para Oliveira (2006), consiste em uma experiência centralizada em processos para a melhoria do desempenho organizacional, com arranjos de metodologias de Tecnologias de Informação, processos e regência, desejando atingir eficiência, agilidade e compreensão nos negócios.

Cruz (2013), faz referência à importância do Business Process Model and Notation (BPMN), ou Modelo e Notação de Processos de Negócio, uma notação

gráfica que descreve a lógica de passos de um processo de negócios. Esta notação tem sido especialmente desenhada para coordenar a sequência de processos e mensagens que flui entre os participantes e suas diferentes atividades.

Valle e Oliveira (2009), afirmam que a notação *BPMN* possui vários elementos, mas que os básicos são apenas cinco: atividade, evento, *gateway* (conectores lógicos de decisão), artefatos e conectores de ligação, sendo possível, apenas com esses, ilustrar boa parte dos processos, fazendo com que os resultados do *BPMN* sejam simples e robustos.

O mapeamento de processos constitui-se uma ferramenta gerencial analítica essencial de comunicação para os gestores e organizações que têm a intenção de promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos (VILELLA, 2000).

Harrington (1993) aponta que o mapeamento dos processos, de forma metodizada, pode colaborar para um melhor entendimento, performance interna e relacionamentos entre os processos internos, visando maior comprometimento dos participantes do processo na entrega do produto ou serviço.

### **3.2. GRANDES ÁREAS DE CONHECIMENTO, SEGUNDO O *BPM CBOK*®**

Gerenciamento de Processos de Negócio (*BPM*) é uma conduta disciplinada para detectar, desenhar, desempenhar, documentar, mensurar, avaliar, controlar e melhorar processos de negócio, que podem ser automatizados ou não, de modo a atingir resultados plausíveis com metas estratégicas da organização (*BPM CBOK*., 2009).

Sob essa égide, o *BPM CBOK*® difunde nove grandes áreas de conhecimento: Gerenciamento de Processos, Modelagem de Processos, Análise de Processos, Desenho de Processos, Gerenciamento de Desempenho, Transformação de Processos, Organização de gerenciamento de processos, Desenho de Processos e o Gerenciamento de processos corporativos.

O Gerenciamento de Processos de negócio trata de princípios fundamentais de *BPM*, tais como “processo ponta a ponta”, “valor a cliente” e “a natureza de esforço viável”. A *BPM* é um conjunto de práticas baseadas em conhecimentos e princípios de gestão de processos e não de tecnologia, e, por esse motivo, requer compromisso contínuo da instituição. O Gerenciamento de Processos de negócio é um conceito visto sob diversas óticas por autores diferentes, conforme elencados a seguir.

Para Inazawa (2009), o gerenciamento de processos de negócio proporciona o ajustamento da organização com seus objetivos estratégicos e metas, ocasionando maior competitividade no mercado e valorando a integração dos seus processos sob a visão de processos ponta a ponta. No entanto, processos movimentando-se isoladamente ou apreciados erroneamente podem não corresponder às necessidades da organização e acabar oferecendo resultados que se desviam de seus objetivos estratégicos.

A Modelagem de Processos compreende o conjunto analítico de habilidades e métodos que qualificam pessoas a compreender, transmitir, medir e gerenciar os elementos primários do processo de negócio, abrange a modelagem de processos e a avaliação das condições ambientais que habilitam e delimitam o processo.

Fagundes (2003), mencionou que dentro da modelagem de processos de negócios há vários tipos de padrões, modelo de atividades, objetivos, processos e fluxo de atividades.

A Análise de Processos envolve a percepção dos processos de negócios, englobando a eficiência e efetividade destes. Introduce estruturas com objetivo de proporcionar o entendimento dos processos institucionais atuais no enquadramento das metas desejadas. Nesse contexto, Baldam *et al.* (2006), relatam que determinadas metodologias e modelos são normalmente aplicados na análise de processos para facilitar o entendimento, não só dos processos, mas também dos transtornos, assim como e seus efeitos na organização.

O Desenho de Processos circunda a criação de critérios para processos de negócios dentro da conjunção dos objetivos de negócio e do desempenho dos processos. Porter (1985) aponta que para viabilizar benefícios em termos de performance se faz necessário desenhar os processos, ou ainda, promover o reagrupamento das atividades que aglutinam valor aos devidos processos.

Já o Gerenciamento de Desempenho de processos abarca as definições de performance-chave dos processos, fiscalização e controle das ações, incluindo mecanismos de medição, modelagem, treinamento e assessoramento à decisão. Paim *et al.* (2009), relatam que a implementação da medição de desempenho auxilia na intercomunicação estratégica, identificando fraquezas e oportunidades, além de permitir a compreensão dos processos.

A Transformação de Processos envolve a modificação dos processos, de modo disciplinado e idealizado, a fim de afiançar que os processos continuem subsidiando os objetivos do negócio. Para Kronmeyer Filho e Kliemann Neto (2005), deve compreender a perspectiva estratégica da organização, bem como incentivar no gestor uma conduta estruturada sobre o papel e a importância de seus processos para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

A Organização de gerenciamento de processos de negócios versa sobre as atuações, responsabilidades e sistemas de reporte financeiro para apoiar as organizações dirigidas ao processo. Essa área tem impacto direto sobre o controle de custos, despesas, produtividade e margens, e é fundamental para alinhar as diferentes áreas da organização.

Nesse sentido, Manfreda *et al.* (2015), ressaltam que as amostras e descrições dos processos são peças relevantes para a memória organizacional, inclusive, podendo ser utilizadas na capacitação de novos colaboradores, com intuito de facilitar a transferência de conhecimento e responsabilidades.

O Gerenciamento de processos corporativos é gerido pela indispensabilidade de maximizar os resultados conforme as estratégias de negócio estabelecidas e objetivos funcionais embasados nessas estratégias. De acordo com Jeston e Nelis (2006), a gestão corporativa de processos pode estabelecer um relevante instrumento organizacional para permitir a orientação das estratégias aos anseios dos clientes.

As Tecnologias gerenciamento de processo de *BPM* exercitam e sustentam a disciplina de gerenciamento de processos de negócio, possibilitando uma rápida tomada de decisão, bem como o reposicionamento dos processos. É considerada como uma importante ferramenta de gestão, para certificar que os processos estão sendo verdadeiramente cumpridos como modelados.

As tecnologias de *BPM*, segundo Baldam *et al.* (2006), compreendem diretamente inúmeras tecnologias, possibilitando sua execução integrada e o alcance de excelentes resultados, inclusive agregando sistemas de fornecedores.

#### 4. CONCLUSÃO

A assimilação dos conceitos de *BPM* permite entender a dimensão que a exploração dessa ferramenta oferece a qualquer organização, seja ela pública ou privada, pois a mesma se coaduna à dinamicidade que o gerenciamento de processos de negócios aplicado à rotina das organizações necessita, no sentido de promover orientações e práticas voltadas ao mercado-alvo.

Por meio das definições apresentadas, conseguimos inferir que o gerenciamento de processos de negócios, se aplicado institucionalmente, com uso correto da ferramenta de *BPM* na rotina da organização, pode se tornar um importante instrumento de gestão, capaz de viabilizar respostas extremamente positivas, com melhoria nos resultados, redução dos custos e satisfação dos clientes.

Observa-se que a modelagem de processos utilizando a metodologia *BPM* permitirá que a execução das tarefas em cada processo ocorra com maior rapidez, tornando-os os processos mais efetivos dentro das organizações, já que essa ferramenta é uma notação gráfica que descreve a lógica dos passos de um processo de negócios

O foco administrativo aplicado por uma Organização deve estar constantemente voltado para a busca e a otimização da melhoria da cadeia de processos, cujo desenvolvimento deve procurar atender às necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado, a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto, pois, no enfoque contemporâneo, as estruturas são vistas como um instrumento gerencial que se modificam de acordo com as dimensões internas e as condições ambientais (UNICAMP, 2003).

Os conceitos revelam que boas práticas na gestão de processos podem, potencialmente, otimizar o fluxo de comunicação interna e maximizar a satisfação dos clientes. Contudo, não se trata de uma tarefa fácil, haja vista os desafios constantes

da redução de custos e da plena satisfação dos clientes, em um cenário mercadológico cada vez mais competitivo, ou em um ambiente público, que possui uma alta demanda por serviços de qualidade, com mais eficiência e menos burocracia.

## 5. REFERÊNCIAS

*ABPMP et al.* (Org.). **Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento CBOK**. 3. ed. Chicago: *ABPMP*, 2009. 326 p. Disponível em: <https://www.abpmp.org>. Acesso em: 3 nov. 2021.

BALDAM, R; VALLE, R; PEREIRA, H; HILST, S; ABREU, M; SOBRAL, V. **Gerenciamento de processos de negócios – BPM – Business Process Management**. 2ª Edição. Editora Érica, 2006.

BPM CBOK. (2009). **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. Disponível em: [https://www.abpmp.org/page/guide\\_BPM\\_CBOK](https://www.abpmp.org/page/guide_BPM_CBOK) Acesso em: 3 Nov, 2021.

**CBOK\_v3.0\_Portuguese\_Edition\_Thrid\_Release\_Look\_Inside**, 2013.

CRUZ, Fábio. **Paper BPMN.pdf**, 2013. Disponível em:

<http://fabiocruz.com.br/introducao-a-modelagem-de-processos-com-bpmn/>, 2005.

Acesso em: 3 nov. 2021.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**, 1998.

FAGUNDES, Vinicius Bossle. **Automação de processos em recursos humanos utilizando workflow**. 2003. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências da Computação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: *Haper Business*, 1994.

HARMON, P. **Service orientated architectures and BPM**. *Business Process Trends*, 22 Feb. 2005.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

INAZAWA, Rafael Rayato. **A Aplicação de BPM para automação de processos de negócio nas organizações:** Estudo de Caso - Projeto NEW\_RCMS. 2009. 111 f. Monografia (Especialização) - Curso de Tecnologia em Informática, Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, São Paulo, 2009.

JESTON, J.; NELIS; J. **Business process management:** practical guidelines to successful implementations. Burlington: Elsevier, 2006.

KRONMEYER FILHO, O. R.; KLIEMANN NETO, F. J. **Estratégia, projetos e processos:** uma gestão orquestrada. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25., 2005, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre, 2005.

MANFREDA, Anton; BUH, Brina; INDIHAR ŠTEMBERGER, **Mojca. Knowledge-intensive process management: a case study from the public sector.** *Baltic Journal of Management*, v. 10, n. 4, p. 456-477, 2015.

OLIVEIRA, S. Barbará de. **A gestão de processos de negócio e suas ferramentas de apoio.** XIII SIMPEP, Anais, Bauru – SP, 6 a 9 nov. 2006.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H., CLEMENTE, R. **Gestão de Processos:** Pensar, agir e aprender. Bookman, Porto Alegre. 2009.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining** - superior performance. *The Free Press*, 1985.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SORDI, J. O. **Gestão por processos:** uma abordagem da moderna administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

UNICAMP (2003). **Gestão de processos.** UNICAMP\_170903.pdf. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/271760968/Gestao-Processos-UNICAMP-170903>. Acesso: 9 nov. 2021.

VALLE, Rogério e OLIVEIRA, Saulo Barbará de. (Organizadores). **Análise e modelagem de processos de negócio:** foco na notação *BPMN (Business Process Modeling Notation)*. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

REVISTA PROCESSUS DE POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO  
SOCIAL

PERIÓDICOS



FACULDADE  
PROCESSUS

Ano III, Vol. III, n.6, jul.-dez., 2021

ISSN: 2675-0236

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5657943>

Data de submissão: 03/08/2021

Data de aceite: 09/11/2021

VILLELA, C. da S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.