

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS - FAGEN**

**REQUISITOS EXIGIDOS PARA ATUAÇÃO NA ÁREA DE  
GESTÃO DE PROCESSOS: UM LEVANTAMENTO DAS  
SOLICITAÇÕES DO MERCADO EM UBERLÂNDIA-MG**

**CLEUZILENE SILVA FERREIRA DA COSTA**

**Uberlândia - MG  
Junho/2021**

**CLEUZILENE SILVA FERREIRA DA COSTA**

**REQUISITOS EXIGIDOS PARA ATUAÇÃO NA ÁREA DE  
GESTÃO DE PROCESSOS: UM LEVANTAMENTO DAS  
SOLICITAÇÕES DO MERCADO EM UBERLÂNDIA-MG**

**Trabalho de Curso apresentado à Faculdade de  
Gestão e Negócios da Universidade Federal de  
Uberlândia como requisito parcial para obtenção  
do título de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Camila de Araujo**

**Uberlândia - MG  
Junho/2021**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela oportunidade de cursar o ensino superior em uma instituição que é referência acadêmica no curso de Administração, por esta razão dedico esse trabalho unicamente a Ele, que tem me sustentado de maneira especial durante todo esse período da graduação, a Ele a honra, a glória e o louvor.

Agradeço ao meu esposo Fernando Henrique, que sempre com um sorriso lindo no rosto me apoiando e cuidando de tudo com muito amor ao meu redor para que esse sonho de se formar na Universidade Federal de Uberlândia – UFU se concretizasse.

Reconheço aqui todo esforço da minha mãe, uma mulher sábia e visionária que com pouca escolaridade devido a necessidade de começar a trabalhar ainda criança para ajudar no sustento da sua família, não teve oportunidades de estudar e continuou trabalhando duro nas casas de família para que as cinco filhas pudessem ter acesso ao ensino superior e uma formação acadêmica e poder percorrer um caminho diferente e melhor, com mais oportunidades que a educação viabiliza ao ser humano.

Retribuo ao meu pai a mesma alegria que ele sentiu no momento em que soube da minha aprovação no vestibular para estudar na UFU, que com muita simplicidade olhou para mim e disse: “ não o sei o que isso significa para você e qual é a proporção de estudar lá, mais estou feliz por você, você é vitoriosa”.

Agradeço minha irmã mais velha Rosângela por sempre dizer para mim desde os meus quinze anos que esse sonho é possível, da mesma forma a minha irmã Elisângela sempre orando por mim pedindo a Deus para abençoar minha trajetória, igualmente a minha irmã Joana sempre torcendo por mim, assim como minha irmã gêmea Gleice Kelly sempre dizendo que eu sou capaz, merecedora e vencedora.

Agracio a minha sogra Caita e meu sogro Joaquim, assim como minha cunhada Alessandra que estão sempre intercedendo por mim durante essa trajetória. Gratulo aos meus confidentes e fiéis amigos Elizeu Pedro, Cida Pedro, Tereza e Helena, que estão sempre desejando o melhor na minha vida e participando das minhas conquistas.

E por fim, mas não menos importante, sou grata a Deus pela a vida da Professora Doutora Camila Araújo, minha orientadora que me conduziu durante toda a realização deste trabalho, que com maestria me ensinou e me incentivou durante todo esse processo de produção deste artigo, minha real gratidão pelo privilégio de trabalhar com você, e a todos os professores que me acompanharam durante toda essa jornada compartilhando conhecimento.

## RESUMO

**Ferreira, C. Requisitos exigidos para atuação na área de Gestão de Processos: Um levantamento das solicitações do mercado em Uberlândia-MG. 2021. Trabalho de Curso (Graduação em Administração – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia), Uberlândia, 2021.**

A área de gestão de processos tem alcançado notoriedade nos últimos anos. Conhecer quais são os requisitos exigidos para atuação nesta área é essencial para a orientação do profissional que pretende atuar nesta área. Assim, o presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar os requisitos exigidos nas vagas de emprego na área de gestão de processos no mercado de trabalho da cidade de Uberlândia – MG. Para tanto, foi realizada uma pesquisa utilizando revisão bibliográfica não exaustiva para a definição dos conceitos teóricos, levantamento das indicações de conhecimentos e habilidades solicitadas atualmente no mercado e levantamento das vagas ofertadas para a identificação dos requisitos solicitados nas vagas na área de processos em Uberlândia - MG. Os resultados indicam que as empresas da cidade de Uberlândia – MG não demonstram conhecer integralmente as necessidades da área de gestão de processos para criação e definição de requisitos primordiais e fundamentais para abertura de vaga na área de gestão de processos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processos, Processos de Negócio, Gerenciamento de Processos.

## **ABSTRACT**

The process management area has gained notoriety in recent years. It is essential for the professional guidance to know what are the requirements to work in this area. Thus, this work aims to identify and analyze the requirements for job vacancies in the area of process management in the labor market in the city of Uberlândia – MG. To achieve this aim, a non-exhaustive bibliographic review was carried out to define the theoretical concepts, survey the indications of knowledge and skills currently requested in the market and survey of the vacancies offered to identify the requirements requested in the vacancies in the process area in Uberlândia – MG. The results indicate that companies in the city of Uberlândia – MG do not demonstrate that they fully know the needs of the process management area for the creation and definition of primordial and fundamental requirements for opening a vacancy in the process management area.

**KEYWORDS:** Processes, Business Processes, Process Management.

# **REQUISITOS EXIGIDOS PARA ATUAÇÃO NA ÁREA DE GESTÃO DE PROCESSOS: UM LEVANTAMENTO DAS SOLICITAÇÕES DO MERCADO EM UBERLÂNDIA-MG**

## **1. INTRODUÇÃO**

A área de gestão de processos tem alcançado notoriedade nos últimos anos, em virtude de as organizações terem despertado para a necessidade dessa área dentro das instituições privadas ou públicas, independente do setor de atuação, pois todas as técnicas contemporâneas têm a gestão de processos como pilar principal (BALDAM, VALLE, ROZENFELD, 2014). Assim, a gestão de processos mostra-se de suma importância para a efetividade dos resultados e entrega de valor dos produtos e serviços para o cliente final.

Segundo Paim (2009, p. 24), essa notabilidade ocorre em razão das constantes mudanças inevitáveis, internas e externas das organizações, que carecem de intervenções diárias em seus processos, em reação a tais mudanças que afetam diretamente a forma que os seus processos internos estão sendo reproduzidos. Em vista disso Neubauer (2009) afirma que a gestão de processos de negócios é uma área importante dentro da organização, tendo em vista que ela viabiliza ajustes rápidos aos processos internos da empresa frente às constantes mudanças que ocorrem no mercado.

Desta maneira para que esses ajustes sejam realizados de forma ágil e efetiva, as organizações precisam ter clareza do papel e responsabilidades que cada participante irá desempenhar na gestão de processos, por isso é essencial ter profissionais com conhecimento e experiência para alinhamento e execução dos processos conforme a estratégia da organização, pois são eles que irão orientar as práticas diárias para realização do trabalho usando os processos como um meio para atingir um objetivo final (ABPMP, 2013).

Conhecer quais são os requisitos exigidos para atuação nesta área, consoante ao que o tema deste trabalho sugere, é essencial para a orientação do profissional que pretende atuar nesta área e não sabe, ainda, quais são os requisitos que este mercado tem solicitado para as vagas de gestão de processos. Diante do exposto, este trabalho se justifica pela importância de conhecer quais os requisitos que um profissional precisa ter para desempenhar a gestão de processos nas organizações.

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar os requisitos exigidos nas vagas de emprego da área de gestão de processos no mercado profissional de Uberlândia-MG. E está organizado em cinco seções: esta primeira trata da explanação do trabalho bem como sua importância, o objetivo e justificativa da pesquisa. A segunda apresenta o referencial teórico

para embasamento do estudo e a terceira explicita a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Posteriormente, a quarta seção refere-se a análise dos resultados encontrados e por fim, a última compete as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Gerenciamento de processos de negócio**

Segundo Gonçalves (2000), processo é qualquer tarefa que tenha no seu princípio, a inclusão de valor fornecendo uma solução a um cliente específico. Valle (2008) salienta que processo é um conjunto de atividades nas quais entram recursos diversos, sejam eles materiais ou humanos, e que após passarem por transformação resultam em saídas pretendidas ou não.

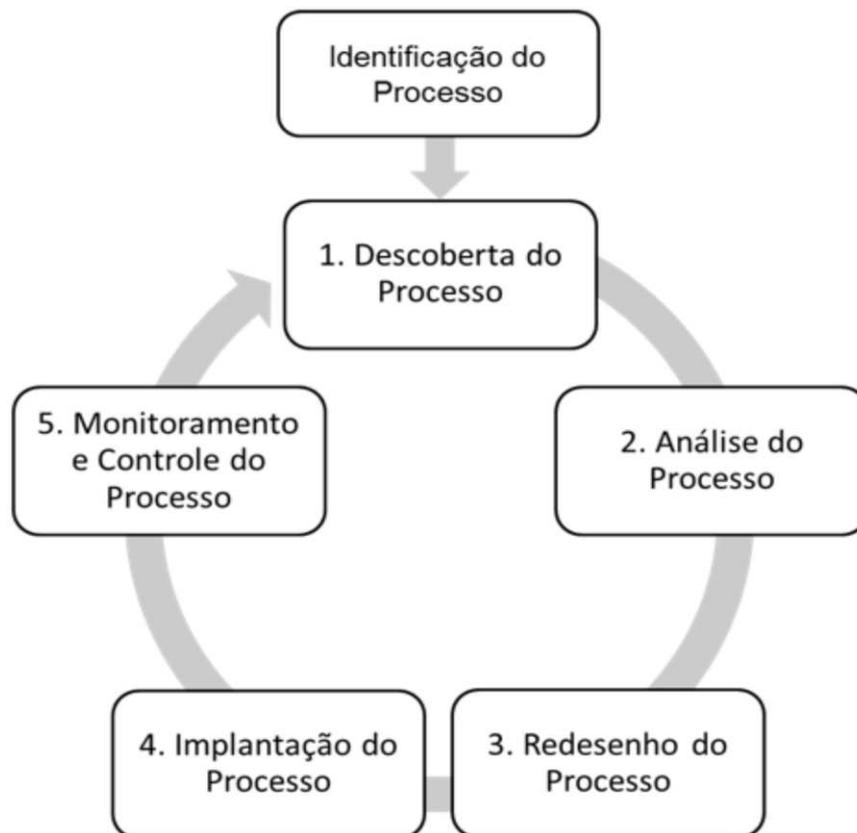
De acordo com Rozenfeld *et al.* (2006), processo de negócio é a união de tarefas coordenadas mutuamente com o objetivo de gerar um produto ou serviço para um tipo exclusivo de cliente. Dentro dessa ótica O'Connell, Pyke e Whitehead (2006), definem que processo de negócio é qualquer tipo de processo realizado internamente, ou em parceria com uma ou mais empresas. Paralelamente, Smith e Fingar (2003) sustentam que processos de negócios são atividades integradas e consolidadas desenvolvidas de forma cooperativa que resultam em valor aos clientes. Confirmando as definições, Ould (2005) assume que processo de negócio é um conjunto de ações empreendidas harmoniosamente por um grupo de pessoas que utilizam recursos humanos ou não para alcançar um determinado objetivo.

Então, em uma organização, a visão e compreensão dos processos de negócio que ela realiza mostram-se relevantes, pois buscam entender o que precisa ser feito e como fazê-lo. Nessa perspectiva quando se tem uma visão global dos processos da organização, ainda que não documentados, mas com objetivos claros, há benefício para os agentes envolvidos no processo, passando pelo reconhecimento de qual é sua função, quem é seu apoio, o que está sendo feito e em qual direção a organização está seguindo (LEAL, 2006).

Neste sentido Jeston e Nelis (2006) afirmam que a melhoria de processos significa torná-los mais eficientes e eficazes, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo Smith e Fingar (2003), melhorar um processo é mais pertinente do que produzir um novo, e essa prática agrega valor em todo o negócio. Para tanto, é necessário então buscar o conceito de gerenciamento de processos. De acordo com o CBOK (ABPMP, 2013), gestão de processos ou BPM (Business Process Management) é a prática de identificar, modelar, executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados com os objetivos da organização.

Dumas et al. (2013) estabelecem um modelo de gerenciamento de processos de negócios com o formato de ciclo contínuo com as seguintes etapas: Identificação do Processo, Descoberta do processo, Análise do Processo, Redesenho do Processo, Implantação do Processo e Monitoramento e Controle do Processo, conforme mostra a Figura 1 – Ciclo de Gestão de Processos abaixo:

Figura 1 – Ciclo de Gestão de Processos



Fonte: Dumas et al. (2013)

Na fase da Identificação do processo um problema é levantado, então é mapeado todo o seu processo para se obter uma visão ampla do problema e seus impactos. Posteriormente a fase de Descoberta de um processo, que é o detalhamento de como ele acontece atualmente, conhecido como “*as-is*” e documentação do processo e com essa documentação mensurar o esforço e o impacto avaliado. Adiante, a fase do Redesenho do Processo é a identificação dos pontos necessários de melhoria, chamado de “*to-be*”. Nesta fase são consideradas todas as possibilidades de melhorias gerando redesenho. Em seguida, acontece a fase de Implantação do Processo, que é o momento de implementar a melhoria que pode impactar na gestão de mudança organizacional ou automatização do processo e, por fim, o Monitoramento e Controle do

Processamento, que é o acompanhamento da melhoria implementada, podendo, a partir daí ser identificado uma possibilidade de nova melhoria e assim, iniciando o ciclo novamente.

A partir do modelo de gerenciamento de processos de negócios, as organizações estabelecem funções e cargos para a execução dessas atividades, com o objetivo de acompanhar e melhorar seus processos. As práticas e conhecimentos para tal são apresentadas na próxima seção.

## 2.2. Práticas e conhecimentos para BPM

Para executar o BPM, uma organização necessita e desenvolve os recursos para tanto, por meio de uma combinação de experiência, aprendizado e investimentos em pessoas e tecnologia. Os investimentos em BPM normalmente envolvem o desenvolvimento e contratação de pessoas que são responsáveis pela realização das atividades (LOHMANN, ZUR MUEHLEN, 2015). Assim, o pessoal especializado necessita ter conhecimento específicos para as etapas do ciclo – Identificação do Processo, Descoberta do processo, Análise do Processo, Redesenho do Processo, Implantação do Processo e Monitoramento e Controle do Processo.

O consultor Zbigniew Misiak (2021) realiza anualmente, desde 2016, um levantamento desses conhecimentos especializados com profissionais de mercado, especialistas da área de gestão de processos e apresenta os resultados em seu site “BPM Tips”. A partir do levantamento de Misiak (2021) é possível, então, acompanhar as mudanças das necessidades de conhecimento para atuação no mercado, as quais acontecem de forma contínua.

O levantamento de 2021 ouviu vinte e três profissionais, em formato de entrevista e apresentou a seguinte pergunta para todos eles: “Quais são as habilidades, técnicas, comportamentos e atitudes que podem ajudar os profissionais de BPM a criar valor para as suas organizações em 2021?”. As indicações abrangem todos os níveis de atuação dos profissionais de BPM. A Tabela 1 apresenta a seguir a consolidação dos dados, a partir das respostas de todos os especialistas, sobre os conhecimentos técnico, conhecimento em ferramentas e habilidades necessários para a atuação na área.

Tabela 1 – Conhecimentos e Habilidades para atuar com Gestão de Processos

(continua)

Descrição	Quantidade	Tipo
RPA - Robotics Process Automation	9	Conhecimento técnico
Conhecimento em BPM (ABPMP – Association Business Process Management Professionals, BPM – Business Process Management, CBOK 4.0)	5	Conhecimento técnico

Tabela 1 – Conhecimentos e Habilidades para atuar com Gestão de Processos

(continua)

Descrição	Quantidade	Tipo
AI – Artificial Intelligence	5	Conhecimento técnico
Digitalização do negócio/Transformação Digital	5	Conhecimento técnico
Transparência e agilidade nos processos	4	Conhecimento técnico
Modelagem de processos	4	Conhecimento técnico
Arquitetura de processos de negócios	3	Conhecimento técnico
Design Organizacional	3	Conhecimento técnico
Inovação de processos	3	Conhecimento técnico
Analisar processos desde KPIs até individuais	3	Conhecimento técnico
Colaboração	2	Habilidade
Comunicação	2	Habilidade
Conhecimento de BPMN – Business Process Model and Notation, DMN - Decision Model and Notation e CMMN – Case Management Model and Notation	2	Conhecimento técnico
Flexibilidade	2	Habilidade
Melhoria de processos	2	Conhecimento técnico
BPMS – Business Process Management Suite	2	Conhecimento em ferramenta
Iot – Internet of Things	2	Conhecimento técnico
Modelagem em eventos (EBP)	2	Conhecimento técnico
Process Mining	2	Conhecimento técnico
Requisitos de processos (gargalos e restrições)	2	Conhecimento técnico
Gerenciamento de projetos e mudança	2	Conhecimento técnico
Acelerar a transformação digital	1	Habilidade
Alinhamento da estratégia	1	Habilidade
Ciclo de vida de desenvolvimento de sistemas	1	Conhecimento técnico
Conhecimento de mapa de fluxo de valor e análise de falhas	1	Conhecimento técnico
Criação de projetos de sistemas	1	Habilidade
Fluência em tecnologia	1	Habilidade
Gerenciamento de riscos	1	Conhecimento técnico
Liderança/Gestão de Pessoas	1	Habilidade
Seis Sigma	1	Conhecimento técnico
AWS – Amazon Web Services, Google ou Azure	1	Conhecimento em ferramenta
Blockchain	1	Conhecimento técnico
BPM Maturity Model, Process Maturity e BPM Roadmap Planning.	1	Conhecimento técnico
Case Management	1	Conhecimento técnico
Machine/Deep Learning	1	Conhecimento técnico
E2E (ponta a ponta)	1	Conhecimento em ferramenta
ERD – Entidade Relacionamento Diagrama	1	Conhecimento em ferramenta

Tabela 1 – Conhecimentos e Habilidades para atuar com Gestão de Processos

(conclusão)

Descrição	Quantidade	Tipo
Gartner com Hyperautomation, Forrester com Digital Process Automation e IDC com Intelligent Process Automation.	1	Conhecimento em ferramenta
IDBMS – Data Base Management System	1	Conhecimento técnico
Javascript	1	Conhecimento em ferramenta
Metadados de sistemas	1	Conhecimento técnico
Object Manage Group (OMG)	1	Conhecimento técnico
Phyton	1	Conhecimento em ferramenta
Reengenharia de processos	1	Conhecimento técnico

Fonte: Elaborado pela autora

É possível observar que os conhecimentos técnicos mais solicitados foram RPA (*Robotics Process Automation*), AI (*Artificial Intelligence*) e Digitalização de Negócios/Transformação Digital, os quais estão relacionados a um alto nível de conhecimento em automação de processos. Tais indicações mostram uma necessidade dos negócios se adaptarem ao meio digital, de forma que seja possível realizar processo de vendas e atendimento a clientes de forma automatizada. Ademais, os conhecimentos em ferramentas indicados pelos especialistas, como o BPMS, estão relacionados a ferramentas de modelagem e automatização de processos, as quais se mostram alinhadas com as indicações de conhecimento técnico. As poucas indicações quanto a conhecimento em ferramentas podem apontar que a relevância é maior para o conhecimento técnico em BPM, pois existe as ferramentas podem mudar ao longo do tempo, de acordo com a desenvolvimento de novas tecnologias.

Quanto às habilidades, as mais citadas foram colaboração, comunicação e flexibilidade visto que os processos para serem executados precisam de pessoas e máquinas. Assim sendo, atitudes colaborativas contribuem para a sinergia das pessoas e as máquinas, as quais acabam por contribuir para o bom desempenho dos processos, bem como a comunicação clara contribui para que todos conheçam seu papel no processo, e flexibilidade para se adaptar as constantes mudanças que o mercado apresenta por essa razão essas habilidades são essenciais para trabalhar na gestão de processos.

Corroborando com as indicações dos profissionais de mercado, Lohmann, Zur Muehlen (2015) afirmam que o interesse das empresas prioritariamente é na inovação e melhorias de processos, acompanhado da modelagem e design dos processos.

A partir do entendimento das necessidades e indicações de conhecimentos e habilidades

atuais para o mercado é possível então comparar ao que vem sendo solicitado nas vagas para gestão de processos abertas em Uberlândia.

### **3. Materiais e Métodos**

Esta é uma pesquisa de caráter exploratório, a partir de uma análise qualitativa dos dados levantados. Justifica-se ser o estudo exploratório uma vez que essa área, de requisitos para profissionais de BPM, não aparece como foco de estudos acadêmicos.

Para tanto, primeiramente, foi feita uma revisão bibliográfica não exaustiva para a definição dos conceitos teóricos. A partir da revisão bibliográfica, estabeleceu-se uma lista de conhecimentos e habilidades para a execução do BPM.

Em seguida, para o levantamento dos requisitos solicitados nas vagas na área de processos em Uberlândia - MG, foi efetuado uma busca na rede social profissional LinkedIn. A plataforma escolhida para levantamento de dados é conhecida como a maior e mais famosa rede social profissional do mundo, uma das mais utilizada no Brasil para cadastro e divulgação de vagas. O levantamento de dados foi processado no período do dia 5 de abril de 2021 até 30 de abril de 2021. Neste período foram feitas duas coletas por semana, na segunda-feira e na sexta-feira, totalizando em 08 pesquisas no período.

Para cada busca, no campo pesquisar palavra-chave foram inseridos os termos: “analista de processos”, “melhoria de processos”, “processos de negócios”, “Analista de Processos de negócios”, “Analista de processos” e “Gerenciamento de processos de negócios”, aplicando aspas nas palavras chaves para encontrar resultados, subseqüente clicamos em vagas, seguidamente no campo localidade introduzimos Uberlândia, Minas Gerais, Brasil. No campo data de anúncio foi selecionada a opção “última semana” para as coletas realizadas nas segundas-feiras e para as coletas realizadas na sexta-feira foi selecionada a opção “últimas 24hs” e por fim pesquisar. Com todas as vagas apresentadas nos resultados, foram apuradas exclusivamente as vagas pertinentes a área de gestão de processos. Deste modo foi possível quantificar os resultados obtidos no período da busca para a região de Uberlândia – MG e realizar o levantamento dos requisitos exigidos nas vagas ofertadas na área de processos.

Para a análise e comparação dos resultados coletados na pesquisa foi utilizado como parâmetro os conhecimentos e habilidades apresentados anteriormente (Tabela 1).

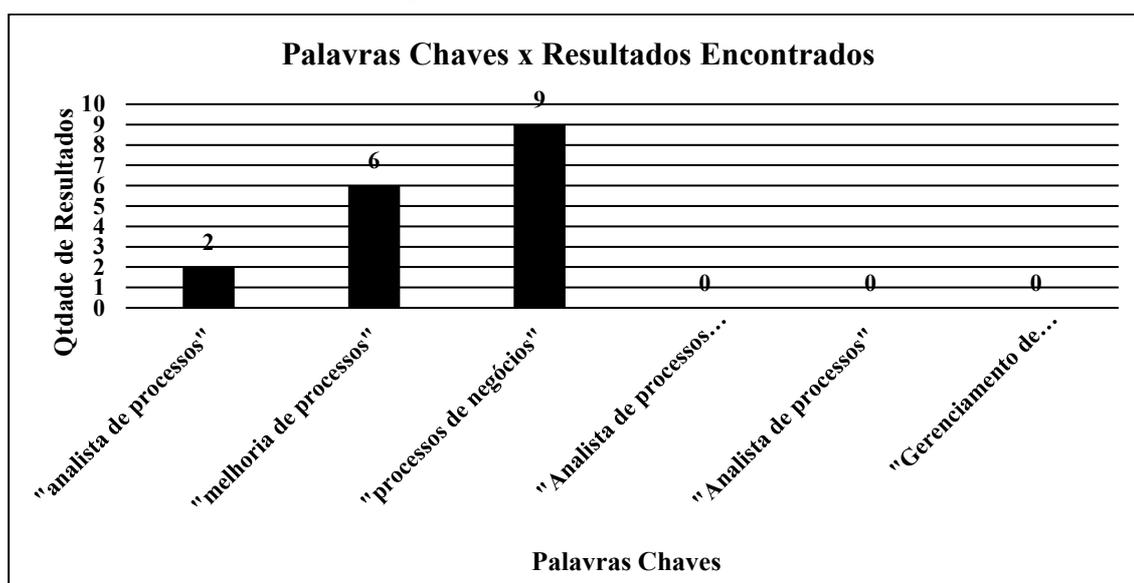
### **4. Resultados e Análises**

Foram encontradas 17 vagas no total, que corresponderam aos critérios de busca. A

descrição completa de cada vaga encontrada está apresentada no Apêndice 1.

Das seis palavras-chave utilizadas como critério, apenas três – analista de processos”, “melhoria de processos” e “processos de negócio”, apresentaram resultados com vagas de trabalho para a área de processos, conforme o Figura 2, apresentada a seguir.

Figura 2 – Palavras-Chave utilizadas



Fonte: Elaborado pela autora

Foi apurada a formação exigida das dezessete vagas encontradas, e dez destas constavam em seus requisitos mais de uma opção de formação superior, das quais nove tinham como opção a graduação em Administração, oito na área das Engenharias, cinco na área de Tecnologia da Informação, seis de outras áreas de formação, duas vagas solicitaram como diferencial a Pós-Graduação e cinco não especificaram área de formação, de acordo com a Tabela 2 – Cargos e Formação a seguir.

A exigência em formação superior no curso de Administração representa 50% das vagas pesquisadas. Tal informação impressiona pelo fato do curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia, sendo um dos principais na cidade, podendo servir como referência não apresentar em sua grade curricular uma disciplina específica voltada para gestão de processos, a qual poderia preparar alunos para atuar nessa área, com o conhecimento necessário para desempenhar a gestão de processos nas organizações.

Tabela 2 – Cargos e Formação

Cargos	Superior Completo			Cursando		Não solicitado	Outras	Pós-Grad
	Adm	Eng	TI	Adm	Eng.			
Analista de Processos BPM	0	0	0	0	0	1	0	0
Analista de Negócios	0	0	0	0	0	1	0	0
Analista de Negócios	0	0	0	0	0	1	0	0
Analista de Negócios e Levantamento de Requisitos	0	0	1	0	0	0	0	0
Analista de Negócios Júnior	0	1	1	0	0	0	0	0
Analista de Negócios Pleno	1	1	1	0	0	0	1	0
Analista de PCP	1	0	0	0	0	0	1	0
Analista de Processos Junior	0	0	0	1	0	0	1	
Analista de Processos Sênior	1	1	0	0	0	0	0	0
Analista de Projetos	0	1	0	0	0	0	0	0
Analista de Projetos em Negócios Pleno	1	1	0	0	0		0	1
Consultor de implantação de ERP	1	1	1	0	0	0	1	0
Consultor de Implantação WMS	1	0	1	0	0	0	1	0
Estágio em Operações	0	0	0	1	1	0	0	0
Estágio: Produção	0	0	0	0	0	1	0	
PMO	0	0	0	0	0	1		0
Supervisor de Qualidade	1	1	0	0	0		1	1
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Após a análise sobre a formação exigida dos profissionais para as vagas, foram levantados os conhecimentos técnicos e de ferramentas solicitados. Os dados estão apresentados na Tabela 3 – Conhecimento/Habilidades e Ferramentas Coletados.

Foi possível verificar ao que tange a requisitos de conhecimento técnico de processos, apenas nove vagas apresentaram resultados que correspondem a gestão de processos, referindo-se aos requisitos: *Lean Six Sigma*, *Design Thinking*, Certificação em condução de projetos em *mindset* ágil, Certificação em PMP ou métodos ágeis, Certificações em processos, metodologias e métodos são muito bem vindos ( *PMP - Project Management Professional*, *CSM - Customer Success Manager*, *CSPO - Certified Scrum Product Owner*, *ITIL - Information Technology Infrastructure Library*, etc.), Desenvolvimento cascata e ágil 1 , RPA – *Robotics Process Automation*.

Tabela 3 – Conhecimento/Habilidades e Ferramentas Coletados

Descrição	Quantidade	Tipo
Pacote Office	7	Conhecimento em ferramenta
Lean Six Sigma	2	Conhecimento técnico
Bizagi	2	Conhecimento em ferramenta
Power BI, Tableau, Microstrategy	2	Conhecimento em ferramenta
SAS - Statistical Analysis System, SQL - Structured Query Language, Teradata	2	Conhecimento em ferramenta
RPA - Robotics Process Automation	2	Conhecimento técnico
Design Thinking	1	Conhecimento técnico
Certificação em condução de projetos em mindset ágil	1	Conhecimento técnico
Certificação PMP - Project Management Professional ou Métodos ágeis	1	Conhecimento técnico
Certificações em processos, metodologias e métodos são muito bem vindos ( PMP - Project Management Professional, CSM - Customer Success Manager, CSPO - Certified Scrum Product Owner, ITIL - Information Technology Infrastructure Library, etc.)	1	Conhecimento técnico
Matemática Financeira	1	Conhecimento técnico
Lucidchart	1	Conhecimento em ferramenta
Conhecimento de redes IP - Internet Protocol/MPLS - Multiprotocol Label Switching, protocolos de roteamento (BGP - Border Gateway Protocol / OSPF - Open Shortest Path First / RIP - rest in peace)	1	Conhecimento técnico
Conhecimento em WMS / Logística	1	Conhecimento técnico
Desenvolvimento waterfall e ágil I	1	Conhecimento técnico
ERP - Enterprise Resource Planning	1	Conhecimento técnico
Experiência em redes móveis e elementos de rede - HLR - Home Location Register/ GGSN - Gateway GPRS Support Node / SGSN - Serving GPRS Support Node / CMG	1	Conhecimento técnico
Integromat	1	Conhecimento em ferramenta
Internet	1	Conhecimento em ferramenta
MS Project	1	Conhecimento em ferramenta
NET	1	Conhecimento em ferramenta
Oracle Service Cloud	1	Conhecimento em ferramenta
Pluga	1	Conhecimento em ferramenta
Sistema Operacional Windows	1	Conhecimento em ferramenta
VBA - Visual Basic for Applications e Macros	1	Conhecimento em ferramenta
Zapier	1	Conhecimento em ferramenta

Fonte: Elaborado pela autora

Evidenciando a análise dos requisitos da pesquisa, foi mensurado catorze requisitos de conhecimento em ferramenta contra doze requisitos em conhecimentos técnicos, mostrando que a elaboração dos requisitos das vagas está mais baseada no conhecimento em ferramenta do que no conhecimento técnico para domínio da gestão de processos em sua plenitude.

Observa-se então que, as organizações ao abrirem e publicarem as vagas para a área de processos não demonstram estar interessadas nos requisitos de conhecimento/habilidades de processos, mas somente nos requisitos técnicos em ferramentas operacionais e tecnológicas – as quais sofrem mudanças constantes. Avalia-se como um problema esta prática, pois o domínio e conhecimento em alguma ferramenta não significa, necessariamente, o conhecimento em gestão de processos.

Com relação a experiência exigida para as vagas, estima-se que nove destas vagas solicitaram algum conhecimento específico da vaga ou experiências anteriores na função ofertada, em relação a língua estrangeira têm sete resultados apresentados na pesquisa requisitando inglês e espanhol no nível intermediário e avançado.

Quando os requisitos solicitados nas vagas de Uberlândia são comparados com as indicações atuais dos profissionais de mercado para os profissionais da gestão de processos, verificou-se que, das oitenta e nove indicações apenas quatro vagas das dezessete encontradas possuem dois requisitos em comum: conhecimento em *Lean Six Sigma* e RPA, conforme mostra a Tabela 4 - Comparação Conhecimento/Habilidades Recrutadores Uberlândia x Especialistas.

Tabela 4 – Comparação Conhecimento/Habilidades Recrutadores Uberlândia x Especialistas

(continua)

Descrição	Qtde	Tipo	Indicado pelos Especialistas?
Pacote Office	7	Conhecimento em ferramenta	Não
Lean Six Sigma	2	Conhecimento técnico	Sim
Bizagi	2	Conhecimento em ferramenta	Não
Power BI, Tableau, Microstrategy	2	Conhecimento em ferramenta	Não
SAS - Statistical Analysis System, SQL - Structured Query Language, Teradata	2	Conhecimento em ferramenta	Não
RPA - Robotics Process Automation	2	Conhecimento técnico	Sim
Design Thinking	1	Conhecimento técnico	Não
Certificação em condução de projetos em mindset ágil	1	Conhecimento técnico	Não
Certificação PMP - Project Management Professional ou Métodos ágeis	1	Conhecimento técnico	Não
Lucidchart	1	Conhecimento em ferramenta	Não
Desenvolvimento waterfall e ágil I	1	Conhecimento técnico	Não

Tabela 4 – Comparação Conhecimento/Habilidades Recrutadores Uberlândia x Especialistas

(conclusão)

<b>Descrição</b>	<b>Qtde</b>	<b>Tipo</b>	<b>Indicado pelos Especialistas?</b>
Certificações em processos, metodologias e métodos são muito bem vindos ( PMP - Project Management Professional, CSM - Customer Success Manager, CSPO - Certified Scrum Product Owner, ITIL - Information Technology Infrastructure Library, etc.)	1	Conhecimento técnico	Não
Matemática Financeira (NÃO FAZ PARTE DE PROCESSOS)	1	Conhecimento técnico	Não
Conhecimento de redes IP - Internet Protocol/MPLS - Multiprotocol Label Switching, protocolos de roteamento (BGP - Border Gateway Protocol / OSPF - Open Shortest Path First / RIP - rest in peace)	1	Conhecimento técnico	Não
Conhecimento em WMS / Logística	1	Conhecimento técnico	Não
ERP - Enterprise Resource Planning	1	Conhecimento técnico	Não
Experiência em redes móveis e elementos de rede - HLR - Home Location Register/ GGSN - Gateway GPRS Support Node / SGSN - Serving GPRS Support Node / CMG	1	Conhecimento técnico	Não
Integromat	1	Conhecimento em ferramenta	Não
Internet	1	Conhecimento em ferramenta	Não
MS Project	1	Conhecimento em ferramenta	Não
NET	1	Conhecimento em ferramenta	Não
Oracle Service Cloud	1	Conhecimento em ferramenta	Não
Pluga	1	Conhecimento em ferramenta	Não
Sistema Operacional Windows	1	Conhecimento em ferramenta	Não
VBA - Visual Basic for Applications e Macros	1	Conhecimento em ferramenta	Não
Zapier	1	Conhecimento em ferramenta	Não

Fonte: Elaborado pela autora

Além do pouco alinhamento entre os requisitos encontrado e as indicações do mercado, as solicitações de conhecimento técnico e conhecimento em ferramentas são pouco relacionadas a conhecimentos específicos sobre gestão de processos. Avalia-se então, um cenário de disparidade nos requisitos de conhecimento técnico e em ferramentas, assim como nas habilidades a partir do que os especialistas citam como fundamental para aplicação da gestão de processos nas organizações.

O aconselhado é que a organização contrate profissionais com conhecimento/habilidades e experiência em gestão de processos e que possuam entendimento em ferramentas específicas de processos de negócios para a efetivação dos resultados

organizacionais por gestão de processos.

A gestão de processos não se limita apenas a esses dois fatores – conhecimento técnico no assunto e ferramentas, mas eles se mostram essenciais ao gerenciamento dos processos em toda sua extensão, ou seja, do princípio ao fim do processo com a finalidade de alinhar os processos desenvolvidos na organização por máquinas ou humanos a estratégia da empresa entregando valor ao cliente final.

Assim, sendo a universidade um instrumento importante para transferência de conhecimento, propõe-se o desenvolvimento de cursos sobre gestão de processos no âmbito acadêmico. Cursos de extensão, para esse caso, podem ser uma forma de criar uma melhor distribuição de conhecimento, pois podem abranger pessoas de diversos cursos, de dentro e de fora da universidade, gerando valor para toda a comunidade.

## **5. CONCLUSÃO**

A gestão de processos compreende muito mais que uma melhoria de processos, implantação de software de gestão e informatização ou eliminação do retrabalho, o discernimento e clareza da gestão de processos aplicada diariamente nas organizações produz processos de negócios mais eficientes e eficazes, entregando mais que produtos e serviços para o cliente ofertando e atribuindo valor ao cliente final.

A análise dos resultados encontrados aponta um desalinhamento quanto a tendências no que se refere a gestão de processos das organizações localizadas em Uberlândia-MG. Conclui-se que a formulação dos requisitos solicitados nas vagas para atuação na área de gestão de processos indica que as exigências das vagas encontradas estão baseadas em conhecimento de ferramentas operacionais ou tecnológicas e não de conhecimento técnico específico da área de gestão de processos. Assim, também é possível concluir que para aprimorar a atuação das organizações locais quanto a gestão de processos, primeiramente é necessário que tais organizações compreendam a importância do conhecimento em gestão de processo para além das ferramentas, para que seja possível uma efetividade das ações diárias, bem como entrega de resultados.

Este trabalho possui limitações vinculadas a pesquisa de vagas durante um curto período de tempo, bem como limitações quanto a busca dessas vagas somente em um único meio de divulgação assim como as vagas encontradas se refere a poucas empresas e a insuficiência dos requisitos podem ser reflexo das condições dessas empresas. Como as competências indicadas por Misiak (2021) não estão relacionadas a nenhum de nível específico de atuação dos

profissionais de BPM, está também pode ser considerada uma limitação deste trabalho.

Porém, a partir dos resultados encontrados, dadas as características locais, indica-se como trabalhos futuros estudos que analisem mais profundamente como é a atuação e desenvolvimento de gestão de processos nas empresas da cidade, da mesma maneira iniciar nas instituições acadêmicas locais a inclusão da disciplina gestão de processos na grade curricular, partindo das principais graduações que foram solicitadas nas vagas apresentadas na pesquisa, assim como a criação de curso de extensão ou no formato que for possível aberto para a comunidade para fomentar e promover mais ações de propagação do conhecimento e desenvolvimento da área de gestão de processos.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP - Association of Business Process Management Professionals. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio –. Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) V 3.0. Association of Business Process Management Professionals, 2013.
- BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. Gerenciamento de Processos de Negócio BPM: Uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BALDAM, R.; et al. Gerenciamento de processos de negócios. 2ª edição. São Paulo: Editora Érica, 2007.
- DUMAS, M. et. al. (2013). Fundamentals of Business Process Management. Berlin: Springer.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, mar. 2000a.
- JESTON, Jhon; NELIS, Johan. Business Process Management: practical guidelines to successful implementations. Oxford: Elsevier, 2006.
- LEAL, Márcia Andréa de Matos. A Organização e Arquitetura de Processos na Telemar. In: 2º Seminário Brasileiro de Gestão de Processos, Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro: SAGE-COPPE-UFRJ. Volume único, p. 1-62. 01 ago. 2006. CD-ROM.
- LOHMANN, Patrick; ZUR MUEHLEN, Michael. Business process management skills and roles: an investigation of the demand and supply side of BPM professionals. In: **International Conference on Business Process Management**. Springer, Cham, 2015. p. 317-332.
- MISIAK, Z. BPM Skills in 2021 – Hot or Not. 2021. Disponível em: <<https://bpmtips.com/bpm-skills-in-2021-hot-or-not/>> Acesso em: 29 de maio de 2021.
- NEUBAUER, T. (2009). An empirical study about the status of business process management. *Business Process Management Journal*, 15(2), 166-183.

O'CONNELL, John; PYKE, Jon; WHITEHEAD, Roger. **Mastering your organization's processes**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

OULD, Martyn. **Business Process Management: a rigorous approach**. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2005.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Bookman Editora, 2009.

ROZENFELD, Henrique; *et al.* **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management: the third wave**. Tampa: Meghan Kiffer Press, 2003.

## APÊNDICE 1

Dados coletados na pesquisa - Período 05/04/21 a 30/04/2021

Quadro – Coleta de Dados Período 05/04/21 a 30/04/2021

<b>Data</b>	<b>Cargo</b>	<b>Palavra Chave</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Nível</b>	<b>Empresa</b>	<b>Localidade</b>
05/04/2021	Analista de Processos BPM	"processos de negócios"	Experiência de no mínimo dois anos como Analista de Processos BPM. Experiência com ferramentas de automação de processos com Zapier, Integromat e Pluga. Experiência com ferramentas de mapeamento de processos como Bizagi, MS Project ou Lucidchart	Júnior	Bowe	Uberlândia - MG
05/04/2021	Analista de Processos Sênior	"processos de negócios"	Conhecimento em modelagem, otimização, melhoria da maturidade de processos e visão de negócios Graduação completa em Engenharia da Computação, Administração ou áreas afins Pós Graduação (será diferencial) Excel e Bizagi Avançado	Sênior	Vale Card	Uberlândia - MG

Fonte: Elaborado pela autora

Continuação Quadro – Coleta de Dados Período 05/04/21 a 30/04/2021

<b>Data</b>	<b>Cargo</b>	<b>Palavra Chave</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Nível</b>	<b>Empresa</b>	<b>Localidade</b>
05/04/2021	Consultor de implantação de ERP	"processos de negócios"	Superior Completo em Administração, Ciências Contábeis, Sistemas da Informação, Engenharias ou áreas afins. Conhecimento avançado em Informática ( Sistema Operacional Windows, Pacote Office e Internet) Conhecimento ERP Conhecimento profundo em relação a processos financeiros, administrativos, contábeis, etc. Experiência anterior com software Veículo próprio e disponibilidade para viagens frequente		Sankhya	Uberlândia - MG
05/04/2021	Analista de Negócios	"processos de negócios"	Curso Superior Completo ou Cursando Experiência como Analista de Negócios	Júnior	Algar	Uberlândia - MG
05/04/2021	Analista de Negócios e Levantamento de Requisitos	"processos de negócios"	Formação em curso superior em qualquer área da T.I. Certificações em processos, metodologias e métodos são muito bem vindos ( PMP, CSM, CSPO, ITIL, etc.) Desejável conhecimento em: Oracle Service Cloud, RPA ( Conhecimento Básico), NET, ferramenta de planejamento.	Júnior	Algar	Uberlândia - MG

Fonte: Elaborado pela autora

Continuação Quadro – Coleta de Dados Período 05/04/21 a 30/04/2021

<b>Data</b>	<b>Cargo</b>	<b>Palavra Chave</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Nível</b>	<b>Empresa</b>	<b>Localidade</b>
05/04/2021	Supervisor de Qualidade	"melhoria de processos"	Formação em Engenharia de Produção, Engenharia Industrial, Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica, Engenharia de transportes, Engenharia Química, e demais Engenharias, Administração, Ciências da Computação, Economia, Contabilidade, Matemática e Estatística. Desejável Pós Graduação ou Mestrado em áreas afins	Pleno - Sênior	Americanas	Uberlândia - MG
09/04/2021	Analista de Processos Junior	"melhoria processos"	Cursando Superior em Administração, Economia, Direito e áreas correlatas Desejável Formação Six Sigma	Júnior	Algar	Uberlândia - MG
09/04/2021	Estágio em Operações	"melhoria processos"	Cursando Administração ou Engenharias (previsão de conclusão entre Julho/2022 à Julho/2023) Inglês Intermediário Pacote Office Intermediário Disponibilidade para realizar 12 meses de estágio	Estágio	Souza Cruz	Uberlândia - MG
09/04/2021	Estágio: Produção	"melhoria de processos"	Lean Six Sigma	Júnior	Nube	Uberlândia - MG

Fonte: Elaborado pela autora

Continuação Quadro – Coleta de Dados Período 05/04/21 a 30/04/2021

<b>Data</b>	<b>Cargo</b>	<b>Palavra Chave</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Nível</b>	<b>Empresa</b>	<b>Localidade</b>
09/04/2021	Analista de PCP	"melhoria de processos"	Superior Completo em Administração, matemática ou estatística. Conhecimento avançado pacote office - Excel avançado Conhecimento VBA e Macros Matemática Financeira		Vale Card	Uberlândia - MG
12/04/2021	Nesta data todos os resultados apresentados na busca se repetiram correspondente aos dias anteriores, não obtendo nenhum resultado novo.					
16/04/2021	Consultor de Implantação WMS	"processos de negócios"	Superior Completo em: Administração, Ciências Contábeis, Sistemas de informação, Ciência da Computação, ou áreas correlatas; Conhecimento em WMS / Logística; Experiência anterior com Implantação de Software; Disponibilidade para viagens.	Pleno-Sênior	Sankhya	Uberlândia - MG

Fonte: Elaborado pela autora

Continuação Quadro – Coleta de Dados Período 05/04/21 a 30/04/2021

<b>Data</b>	<b>Cargo</b>	<b>Palavra Chave</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Nível</b>	<b>Empresa</b>	<b>Localidade</b>
16/04/2021	PMO	"processos de negócios"	Graduação- Ser comunicador, colaborativo, proativo e ter foco nas entregas.- Gerenciamento e acompanhamento de projetos- Conhecimento de métricas de avaliação- Gestão de recursos (tempo e capacidades) - Gestão do desempenho Desejável:- Pós-graduação- Desenvolvimento waterfall e ágil I - Design thinking - Automação de processos de negócio -- Conhecimento de RPA, melhoria contínua, entendimento dos processos, Machine Learning Additional information	Pleno-Sênior	Grupo Real	Uberlândia - MG
16/04/2021	Analista de Negócios Pleno	"processos de negócios"	Escolaridade: Graduação completa - preferencialmente em Administração de empresas, Finanças, Engenharias, Economia, Contabilidade, Sistemas e gestão da informação ou similares. Requisitos Técnicos: - Inglês e espanhol avançado. (desejável)- Certificação em condução de projetos com mindset Ágil (desejável) Conhecer metodologias de mapeamento e análise de projetos- Disponibilidade para viagens- Ter visão estratégica para indicar inovações Competências Técnicas:- Conhecimento avançado no Pacote Office, preferencialmente em Excel e PowerPoint.- Conhecimento avançado em Business Intelligence (Power BI, Tableau, Microstrategy).- Conhecimento intermediário em ferramenta de banco de dados (SAS, SQL, Teradata).- Experiência em design de apresentações executivas.	Júnior	Algar	Uberlândia - MG

Fonte: Elaborado pela autora

Continuação Quadro – Coleta de Dados Período 05/04/21 a 30/04/2021

<b>Data</b>	<b>Cargo</b>	<b>Palavra Chave</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Nível</b>	<b>Empresa</b>	<b>Localidade</b>
19/04/2021	Analista de Projetos	melhoria de processos	Ensino superior completo ou cursando Engenharia de Produção ou áreas afins, ou curso técnico completo; Conhecimento em ferramentas de Melhoria Contínua; Desejável Inglês; Pacote Office; Base em Uberlândia - MG.		JBS	Uberlândia - MG
23/04/2021	Nesta data todos os resultados apresentados na busca se repetiram correspondente aos dias anteriores , não obtendo nenhum resultado novo.					
26/04/2021	Analista de Projetos em Negócios Pleno	"processos de negócio"	Escolaridade: Superior completo Administração, engenharia ou afins Desejável: Pós-Graduação em Gestão de Projetos Certificação: Desejável - Certificação PMP ou Métodos ágeis (não obrigatório) Desejável - Inglês e espanhol avançado.	Júnior	Algar	Uberlândia - MG

Fonte: Elaborado pela autora

Continuação Quadro – Coleta de Dados Período 05/04/21 a 30/04/2021

<b>Data</b>	<b>Cargo</b>	<b>Palavra Chave</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Nível</b>	<b>Empresa</b>	<b>Localidade</b>
-------------	--------------	----------------------	-------------------	--------------	----------------	-------------------

30/04/2021	Analista de Negócios	"analista de processos"	Inglês e Espanhol avançado Certificação em condução de projetos em mindset ágil (desejável) Conhecimento avançado no pacote office, preferencialmente em Excel ou PowerPoint Conhecimento avançado em business intelligence (Power bi, tableau, microstrategy) Conhecimento intermediário em ferramentas de banco de dados (sas, sql, teradata) Experiência em design de apresentações executivas	Júnior	BNE	Uberlândia - MG
30/04/2021	Analista de Negócios Júnior	"analista de processos"	Escolaridade: Curso Superior ou cursando engenharia, sistema de informação e afins Experiência em redes móveis e elementos de rede - HLR / GGSN / SGSN / CMG Conhecimento de redes IP/MPLS, protocolos de roteamento (BGP / OSPF / RIP) Conhecimento de configuração e arquivos DNS Experiência com metodologias Ágeis	Assistente	Algar	Uberlândia - MG

Fonte: Elaborada pela autora