



BELO HORIZONTE - MG
04 A 06 JUNHO DE 2025

VI FORPED PPGOC UFMG

Fórum de Pesquisas Discentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento

ISSN: 2965-4068

MODALIDADE:
TRABALHO COMPLETO



Mariana Freitas Caniello de Carvalho

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

 <https://orcid.org/0000-0002-6132-4469>

 mcanicarvalho@gmail.com



Elisângela Aganette

Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

 <https://orcid.org/0000-0003-4357-8016>

 elisangelaaganette@gmail.com

IMPACTO DA APLICAÇÃO DO BPM NA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA ORGANIZAÇÃO

*The impact of BPM application on the efficiency of human
resources processes in a organization*

Resumo: Apresentação de um estudo que investigará como a aplicação da metodologia BPM (*Business Process Management*) pode otimizar os processos de Recursos Humanos (RH) em uma organização, com foco na redução de custos e aumento da produtividade. **Objetivo:** Destacar a importância do RH na gestão das obrigações e direitos dos empregados, bem como a necessidade de modernizar seus processos para garantir maior eficiência e adaptação às mudanças organizacionais. **Metodologia:** A pesquisa adotará uma abordagem empírica, exploratória e descritiva, combinando revisão bibliográfica, estudo de caso e pesquisa descritiva. **Conclusões:** Com o objetivo de, futuramente, seja possível concluir que a aplicação do *Business Process Management* (BPM) e a análise dos fluxos informacionais possa otimizar os processos de Recursos Humanos para o aumento da eficiência organizacional alinhadas tanto à realidade da organização quanto às inovações do setor.

Palavras-chave: recursos humanos; metodologia BPM; fluxos informacionais.

Abstract: Presentation of a study that will investigate how the application of the BPM (*Business Process Management*) methodology can optimize Human Resources (HR) processes in an organization, with a focus on reducing costs and increasing productivity. **Objective:** To highlight the importance of HR in managing employee obligations and rights, as well as the need to modernize its processes to ensure greater efficiency and adaptation to organizational changes. **Methodology:** The research will adopt an empirical, exploratory and descriptive approach, combining bibliographic review, case study and descriptive research. **Conclusions:** The aim is to conclude in the future that the application of Business Process Management (BPM) and the analysis of information flows can optimize Human Resources processes to increase organizational efficiency aligned with both the reality of the organization and the innovations in the sector.

Keywords: human resources; BPM methodology; information flows.



1 INTRODUÇÃO

Nas organizações, é necessário um setor específico que gerencie as obrigações e direitos dos empregados, alinhando-os aos objetivos organizacionais. Esse setor é responsável por todas as decisões que impactam a relação entre a organização e os colaboradores segundo Beer (1985). O departamento de Recursos Humanos (RH) desempenha funções cruciais, como o processamento de pagamentos, disponibilização de benefícios, coordenação dos processos de contratação e demissão, a avaliação de desempenho e a implementação de treinamentos. Além disso, o RH também lida com questões legais e promove a motivação dos colaboradores (Chiavenato, 2009).

Apesar da relevância dessa área, os processos realizados pelo RH são pouco discutidos ou aprimorados. Como observa Bilhim (2009, p. 11), "o conhecimento disponível sobre a influência das boas ou más práticas de gestão de recursos humanos na produtividade e eficácia organizacional é muito escasso." Nas organizações contemporâneas, o foco principal é a maximização de lucros ou o alcance de metas definidas. Nesse contexto, as atividades do RH devem priorizar a redução de custos, o aumento da performance dos empregados e o equilíbrio entre as obrigações da organização e seus colaboradores. Contudo, a gestão de RH não pode se restringir a práticas rígidas e imutáveis, já que a rápida evolução do mercado exige que as organizações se adaptem constantemente, integrando o RH às necessidades da empresa (Moura *et al.*, 2021).

Além disso, o volume de informações gerenciadas pelo setor de RH é elevado e possui alto nível de sensibilidade. Muitas organizações ainda mantêm grande quantidade de documentos em formato físico ou utilizam ferramentas precárias para a gestão de documentos, o que exige a identificação de usuários e a definição do fluxo das informações necessárias para atender às demandas organizacionais (Oliveira *et al.*, 2018).

Uma estratégia que pode aumentar a eficiência do RH é a aplicação da metodologia BPM (*Business Process Management*), que visa identificar problemas nos processos por meio de ações voltadas ao mapeamento, organização e esclarecimento dos procedimentos adotados em diferentes setores das organizações, contribuindo para a melhoria da eficácia das atividades diárias (Kluska



et al., 2015). A metodologia BPM também facilita a introdução segura de regras, prazos, metas e papéis funcionais no ambiente institucional, otimizando as operações. Mesmo em casos de processos desestruturados ou ao desenvolver novos processos para suportar novas demandas, a modelagem BPM garante a captura e sistematização do conhecimento, facilitando a operacionalização das atividades (Aganette *et al.*, 2018).

A integração do mapeamento de processos com a identificação dos fluxos informacionais permite uma análise mais detalhada da utilização das informações, potencializando a otimização de sua recuperação e aprimorando a eficiência organizacional. Os fluxos informacionais são importantes na gestão de RH, pois permitem mapear o caminho das informações, identificar falhas e erros ao longo desse percurso, o que resulta em uma recuperação de informações mais eficiente e eficaz (Santarém *et al.*, 2016).

Este estudo visará identificar os impactos da aplicação da metodologia BPM nos principais processos executados pelo RH, com foco especial na otimização dos fluxos informacionais. Além disso, pretende-se analisar como a identificação desses fluxos pode favorecer a organização documental e melhorar a recuperação de informações estratégicas, considerando as especificidades e o sigilo característico das instituições. Acredita-se que, com a conclusão do estudo no futuro, será possível desenvolver ações específicas para superar dificuldades na aplicação do BPM, além de contribuir para a geração de novos conhecimentos na área. Esse processo poderá ampliar a compreensão sobre o tema e promover a disseminação de debates acadêmicos e práticos sobre a aplicação do BPM no RH, bem como sua influência na eficiência organizacional de uma federação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para apresentação inicial do estudo que será realizado, é importante que as definições sejam claras e precisas dos conceitos que guiarão os estudos subsequentes. Um desses conceitos refere-se à distinção entre Recursos Humanos (RH) e Gestão de Recursos Humanos (GRH). Embora comumente utilizados de maneira intercambiável no senso comum, esses termos possuem significados distintos. O termo RH refere-se ao conjunto de pessoas que compõem a força de



trabalho de uma organização, enquanto a Gestão de RH abrange um conjunto de práticas, políticas e estratégias destinadas a administrar, desenvolver e otimizar o capital humano. A gestão de RH pode ser entendida como a aplicação de práticas coerentes e sistêmicas com o objetivo de orientar o comportamento e o desempenho dos empregados, visando melhorar a performance individual e coletiva, além de aumentar a competitividade da organização e suas capacidades de aprendizagem contínua (Rego, 2020).

Complementando, a gestão de recursos humanos também pode ser definida como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, de modo que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (Dutra, 2016, p. 17). Essa definição destaca a relação de troca entre a organização e seus empregados, entendendo a gestão de pessoas como um processo que visa harmonizar expectativas e promover o desenvolvimento mútuo.

Outro conceito relevante a ser explorado é o de *Business Process Management* (BPM), ou Gestão de Processos de Negócios, que se refere a um conjunto de abordagens, métodos e ferramentas voltados para o mapeamento, modelagem, monitoramento, execução e otimização contínua dos processos de negócios dentro de uma organização. O BPM pode ser compreendido também como uma metodologia que “orienta as organizações no desenvolvimento de princípios e práticas para gerenciar recursos, mas não prescreve estruturas de trabalho, metodologias ou ferramentas específicas” (BPM CBOK, 2013, p. 43). O principal objetivo do BPM é alinhar os processos organizacionais aos objetivos estratégicos, promovendo maior eficiência, agilidade e capacidade de adaptação às mudanças. Essa gestão sistêmica e integrada dos processos contribui para a melhoria contínua, garantindo resultados mais consistentes e a geração de valor para todos os envolvidos.

Por fim, outro conceito fundamental para a apresentação do estudo em questão são os fluxos informacionais, que desempenham um papel crucial na análise e aprimoramento dos processos administrativos. Por meio dos fluxos informacionais, é possível identificar problemas nos processos existentes e propor soluções. Esses fluxos têm como finalidade auxiliar os sujeitos organizacionais nos processos em que estão envolvidos, considerando que dados, informações e



conhecimentos circulam por meio do acesso, apropriação e uso por esses atores. Isso possibilita a geração de conhecimento individual e seu compartilhamento no ambiente organizacional, promovendo uma gestão mais eficiente da informação e favorecendo a melhoria contínua dos processos (Santarém *et al.*, 2016).

3 METODOLOGIA

A pesquisa que está sendo iniciada será de natureza empírica, com o objetivo de gerar impactos práticos e oferecer soluções para problemas específicos, tanto no âmbito acadêmico quanto organizacional (Gil, 2008). A abordagem adotada será qualitativa, com base na compreensão e interpretação aprofundada dos fenômenos em estudo (Guerra *et al.*, 2024). O foco será explorar o tema de forma detalhada, proporcionando maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e auxiliando na construção de hipóteses (Gil, 2019).

O estudo será conduzido por meio de um estudo de caso, tendo como objeto a aplicação do BPM nos principais processos realizados pela área de Recursos Humanos (RH) de uma Organização, sendo eles: admissão, desligamento, treinamento e gestão de benefícios. O objetivo é identificar os gargalos existentes nesses processos e propor estratégias para a redução do tempo de execução e otimização da participação dos agentes envolvidos, contribuindo, assim, para uma maior eficiência organizacional.

A pesquisa terá caráter descritivo, com o intuito de identificar possíveis soluções para os problemas mapeados, explorando alternativas práticas e fundamentadas, alinhadas às necessidades da organização. Será dada especial atenção à implementação de melhorias nos processos, buscando identificar as mudanças necessárias e os impactos que essas melhorias podem ter sobre a eficiência organizacional.

Além dos conceitos previamente discutidos, o estudo incluirá uma revisão sistemática da literatura sobre *Business Process Management* (BPM), com o intuito de definir o referencial teórico a ser adotado. Essa revisão possibilitará a escolha do tipo de mapeamento a ser empregado, bem como a estruturação dos demais procedimentos necessários para a aplicação rigorosa e eficaz da metodologia.



Por fim, com base nos estudos que serão realizados, será proposto soluções adaptadas à realidade observada. O objetivo final é tornar os processos mais eficientes, assegurando que atendam às demandas identificadas e verificando o impacto das melhorias na organização como um todo, tanto em termos de produtividade quanto de alinhamento estratégico.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos administrativos relacionados à gestão de Recursos Humanos desempenham um papel significativo na eficiência e na integração dos processos organizacionais. Nesse contexto, a aplicação da metodologia *Business Process Management* (BPM) e a identificação dos fluxos informacionais surgem como estratégias principais para a análise detalhada da estrutura, sequência e dinâmica dos processos na área de RH. Ao adotar essas abordagens, é possível compreender os impactos dessas ações em uma Federação, identificando, assim, oportunidades de otimização e aprimoramento organizacional.

Entretanto, é importante ressaltar que essas ações iniciais se restringem ao levantamento de dados e informações referentes ao conteúdo dos processos, que possuem natureza sensível, estratégica e de grande relevância. Essa característica pode representar um desafio significativo para a condução do estudo, exigindo abordagens metodológicas cuidadosas que garantam a proteção da instituição e a integridade da pesquisa. Apenas por meio de uma análise aprofundada será possível identificar de forma precisa as oportunidades de otimização e avaliar os benefícios reais que essas melhorias podem trazer para a organização.

Dessa forma, o estudo proposto tem como possível objetivo fornecer soluções cientificamente fundamentadas para os problemas identificados nos processos da área de RH. Essas soluções não se limitam apenas a atender às demandas existentes, mas também buscam garantir a realização dos processos de maneira mais eficiente, promovendo o sucesso organizacional. Ao adaptar as práticas e tecnologias envolvidas aos avanços contínuos da gestão de processos, o estudo contribuirá para a evolução das práticas de RH e o fortalecimento das organizações no contexto atual.



REFERÊNCIAS

- AGANETTE, E. C.; MACULAN, B. C. M.S; LIMA, G.A. BPM acadêmico: mapeamento de processos e de fluxos informacionais na ECI/UFMG. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**. João Pessoa, v.13, n. 1, p. 44-65, 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/pbcib/article/view/39607>. Acesso em: 30 nov. 2024.
- BEER, M. **Human resource management**: a general manager's perspective: text and cases. New York: Free Press, 1985.
- BILHIM, J. **Gestão estratégica de Recursos Humanos**. 4. ed. rev. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009.
- BPM CBOK Versão 3. **Guia para o gerenciamento de processos de negócios do corpo comum de conhecimento**. São Paulo: ABPMP, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2016.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.
- GUERRA, A. de L. e R.; STROPARO, T. R.; COSTA, M. da; CASTRO JÚNIOR, F. P. de; LACERDA JÚNIOR, O. da S.; BRASIL, M. M.; CAMBA, M. Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 7, p. e4019, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i7.4019. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4019>. Acesso em: 20 mar. 2025.
- KLUSKA, R. A.; LIMA, E. P. de; COSTA, S. E. G. da. Uma proposta de estrutura e utilização do gerenciamento de processos de negócio (BPM). **Revista Produção Online**, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 886–913, 2015. DOI: 10.14488/1676-1901.v15i3.1867. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/1867>. Acesso em: 23 mar. 2025.
- MOURA, C. B.; DE CASTRO PINHEIRO, C.; DA SILVA, T. M. Gestão estratégica em recursos humanos. **RH Visão Sustentável**, v. 1, n. 1, p. 76-95, 2021. Disponível em: https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/rh_visaosustentavel/article/view/3249/1378. Acesso em: 05 dez. 2024.



OLIVEIRA, N. B. de; DE OLIVEIRA, F. M. A importância da tecnologia da informação nos recursos humanos. **Acta Scientia Academicus**: Revista Interdisciplinar de Trabalhos de Conclusão de Curso, v. 3, n. 01, 2018. Disponível em: <http://multiplosacessos.com/ri/index.php/ri/article/view/184/176>. Acesso em: 01 dez. 2024.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; GOMES, J. F.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C.; MARQUES, C. A. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo. 2020.

SANTARÉM, V.; VITORIANO, M C. de P. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. **Revista Perspectivas em Gestão e conhecimento**. João Pessoa, v5, número especial, p.158-170, jan. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27387/14781>. Acesso em: 01 dez. 2024.