

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

ANA THEREZA DE PAULI JORGE

ANÁLISE DO CUSTO x PRODUTIVIDADE DO PROCESSO DE ADMISSÃO  
REALIZADO POR UM ANALISTA PLENO E PELO SISTEMA DE  
GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO – *BUSINESS PROCESS  
MANAGEMENT (BPM)* – DENTRO DO PROCESSO PRODUTIVO DE UMA  
EMPRESA

CURITIBA - PR

2015

ANA THEREZA DE PAULI JORGE

ANÁLISE DO CUSTO x PRODUTIVIDADE DO PROCESSO DE ADMISSÃO  
REALIZADO POR UM ANALISTA PLENO E PELO SISTEMA DE  
GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO – *BUSINESS PROCESS  
MANAGEMENT (BPM)* – DENTRO DO PROCESSO PRODUTIVO DE UMA  
EMPRESA

Trabalho apresentado ao curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Pós-Graduação *latu sensu*, Nível de Especialização do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para obtenção do Título de Especialista.

Orientador: Prof. Gianfranco Muncinelli.

Coordenador: Jose Carlos Franco de Abreu Filho

CURITIBA - PR

2015

Jorge, Ana Thereza

Análise do custo x produtividade do processo de admissão realizado por um analista pleno e pelo Sistema de Gerenciamento de Processos de Negócio – *Business Process Management (BPM)* – dentro do processo produtivo de uma empresa / Ana Thereza de Pauli Jorge, orientador Gianfranco Muncinelli – Curitiba: ISAE/FGV, 2015

Trabalho de conclusão de curso - Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas, FGV Management, MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, 2015

1.Custo x produtividade. 2. Analista Pleno. 3. Gerenciamento de processos de negócio

Aos Professores do curso e aos colegas da turma, por partilharem seus conhecimentos e experiências profissionais, os quais contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Ao Professor orientador que acompanhou e auxiliou na realização deste trabalho.

Aos familiares que me incentivaram e me acompanharam nesta trajetória.

## RESUMO

Devido a um mercado competitivo e exigente, as companhias buscam se ater, cada vez mais, a métodos de implantação e gestão de processos mais eficientes, efetivos e ágeis, com o objetivo de alinhar a operação com sua estratégia, reduzir o tempo de execução das atividades, aumentar a satisfação de seus clientes e garantir uma medição e análise dos resultados de forma precisa e rápida. Assim sendo, foi efetuado o cálculo do custo de implantação e gestão do processo de admissão, utilizando dois métodos. Um realizado e controlado manualmente por um analista de Recursos Humanos em conjunto com um analista de processos e, outro com a automatização do processo de modo a ser gerenciado por um sistema, o BPM (*Business Process Management*). Desta forma, foi concluído que a automatização do processo garante um resultado mais consistente, eficiente e com menor custo, agregando valor ao negócio.

Palavras-chave: processo, BPM, analista, custo.

## **ABSTRACT**

Due to a competitive and demanding market, companies seek to stick, increasingly, deployment and management methods more efficient, effective and agile processes, in order to align the operation with its strategy, reducing the execution time of activities, increase customer satisfaction and ensure a measurement and analysis of the results accurately and quickly. Therefore, it was made calculating the cost of implementation and management of the admissions process, using two methods. An accomplished and controlled manually by an human resources analyst in conjunction with a process analyst, and another with the automation of the process to be managed by a system, BPM (Business Process Management). Thus, it was concluded that the automation of the process ensures a more consistent result, efficiently and at lower cost, adding value to the business.

Keywords: Process, BPM, analyst, cost.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 01: CONCEITO PROCESSO .....                                  | 13 |
| FIGURA 02: CONCEITO GESTÃO DE PROCESSOS .....                       | 14 |
| FIGURA 03: MACRO-PROCESSO ADMISSÃO .....                            | 15 |
| FIGURA 04: FLUXOGRAMA PROCESSO DE ADMISSÃO .....                    | 19 |
| FIGURA 05: LEGENDA FLUXOGRAMA PROCESSO DE ADMISSÃO (FIGURA 4) ..... | 20 |
| FIGURA 06: EMISSÃO CONTRATO PROCESSO ADMISSÃO .....                 | 25 |
| FIGURA 07: EMISSÃO CONTRATO PROCESSO ADMISSÃO (FIGURA 06) .....     | 25 |
| FIGURA 08: FÓRMULA REAJUSTE PERCENTUAL .....                        | 28 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| TABELA 01: RESPONSÁVEIS DAS ATIVIDADES DO PROCESSO DE ADMISSÃO .....          | 21 |
| TABELA 02: RESPONSÁVEIS DAS ATIVIDADES DO PROCESSO DE ADMISSÃO .....          | 25 |
| TABELA 03: CUSTO DE IMPLANTAÇÃO PROCESSO ADMISSÃO.....                        | 27 |
| TABELA 04: REAJUSTE PERCENTUAL 2016 A 2018 .....                              | 28 |
| TABELA 05: SALÁRIO ANALISTA RH, ANALISTA DE PROCESSO E ESPECIALISTA BPM ..... | 28 |
| TABELA 06: R\$/H ANALISTA RH, ANALISTA DE PROCESSO E ESPECIALISTA BPM .....   | 29 |
| TABELA 07: R\$/MÊS PROCESSO DE ADMISSÃO REALIZADO PELO ANALISTA RH.....       | 29 |
| TABELA 08: R\$/MÊS PROCESSO DE ADMISSÃO REALIZADO PELO BPM .....              | 29 |
| TABELA 09: PONTO DE EQUILÍBRIO BPM.....                                       | 30 |
| TABELA 10: COMPARAÇÃO DOS BENEFÍCIOS EM CADA PROCESSO .....                   | 30 |



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

aa – ano ano

BACEN – Banco Central

BPM – Business Process Management

BPMS - Business Process Management System

BPMN – *Business Process Modeling Notation*

CSC – Centro de Serviço Compartilhado

DU – Dia Útil

MC – Melhoria Contínua

PO – Procedimento Operacional

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO .....                            | 11 |
| 2 | PROCESSO .....                              | 12 |
| 3 | PROCESSO DE ADMISSÃO .....                  | 15 |
| 4 | BPM.....                                    | 18 |
| 5 | PROCESSO DE ADMISSÃO X ANALISTA PLENO ..... | 19 |
| 6 | PROCESSO DE ADMISSÃO X BPM.....             | 24 |
| 7 | CUSTO X PRODUTIVIDADE .....                 | 27 |
| 8 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....            | 32 |

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos requisitos essenciais que vêm sendo adotados pelas companhias, nos últimos anos, é a grande necessidade de ter, continuamente, seus processos internos bem definidos e estruturados, afim de alcançar metas e objetivos pré-estabelecidos. Deste modo, estes processos, estão em constante mudanças para acompanhar as exigências do mercado. Para isso, é necessário haver uma Gestão de Processos com qualidade e eficiência, afim de agregar, cada vez mais, valor ao seu negócio, reduzindo custos e aumento seu lucro. Atualmente, existem vários métodos a serem seguidos para obter estes resultados e, muitos, ligados à tecnologia.

Entretanto, pode ser que nem todas as empresas são capazes de recorrer a processos de gestão mais eficientes, devido aos custos de implantação e tempo de retorno da mesma. Desta forma, o objetivo deste trabalho, é apresentar o custo efetivo necessário para se implantar o processo de admissão nas organizações, bem como para gerenciá-lo. Com a finalidade de comparação, este cálculo será demonstrado de duas maneiras, uma supondo o processo a ser realizado de forma manual, considerando a execução por um Analista Pleno e outra de forma automática, executada por um sistema de Gerenciamento de Processos de Negócio, o BPM (*Business Process Management*).

Para entendimento dos cálculos, bem como de seus resultados, é necessário se ter uma noção, de forma geral, do que é um processo, como é o processo de admissão e quais os benefícios de se implantar o BPM.

## 2 PROCESSO

Conforme exposto em literaturas, processo é um método, sistema, modo de fazer uma coisa, conjunto de papéis relativos a um negócio, sucessão sistemática de mudanças numa direção definida, ação contínua ou série de ações ou alterações que ocorrem de maneira determinada.

“As Empresas são grandes coleções de processos” (Dissertação Sonia Maria de Freitas, 2012 p.45)

“Processo tem o aspecto ligado ao fator tempo, pois ele pode começar quando uma ocorrência é registrada, que pode se tratar da abertura de um pedido do cliente, o qual será concluído quando a entrega for realizada, por exemplo. Desta forma o processo passa por premissas de tempo de execução, uma lógica de organização e deve ser quantificado”. (Dissertação Sonia Maria de Freitas, 2012 p.45)

“Um processo pode ser traduzido como a forma com que uma empresa executa suas tarefas visando a atingir uma meta específica para satisfazer a um cliente. Acrescenta o autor que há processos que atravessam as fronteiras funcionais “transfuncional”, como por exemplo o atendimento ao pedido de um cliente que permeia por vários setores da organização, ou pode ser “relativamente circunscrito”, como exemplo, um processo cuja abrangência se refere ao próprio setor”. (Dissertação Sonia Maria de Freitas, 2012 p.45).

Em uma linguagem mais popular, processo (**fluxograma**) é uma série de atividades (**rotinas**), baseadas em um método (**procedimento**) que, se realizado de forma correta, agregam valor ao negócio (**alcance das metas estabelecidas ou resultados pré-estabelecidos, satisfação dos clientes e lucro**). Ou melhor, para obter o resultado de um objetivo pré-estabelecido, é necessário haver um fluxograma o qual é baseado em rotinas e procedimentos específicos àquele processo ou à etapa do processo.

Para esse fim, é imprescindível que os envolvidos no negócio tenham conhecimento técnico do processo (Analistas, Coordenadores e Gerentes da área onde o processo será mapeado) e conhecimento técnico em processo (especialistas em melhoria de processos).

Representando de forma ilustrativa, tem-se:

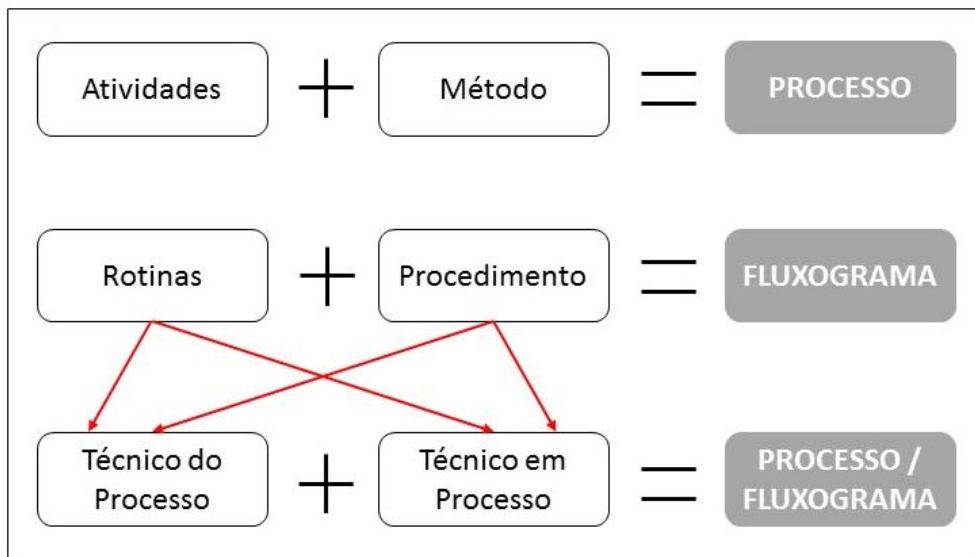


FIGURA 01: CONCEITO PROCESSO

Após desenhado e documentado o processo, é necessário haver um gerenciamento dos mesmos para que os resultados se tornem sustentáveis ou, até mesmo, melhores tendo, como objetivo, a redução de custos, e aumento da satisfação dos clientes e do lucro. Isto posto, é preciso realizar periódicas revisões com o intuito de detectar possíveis anomalias existentes. A correção das mesmas se dá através de melhorias implantadas as quais são baseadas na modelagem “*as is*” (como é) e “*to be*” (como será).

“Não há maior demonstração de insanidade do que fazer a mesma coisa, da mesma forma, dia após dia, e esperar resultados diferentes.” (Albert Einstein)

Este ciclo de constantes mudanças pode ser verificado na Figura 02 a seguir:



FIGURA 02: CONCEITO GESTÃO DE PROCESSOS  
 Fonte: Gomes de Matos<sup>1</sup>

Segundo a EUAX, uma empresa voltada para a estratégia, projetos e processo “Uma busca constante das empresas é a melhoria de seus resultados e é comum se ver no corte de custos a variável para se obter este resultado. Com processos otimizados e controlados é possível se ter a exata noção dos custos e o desempenho da empresa “

Em resumo, o objetivo de ter uma Gestão de Processo é:

- Medir o valor do tempo;
- Medir o custo;
- Medir a qualidade e precisão;
- Medir o seu valor para o cliente;
- Medir o valor do negócio.

O resultado desta medição será apresentado e exemplificado apenas com o processo de Admissão, e de forma simplificada.

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.gomesdematos.com.br/portal/index.php/gprocessos> . Acesso em, junho, 2015

### 3 PROCESSO DE ADMISSÃO

A admissão é um dos processos mais importantes, pois é o início do processo produtivo de qualquer empresa, portanto, é necessário ser realizado de forma precisa e correta. Para tanto, é necessário que a Companhia atenda todas as normas internas pré-estabelecidas. Porém, além dessas normas, há as estabelecidas pela Legislação Trabalhista em vigor. Caso o empregador (ou empregado) descumpra tais normas, poderão ser geradas multas aos mesmos.

Durante a admissão de um novo colaborador, é importante que as pessoas envolvidas em cada etapa sigam corretamente o procedimento padrão existente, (respeitando o prazo de cada atividade e sua forma de execução), evitando acarretar problemas para a própria área e para as áreas dependentes deste processo.

De acordo com o conceito de processo apresentado no capítulo 2, o de admissão pode ser representado, de forma macro, conforme ilustração abaixo (Figura 03):

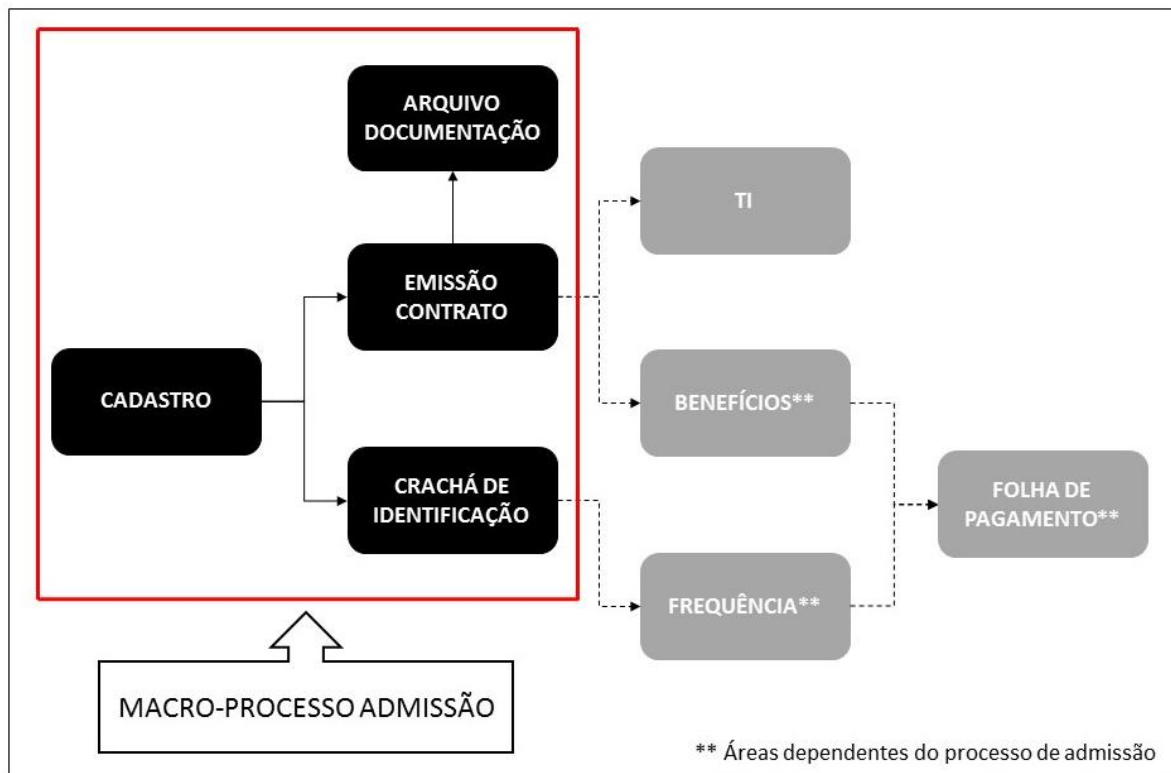


FIGURA 03: MACRO-PROCESSO ADMISSÃO

De forma um pouco mais detalhada, tem-se:

- a) Seleção do candidato: a seleção do candidato, a ocupar a vaga existente, é realizada pelo departamento de recrutamento e seleção conforme solicitação do gestor da área. Em seguida, inicia-se o processo de admissão o qual é realizado pelo departamento de RH;
- b) Cadastro do candidato: é a primeira etapa realizada no processo. Para tal, é necessário inserir no sistema uma série de dados pessoais do candidato de acordo com a documentação exigida pela empresa e pela legislação trabalhista;
- c) Emissão do contrato: o contrato é emitido conforme os dados cadastrados no sistema;
- d) Crachá de identificação: pode ser solicitada sua confecção em paralelo a emissão do contrato;
- e) Arquivo da documentação: é necessário para fins de auditoria e é realizado após finalizar o cadastro e a emissão do contrato;
- f) Início das atividades: o candidato estará apto para iniciar suas atividades somente após o término das etapas anteriores.

Conforme exposto no capítulo anterior, o mapeamento inicial do processo (“*as is*”) e o “*to be*” (como será o processo após implantadas melhorias) são semelhantes tanto se realizado por intervenção humana quanto com a futura automatização do mesmo. O que difere é o modelo de gestão e a análise dos resultados, pois um é mecânico (barato, porém passível de erros) e o outro é automático (caro, porém extremamente preciso). Nos capítulos 05 e 06 será apresentado cada um deles e no capítulo 07 a comparação do custo x produtividade dos mesmos.

Para efeito de cálculo, algumas considerações, dados e ferramentas foram pré-estabelecidos, podendo estar desconformes com as normas da legislação trabalhista, de acordo com as informações abaixo elencadas:

- Datas e prazos;
- Documentações ditas como obrigatórias e necessárias;
- Salário dos envolvidos;
- Responsáveis envolvidos em cada atividade;



- Tempo necessário para realização de cada atividade;
- Os processos do departamento de Recrutamento e Seleção e do Gestor da área da qual solicitou o processo seletivo, foram apresentados de forma macro, pois não fazem parte do processo de admissão (realizada pelo departamento de Recursos Humanos);
- Os fluxogramas apresentados nos capítulos 05 e 06 estão simplificados, de forma com que todos possam ler e entender facilmente o processo desenhado. Desta maneira, as ferramentas de desenho podem não ter sido utilizadas corretamente;
- Foi considerado que o candidato não desistiu da vaga, não sendo necessário o reinício do processo seletivo;
- Foi considerado o colaborador estar apto a exercer suas atividades, não sendo necessário o reinício do processo seletivo;
- Foi considerado o recebimento completo e correto de toda documentação, não sendo necessário reiniciar esta atividade;
- A integração do colaborador não foi considerada como uma atividade do processo de admissão, pois é realizada pelo departamento de Recrutamento e Seleção;
- O regime de contratação considerado foi, apenas, o CLT.

## 4 BPM

BPM (Business Process Management), ou seja, Gerenciamento de Processos de Negócio, nada mais é do que uma ferramenta de gestão e integração dos processos organizacionais já existentes, capaz de:

- Reduzir o tempo e o custo necessário para execução das atividades, aumentando a capacidade produtiva da operação;
- Criar regras de negócio;
- Substituir trabalhos manuais;
- Aumentar o controle das tarefas já realizadas;
- Obter um melhor uso dos recursos humanos, com foco na análise dos resultados e no cliente;
- Simplificar os processos;
- Facilitar a visão de oportunidades de melhoria;
- Facilitar o monitoramento e análise dos resultados;
- Facilitar a tomada de decisões;
- Gerenciar o processo com maior maturidade;
- Aumentar a qualidade e a precisão do processo;
- Garantir segurança das informações, evitando fraudes.

Neste trabalho, será considerado este modelo de gestão apenas de forma automatizada, de modo que todo o processo seja realizado isoladamente. Ou seja, cada atividade só será realizada quando do término da atividade anterior ou quando houver necessidade da intervenção humana para a tomada de decisões.

O BPM automatizado, permite que todos os documentos utilizados e alimentados nas atividades do processo (planilhas, formulários, e-mails, entre outros) sejam excluídos, pois, durante a automatização, o modelo destes são parametrizados no sistema. Com isso, todos os relatórios gerenciais são gerados automaticamente, facilitando, ainda mais, a gestão dos processos.

Obs.: Para a automatização do BPM é necessária a utilização de técnicas e tecnologias específicas, portanto, não foi considerada para efeito dos cálculos.

## 5 PROCESSO DE ADMISSÃO x ANALISTA PLENO

Neste capítulo será demonstrado o custo mensal da execução do processo de admissão realizado por um Analista Pleno de RH, bem como o da gestão do processo, nos próximos meses, considerando ser realizado por um Analista de Processos.

O cálculo foi efetuado com base no mapeamento (“to be”) das atividades pertencentes ao macroprocesso (demonstrado na Figura 03), conforme apresentado no fluxograma a seguir (Figura 04).

Obs.: As atividades consideradas no cálculo, estão demarcadas em azul.

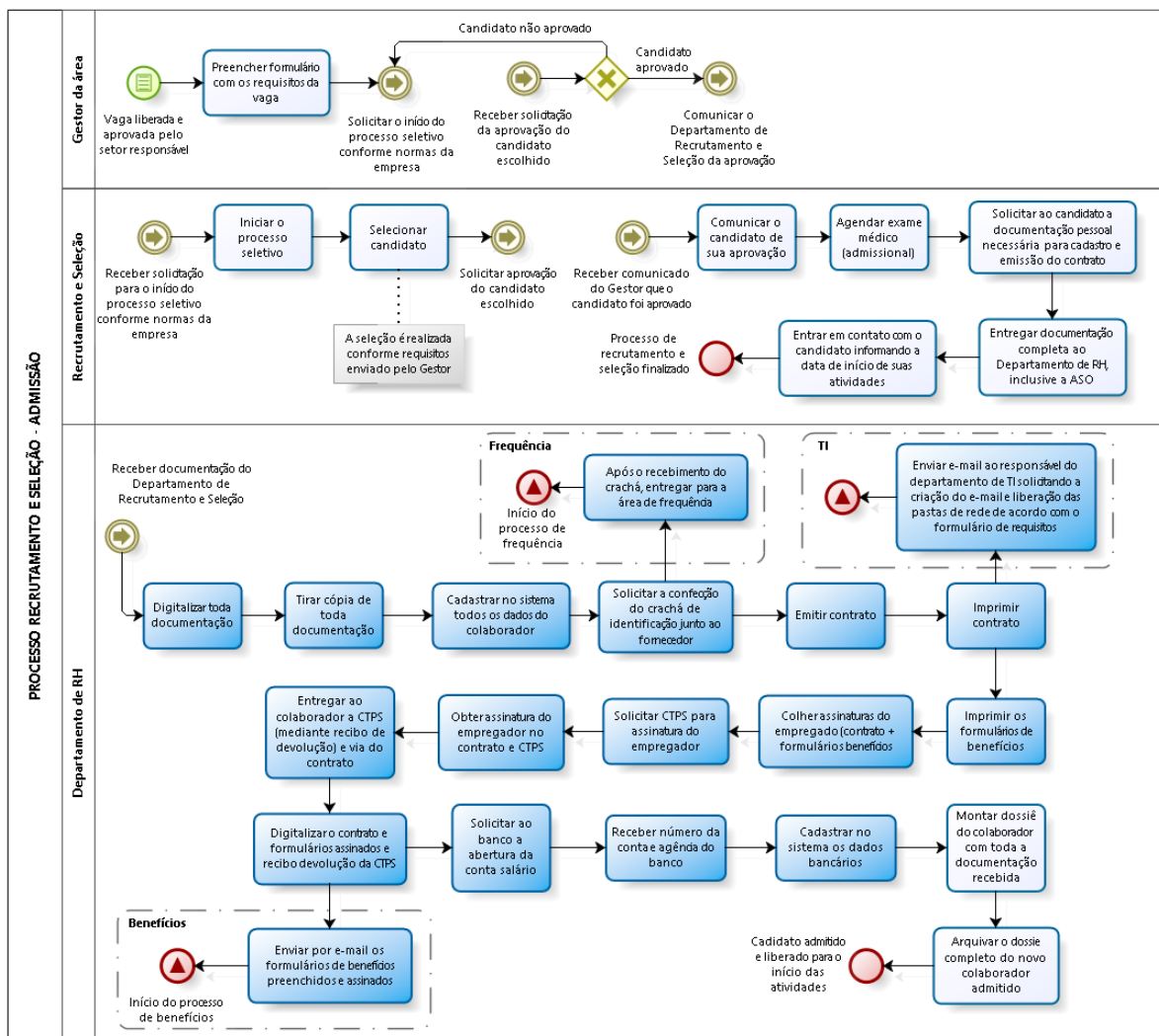


FIGURA 04: FLUXOGRAMA PROCESSO DE ADMISSÃO



FIGURA 05: LEGENDA FLUXOGRAMA PROCESSO DE ADMISSÃO (FIGURA 4)

Na tabela a seguir (Tabela 01), estão discriminados os responsáveis por cada uma das atividades representadas acima, bem como o tempo estimado para executá-las (em horas). Logo após, estão expostas apenas considerações das etapas realizadas pelo Analista Pleno, afim de justificar o tempo estimado para exercê-las.

| ATIVIDADE   | DONO DA ATIVIDADE                  | VOLUME POR CANDIDATO (un.)   | VOLUME TOTAL MÊS (un.)       | TEMPO ESTIMADO PARA EXECUÇÃO |
|---|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 1 Vaga liberada e aprovada pelo setor responsável   | Responsável pela liberação da vaga | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| 2 Preencher formulário com os requisitos da vaga  | Gestor da área                     | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| 3 Solicitar o início do processo seletivo conforme normas da empresa  | Gestor da área                     | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| 4 Iniciar processo seletivo   | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| 5 Selecionar candidato  | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| 6 Solicitar aprovação do candidato escolhido  | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| 7 Aprovação do candidato escolhido  | Gestor da área                     | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| 8 Comunicar o departamento de Recrutamento e Seleção da aprovação   | Gestor da área                     | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| 9 Comunicar o candidato de sua aprovação  | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| 10 Agendar exame médico (admissional)   | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| 11 Solicitar ao candidato a documentação pessoal necessária para o cadastro e emissão do contrato   | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| 12 Entregar documentação completa ao departamento de RH, inclusive a ASO  | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| 13 Entrar em contato com o candidato informando o início de suas atividades   | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| 14 Digitalizar toda documentação  | Analista Pleno RH                  | 30,00                        | 1800                         | 7:00:00                      |
| 15 Tirar cópia de toda documentação   | Analista Pleno RH                  | 30,00                        | 1800                         | 5:00:00                      |
| 16 Cadastrar no sistema todos os dados do colaborador   | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 10:00:00                     |
| 17 Solicitar a confecção do crachá de identificação junto ao fornecedor   | Analista Pleno RH                  | 0,37                         | 22                           | 5:00:00                      |
| 18 Após o recebimento do crachá, entregar para a área de frequência   | Analista Pleno RH                  | 0,20                         | 12                           | 2:00:00                      |
| 19 Emitir contrato  | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 7:00:00                      |
| 20 Imprimir contrato  | Analista Pleno RH                  | 5,00                         | 300                          | 5:00:00                      |
| 21 Enviar e-mail ao responsável do departamento de TI solicitando a criação do e-mail e liberação das pastas de rede de acordo com o formulário de requisitos | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 2:00:00                      |
| 22 Imprimir os formulários de benefícios  | Analista Pleno RH                  | 5,00                         | 300                          | 5:00:00                      |
| 23 Colher assinaturas do empregado (contrato + formulários benefícios)  | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 5:00:00                      |
| 24 Solicitar CTPS para assinatura do empregador   | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 2:00:00                      |
| 25 Obter assinatura do empregador no contrato e assinatura CTPS   | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 2:00:00                      |
| 26 Entregar ao colaborador a CTPS (mediante recibo de devolução) e a via do contrato  | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 2:00:00                      |
| 27 Digitalizar o contrato e formulários assinados e recibo devolução CTPS   | Analista Pleno RH                  | 10,00                        | 600                          | 5:00:00                      |
| 28 Enviar por e-mail os formulários de benefícios preenchidos e assinados   | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 3:00:00                      |
| 29 Solicitar ao banco a abertura da conta salário   | Analista Pleno RH                  | 0,37                         | 22                           | 6:00:00                      |
| 30 Receber número da conta e agência do banco   | Analista Pleno RH                  | 0,37                         | 22                           | 1:00:00                      |
| 31 Cadastrar no sistema os dados bancários  | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 2:00:00                      |
| 32 Montar dossiê do colaborador com toda a documentação recebida  | Estagiário RH                      | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| 33 Arquivar o dossiê completo do novo colaborador admitido  | Estagiário RH                      | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos |
| <b>TOTAL:</b>   |                                    |                              |                              | <b>76:00:00</b>              |

Tabela 01: Responsáveis das atividades do processo de admissão

Considerações enumeradas conforme tabela acima:

14. Digitalização da documentação: é realizada para facilitar a consulta de informações do colaborador caso haja necessidade por parte do empregador, não sendo considerada para fins de auditoria. Estimado uma média de 20 documentos, totalizando 30 folhas digitalizadas para cada candidato;

15. Cópia da documentação: é necessária para inserir no dossiê do colaborador para fins de auditoria. A empregadora é obrigada a devolver a documentação anteriormente recebida pelo candidato. Estimado uma média de 20 documentos, totalizando 30 folhas copiadas para cada candidato;

16. Cadastro dos dados do colaborador: é realizado conforme a documentação recebida.

17. Confecção crachá: é enviado ao fornecedor um e-mail ao dia, com a relação de todos os colaboradores cadastrados naquele dia;

18. Entrega do crachá para a área de frequência: realizada conforme o recebimento dos mesmos. Estimado uma média de 3 entregas por semana (12 entregas por mês);

19. Emissão contrato: esta atividade contempla, além da emissão do contrato, a emissão dos formulários de benefícios. É emitido de acordo com o cargo, salário e jornada de trabalho.

20. Impressão contrato: estimado uma média de 5 folhas por contrato;

21. E-mail enviado ao departamento de TI: é enviado um e-mail por cadastro;

22. Impressão dos formulários de benefícios: estimado uma média de 5 folhas por contrato;

23. Assinaturas do empregado (contrato + formulários de benefícios): considerado o tempo gasto para a coleta das mesmas;

24. Solicitação CTPS: considerado o tempo gasto da entrega ao empregador;

25. Assinatura (CTPS + Contrato) empregador: considerado o tempo gasto para a coleta da assinatura do empregador;

26. Entrega da CTPS e via do contrato ao colaborador: considerado o tempo gasto para a entrega;

27. Digitalização do contrato e formulários assinados e recibo de devolução CTPS;

28. Envio dos formulários de benefícios preenchidos e assinados: é enviado um e-mail para cada colaborador;

29. Solicitação da abertura da conta salário: enviado um e-mail ao dia, com a relação de todos os colaboradores cadastrados naquele dia;

30. Recebimento dos dados bancários: recebimento de um e-mail ao dia, com a relação dos dados bancários de cada colaborador. Considerado o tempo de leitura do e-mail;

31. Cadastro dos dados bancários: cadastro dos dados bancários de cada colaborador;

32. Montagem do dossiê do colaborador: realizado após a assinatura em todos os documentos;

33. Arquivo do dossiê: Estimado uma média de 3 dias por semana (12 entregas por mês).

Obs.: Considerado uma média de 22DU e de 60 admissões por mês. Todo o controle é realizado por planilhas. Somente é realizado o cadastro, no sistema utilizado pela empresa, pois é necessário para folha de pagamento efetuar os cálculos no final do mês.

Conforme apresentado no capítulo 2, após a realização do mapeamento é necessário haver uma contínua gestão do mesmo, para desenvolver melhorias e aplicá-las para que diminua o custo e aumente a produtividade.

Considerando o cumprimento das atividades manualmente, pelo técnico do processo (Analista Pleno de RH) e a gestão do processo efetuada pela área de processos (o especialista em processos), foi estimado um total de 50h e 100h mensais, respectivamente, a serem utilizadas para a análise, medição e eficácia dos resultados e implantação de melhorias em conjunto com a área de RH. As melhorias possíveis de serem feitas são, relativamente, simples, como, por exemplo, o aperfeiçoamento das planilhas utilizadas, efetuação de macros, criação de relatórios, entre outros. Entretanto, após estas alterações, ainda há grande possibilidade de haver um descuido e imprecisão ao realizar as atividades, de modo a não excluir retrabalhos, haja vista, que o processo continuará a ser realizado manualmente. Os relatórios para análise são gerados com base nas planilhas existentes.

## 6 PROCESSO DE ADMISSÃO x BPM

Neste capítulo será demonstrado o custo mensal da execução do processo de admissão realizado pelo BPM, bem como o da gestão do processo, nos próximos meses, considerando ser realizado por um Especialista em BPM.

O cálculo foi efetuado considerando a automatização do fluxograma (Figura 04).

Na tabela abaixo (Tabela 02), estão discriminados os responsáveis por cada uma das atividades do processo de admissão. Com o BPM automatizado, algumas das atividades excluem a necessidade de execução humana. Desta forma, foi considerado como nulo o tempo estimado.

| ATIVIDADE   | DONO DA ATIVIDADE                  | VOLUME POR CANDIDATO (un.)   | VOLUME TOTAL MÊS (un.)       | TEMPO ESTIMADO POR CANDIDATO (un.) | TEMPO ESTIMADO PARA EXECUÇÃO (mês) |
|---|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 1 Vaga liberada e aprovada pelo setor responsável   | Responsável pela liberação da vaga | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| 2 Preencher formulário com os requisitos da vaga  | Gestor da área                     | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| 3 Solicitar o início do processo seletivo conforme normas da empresa  | Gestor da área                     | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| 4 Iniciar processo seletivo   | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| 5 Selecionar candidato  | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| 6 Solicitar aprovação do candidato escolhido  | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| 7 Aprovação do candidato escolhido  | Gestor da área                     | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| 8 Comunicar o departamento de Recrutamento e Seleção da aprovação   | Gestor da área                     | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| 9 Comunicar o candidato de sua aprovação  | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| 10 Agendar exame médico (admissional)   | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| 11 Solicitar ao candidato a documentação pessoal necessária para o cadastro e emissão do contrato   | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| 12 Entregar documentação completa ao departamento de RH, inclusive a ASO  | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| 13 Entrar em contato com o candidato informando o início de suas atividades   | Recrutamento e Seleção             | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| 14 Digitalizar toda documentação  | Analista Pleno RH                  | 30,00                        | 1800                         | 00:07:00                           | 07:00:00                           |
| 15 Tirar cópia de toda documentação   | Analista Pleno RH                  | 30,00                        | 1800                         | 00:05:00                           | 05:00:00                           |
| 16 Cadastrar no sistema todos os dados do colaborador   | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 00:06:00                           | 06:00:00                           |
| 17 Solicitar a confecção do crachá de identificação junto ao fornecedor   | Analista Pleno RH                  | 0,37                         | 22                           | 00:00:00                           | 00:00:00                           |
| 18 Após o recebimento do crachá, entregar para a área de frequência   | Analista Pleno RH                  | 0,20                         | 12                           | 00:02:00                           | 02:00:00                           |
| 19 Emitir contrato  | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 00:00:00                           | 00:00:00                           |
| 20 Imprimir contrato  | Analista Pleno RH                  | 5,00                         | 300                          | 00:05:00                           | 05:00:00                           |
| 21 Enviar e-mail ao responsável do departamento de TI solicitando a criação do e-mail e liberação das pastas de rede de acordo com o formulário de requisitos | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 00:00:00                           | 00:00:00                           |
| 22 Imprimir os formulários de benefícios  | Analista Pleno RH                  | 5,00                         | 300                          | 00:05:00                           | 05:00:00                           |
| 23 Colher assinaturas do empregado (contrato + formulários benefícios)  | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 00:05:00                           | 05:00:00                           |
| 24 Solicitar CTPS para assinatura do empregador   | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 00:02:00                           | 02:00:00                           |
| 25 Obter assinatura do empregador no contrato e assinatura CTPS   | Analista Pleno RH                  | 1,00                         | 60                           | 00:02:00                           | 02:00:00                           |



| ATIVIDADE  | DONO DA ATIVIDADE | VOLUME POR CANDIDATO (un.)   | VOLUME TOTAL MÊS (un.)       | TEMPO ESTIMADO POR CANDIDATO (un.) | TEMPO ESTIMADO PARA EXECUÇÃO (mês) |
|--|-------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 26 Entregar ao colaborador a CTPS (mediante recibo de devolução) e a via do contrato | Analista Pleno RH | 1,00                         | 60                           | 00:02:00                           | 02:00:00                           |
| 27 Digitalizar o contrato e formulários assinados e recibo de devolução CTPS         | Analista Pleno RH | 10,00                        | 600                          | 00:05:00                           | 05:00:00                           |
| 28 Enviar por e-mail os formulários de benefícios preenchidos e assinados            | Analista Pleno RH | 1,00                         | 60                           | 00:00:00                           | 00:00:00                           |
| 29 Solicitar ao banco a abertura da conta salário                                    | Analista Pleno RH | 0,37                         | 22                           | 00:00:00                           | 00:00:00                           |
| 30 Receber número da conta e agência do banco  | Analista Pleno RH | 0,37                         | 22                           | 00:00:00                           | 00:00:00                           |
| 31 Cadastrar no sistema os dados bancários   | Analista Pleno RH | 1,00                         | 60                           | 00:00:00                           | 00:00:00                           |
| 32 Montar dossiê do colaborador com toda a documentação recebida                     | Estagiário RH     | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| 33 Arquivar o dossiê completo do novo colaborador admitido                           | Estagiário RH     | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos | Não considerado nos cálculos       | Não considerado nos cálculos       |
| <b>TOTAL:</b>  |                   |                              |                              | <b>0:46:00</b>                     | <b>46:00:00</b>                    |

Tabela 02: Responsáveis das atividades do processo de admissão

Para justificar a exclusão da necessidade de um Analista Pleno, em seguida, está exemplificada a atividade 19 (Emissão do contrato).

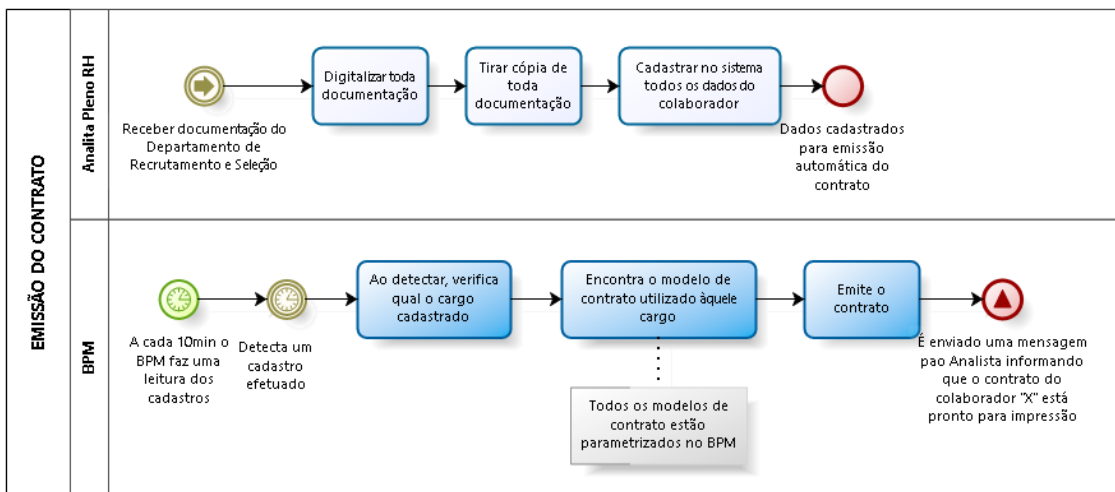


FIGURA 06: EMISSÃO CONTRATO PROCESSO ADMISSÃO



FIGURA 07: EMISSÃO CONTRATO PROCESSO ADMISSÃO (FIGURA 06)

Devido à todas as parametrizações do sistema, pode-se observar que o contrato é emitido a partir do momento em que o cadastro é realizado e a atividade é finalizada com o envio de um e-mail ao responsável (Analista Pleno RH) informando que já é possível imprimi-lo.

Entretanto, há atividades necessárias de serem executadas manualmente como, por exemplo, a 14 e 15. E outras, a execução manual é parcial, como a 16. Esta tarefa é dita como parcial, pois, ao cadastrar o cargo do colaborador, automaticamente, o sistema cadastra o salário e a jornada de trabalho (devido a parametrizações no sistema), diminuindo o tempo de execução.

Considerando o cumprimento da maioria das atividades realizadas (parcial ou totalmente) pelo sistema em questão e poucas manualmente, a gestão do processo efetuado pelo especialista em BPM, foi estimado um total de 9h mensais a serem utilizadas para a análise, medição e eficácia dos resultados e implantação de melhorias em conjunto com a área de processos e RH. Na gestão realizada pelo sistema, uma vez encontrado um erro ou uma melhoria, a mesma é parametrizada. Assim, no momento em que a atividade for realizada novamente, a tarefa será executada em conformidade. Desta maneira, o processo não estará mais passível de falhas, a não ser que sejam detectadas novas possibilidades de melhoria. Por consequência, reduzirão, drasticamente, o número de retrabalhos e aumentará a eficiência e qualidade do resultado, além dos relatórios de análise serem gerados a qualquer momento e de forma precisa.

## 7 CUSTO x PRODUTIVIDADE

Neste capítulo, será apresentado a comparação do processo de admissão realizado manualmente com o realizado de forma automática. Para início dos cálculos, foi considerado um custo de R\$ 980,00/mês para a implantação do processo a ser realizado pelo Analista Pleno e R\$ 5980,00/mês para o realizado pelo BPM.

Obs.: Para a implantação do BPM, é necessário o custo do mapeamento inicial (R\$ 980,00/mês), além do valor da modelagem do processo (R\$ 5000,00/mês), perfazendo o custo supracitado.

De forma ilustrativa, tem-se:

| <b>CUSTO<br/>IMPLANTAÇÃO<br/>(realizado em 2014)</b> | <b>R\$ / MÊS</b> | <b>TEMPO PARA<br/>IMPLANTAÇÃO<br/>(em meses)</b> | <b>TOTAL</b>  |
|--|------------------|--|---------------|
| Processo realizado pelo Analista RH                  | R\$ 980,00       | 5  | R\$ 4.900,00  |
| Processo realizado pelo BPM                          | R\$ 5.980,00     | 12   | R\$ 71.760,00 |

Tabela 03: Custo de implantação processo admissão

No capítulo 5, foi estimado uma média de contratações por mês. Para a admissão de apenas um colaborador é preciso de 1h16min de trabalho de um Analista Pleno de RH e 76h no mês, considerando um total de 60. No capítulo 6, com o processo automatizado, foi demonstrado que é necessário 46min de trabalho do Analista e, apenas, 46h no mês, considerando o mesmo número de contratações por mês.

Para a manutenção do processo manual, estimou-se 50h mensais gastos pelo Analista de RH mais 100h pelo Analista de Processos. Já para a gestão automatizada, 9h utilizadas pelo Analista de processos e 9h para o especialista em BPM.

De acordo com estimativas do BACEN, a meta da inflação a ser perseguida, nos próximos anos, é de 4,5%. Além disso, foi considerado um aumento real de 3% aa. Assim sendo, a fórmula para o cálculo do reajuste percentual, pode ser descrita como:

$$\text{Relativo do Reajuste} = \text{Relativo da Inflação} * \text{Relativo do Aumento Real}$$

$$1 + \text{Reajuste decimal} = (1 + \text{Inflação decimal}) * (1 + \text{Aumento Real decimal})$$

$$\text{Reajuste decimal} = (1 + \text{Inflação decimal}) * (1 + \text{Aumento Real decimal}) - 1$$

$$\text{Reajuste percentual} = \text{Reajuste decimal} * 100$$

FIGURA 08: FÓRMULA REAJUSTE PERCENTUAL

Fonte: Fequimar – Federação dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas e Farmacêuticas do Estado de São Paulo<sup>2</sup>

Aplicando-a, nos próximos anos foram considerados os seguintes percentuais:

|                       | 2016        | 2017        | 2018        |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|
| Inflação              | 5,1%        | 4,5%        | 4,2%        |
| Inflação decimal      | 0,05        | 0,05        | 0,04        |
| Relativo da inflação  | 1,05        | 1,05        | 1,04        |
| Aumento real          | 3,0%        | 3,0%        | 3,0%        |
| Aumento real decimal  | 0,03        | 0,03        | 0,03        |
| Relativo aumento real | 1,03        | 1,03        | 1,03        |
| Reajuste total        | <b>8,3%</b> | <b>7,6%</b> | <b>7,3%</b> |

Tabela 04: Reajuste percentual 2016 a 2018

Considerando 193,6 horas trabalhadas/mês (8,8h/dia e 22DU/mês), em janeiro de 2015 o mesmo salário de dezembro de 2014 (valores determinados) e aplicando os reajustes acima descritos, resultou-se, até 2018:

|             |              | Analista RH  | Analista Processos | Especialista BPM |
|-------------|--------------|--------------|--------------------|------------------|
| <b>2015</b> | Salário      | R\$ 1.500,00 | R\$ 3.000,00       | R\$ 15.000,00    |
| <b>2016</b> | Reajuste     | 8,3%         | 8,3%               | 8,3%             |
|             | Salário 2016 | R\$ 1.623,80 | R\$ 3.247,59       | R\$ 16.237,95    |
| <b>2017</b> | Reajuste     | 7,6%         | 7,6%               | 7,6%             |
|             | Salário 2017 | R\$ 1.747,77 | R\$ 3.495,54       | R\$ 17.477,72    |
| <b>2018</b> | Reajuste     | 7,3%         | 7,3%               | 7,3%             |
|             | Salário 2018 | R\$ 1.875,81 | R\$ 3.751,63       | R\$ 18.758,14    |

Tabela 05: Salário Analista RH, Analista de Processo e Especialista BPM

<sup>2</sup> Disponível em : [http://fequimfar.com.br/wp-content/uploads/2014/11/Como-calculer-o-reajuste-salarial\\_nov\\_2014.pdf](http://fequimfar.com.br/wp-content/uploads/2014/11/Como-calculer-o-reajuste-salarial_nov_2014.pdf). Acesso em, junho 2015

|                    | R\$/h 2015 | R\$/h 2016 | R\$/h 2017 | R\$/h 2018 |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|
| Analista RH        | R\$ 7,75   | R\$ 8,39   | R\$ 9,03   | R\$ 9,69   |
| Analista Processos | R\$ 15,50  | R\$ 16,77  | R\$ 18,06  | R\$ 19,38  |
| Especialista BPM   | R\$ 77,48  | R\$ 83,87  | R\$ 90,28  | R\$ 96,89  |

Tabela 06: R\$/h Analista RH, Analista de Processo e Especialista BPM

Conforme os valores acima calculados, obteve-se, para cada um dos processos, um custo anual de acordo com o cálculo a seguir:

|                        | 2015         |                  | 2016         |                  | 2017         |                  | 2018         |                  |
|------------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| Processo               | Horas        | R\$ / mês        | Horas        | R\$ / mês        | Horas        | R\$ / mês        | Horas        | R\$ / mês        |
| Analista RH            | 76,0         | 588,8            | 76,0         | 637,4            | 76,0         | 686,1            | 76,0         | 736,4            |
| <b>Gestão Processo</b> | <b>Horas</b> | <b>R\$ / mês</b> | <b>Horas</b> | <b>R\$ / mês</b> | <b>Horas</b> | <b>R\$ / mês</b> | <b>Horas</b> | <b>R\$ / mês</b> |
| Analista RH            | 50,0         | 387,4            | 50,0         | 419,4            | 50,0         | 451,4            | 50,0         | 484,5            |
| Analista Processos     | 100,0        | 1549,6           | 100,0        | 1677,5           | 100,0        | 1805,5           | 100,0        | 1937,8           |
| <b>CUSTO MÊS</b>       |              | R\$ 2.525,8      |              | R\$ 2.734,3      |              | R\$ 2.943,0      |              | R\$ 3.158,7      |
| <b>CUSTO ANO</b>       |              | R\$ 30.309,9     |              | R\$ 32.811,39    |              | R\$ 35.316,5     |              | R\$ 37.903,8     |

Tabela 07: R\$/mês Processo de admissão realizado pelo Analista RH

|                        | 2015         |                  | 2016         |                  | 2017         |                  | 2018         |                  |
|------------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| Processo               | Horas        | R\$ / mês        | Horas        | R\$ / mês        | Horas        | R\$ / mês        | Horas        | R\$ / mês        |
| Analista RH            | 46,0         | 356,4            | 46,0         | 385,8            | 46,0         | 415,3            | 46,0         | 445,7            |
| <b>Gestão Processo</b> | <b>Horas</b> | <b>R\$ / mês</b> | <b>Horas</b> | <b>R\$ / mês</b> | <b>Horas</b> | <b>R\$ / mês</b> | <b>Horas</b> | <b>R\$ / mês</b> |
| Especialista BPM       | 9,0          | 697,3            | 9,0          | 754,9            | 9,0          | 812,5            | 9,0          | 872,0            |
| Analista Processos     | 9,0          | 139,5            | 9,0          | 151,0            | 9,0          | 162,5            | 9,0          | 174,4            |
| <b>CUSTO MÊS</b>       |              | R\$ 1.193,2      |              | R\$ 1.291,7      |              | R\$ 1.390,3      |              | R\$ 1.492,1      |
| <b>CUSTO ANO</b>       |              | R\$ 14.318,2     |              | R\$ 15.499,9     |              | R\$ 16.683,3     |              | R\$ 17.905,5     |

Tabela 08: R\$/mês Processo de admissão realizado pelo BPM

Adotando a utilização do BPM e o custo de sua implantação, é possível verificar que o mesmo chega em seu ponto de equilíbrio em, aproximadamente, 4 anos, considerando que os valores de entradas, em cada ano, sejam o custo que seria gasto caso o processo manual estivesse em vigor, conforme tabela 9

|         | dez/14         | dez/15         | dez/16         | dez/17         | dez/18         |
|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Entrada | R\$ 0,00       | R\$ 30.309,92  | R\$ 32.811,39  | R\$ 35.316,54  | R\$ 37.903,83  |
| Saída   | -R\$ 71.760,00 | -R\$ 14.318,18 | -R\$ 15.499,86 | -R\$ 16.683,28 | -R\$ 17.905,49 |
| Saldo   | -R\$ 71.760,00 | -R\$ 55.768,26 | -R\$ 38.456,73 | -R\$ 19.823,46 | R\$ 174,88     |

Tabela 09: Ponto de equilíbrio BPM

Ao analisar os resultados, a quantidade de Analistas Pleno, reduz, em torno de, 60% optando pelo BPM, aumentando a capacidade produtiva. Acrescentando outras vantagens, tem-se:

| ITENS COMPARADOS                      | RECURSOS HUMANOS | RECURSOS TECNOLÓGICOS |
|---------------------------------------|------------------|-----------------------|
| Capacitação dos recursos humanos      | menor            | maior                 |
| Controle das tarefas realizadas       | menor            | maior                 |
| Custo de implantação                  | menor            | maior                 |
| Custo para gestão do processo         | maior            | menor                 |
| Eficácia                              | menor            | maior                 |
| Facilidade de realização de melhorias | menor            | maior                 |
| Facilidade de realização do processo  | menor            | maior                 |
| Necessidade de recursos humanos       | maior            | menor                 |
| Possíveis retrabalhos                 | maior            | menor                 |
| Precisão análise dos resultados       | menor            | maior                 |
| Qualidade entrega                     | menor            | maior                 |
| Segurança das informações             | menor            | maior                 |

Tabela 10: Comparação dos benefícios em cada processo

## CONCLUSÃO

Conclui-se que é essencial haver processos nas organizações de forma a facilitar sua gestão.

Ao analisar os ganhos que se têm ao implantar e gerenciar o processo de admissão de forma manual, foi possível observar que são infinitamente inferiores que o realizado pelo BPM.

Com a automatização da cadeia produtiva de admissão, apesar de ser necessário pessoas mais qualificadas e um tempo maior para sua implantação, as vantagens que se obtêm são expressivamente maiores se comparado com a realização do processo de forma integralmente manual.

Com o BPM, fica claramente evidente que o gerenciamento do processo fica mais robusto, mais estruturado e simplificado. Devido a substituição dos trabalhos manuais, a capacidade de se alcançar resultados mais expressivos e com menor custo, aumenta progressivamente. Além disso, o controle da execução das tarefas aumenta, facilitando o monitoramento e análise dos resultados de forma precisa, clara, objetiva e em tempo real, propiciando uma melhor e correta tomada de decisões por parte dos gestores.

Apesar do tempo necessário para o retorno dos investimentos, os benefícios adquiridos ao longo deste período são condizentes com a exigência dos concorrentes e do mercado.

Porém, é preciso um estudo da viabilidade e necessidade de implantação, devido ao tempo de retorno do investimento o que, para empresas de pequeno porte, talvez seja inviável.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAPOTE, Gart. Guia para Formação de Analista de Processos – BPM. Volume I. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011
- CAPOTE, Gart. Medição de Valor de Processos para BPM. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2013
- CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 9. ed. Nova Lima: FALCONI, 2013
- FÁVERO, Ronaldo de Fávero. Apresentação “Indicadores de desempenho para a gestão da empresa” ministrada em nov/2014 em SP. Acesso em 12/06/2015
- Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Processo\\_de\\_neg%C3%B3cio](https://pt.wikipedia.org/wiki/Processo_de_neg%C3%B3cio). Acesso em 05/06/2015
- <http://pt.slideshare.net/TOTVS/financial-services-o-bpm-social>. Acesso em 18/06/2015
- <http://www.eacursos.com.br/blog/rotinas-de-admissao/> Acesso em 18/06/2015
- <http://www.cryo.com.br/Upload/18bebfd7-ef67-495a-a069-22f3233f10d5.pdf> Acesso em 18/06/2015
- <http://www.habber.com.br/files/2012/12/Defendendo-Investimentos-no-BPM1.pdf> Acesso em 18/06/2015
- [www.oracle.com](http://www.oracle.com). Acesso em 20/06/2015
- [http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2012/dissertacao\\_sonia\\_maria\\_de\\_freitas\\_2012.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_sonia_maria_de_freitas_2012.pdf) Acesso em 21/06/2015
- <http://mauriciobitencourt.com/> Acesso em 23/06/2015
- <http://www.tecnodic.com/b/bpm-business-process-management/> Acesso em 23/06/2015
- <http://www.pradochaves.com.br/business-process-outsourcing-bpo.asp> Acesso em 19/06/2015
- <http://ideiasbpm.blogspot.com.br/2011/06/visao-integrada-entre-bpm-soa-itol-e.html> Acesso em 25/06/2015
- <http://www.gomesdematos.com.br>. Acesso em 25/06/2015
- [http://fequimfar.com.br/wp-content/uploads/2014/11/Como-calcular-o-reajuste-salarial\\_nov\\_2014.pdf](http://fequimfar.com.br/wp-content/uploads/2014/11/Como-calcular-o-reajuste-salarial_nov_2014.pdf) . Acesso em 28/06/2015
- <http://www.euax.com.br/webinars-em-gestao-de-processos-de-negocios-bpm-bpmn/>. Acesso em 29/06/2015
- [www.abpmp-br.org](http://www.abpmp-br.org). Acesso em 30/06/2015
- <http://www.bcb.gov.br/> Acesso em 01/07/2015