

**31 - 03 | 2025**

## MODELO DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO COMO UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA MELHORAR O PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO NOS CONCURSOS PÚBLICOS EM MOÇAMBIQUE. ESTUDO DE CASO: KAMBENY COMERCIAL, LDA

**Business Process Management Model as a strategic tool to improve the process of participation in public tenders in Mozambique. Case study: Kambeny Comercial, Lda.**

**Modelo de Gestión de Procesos de Negocio como herramienta estratégica para mejorar el proceso de participación en licitaciones públicas en Mozambique. Estudio de caso: Kambeny Comercial, Lda.**

**Zein Nadim Selemane Cassamo<sup>1</sup>, Miranda Albino Martins Muualo<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Instituto Superior de Comunicação e Imagem de Moçambique, Campus Mapulango, 224 Rua Dos Irmaos Roby, Maputo, Moçambique. e-mail: zein.cassamo0@gmail.com*

<sup>2</sup>*Universidade Técnica Diogo Eugénio Guilande, Avenida das Indústrias n<sup>o</sup> 91, Machava, Moçambique. e-mail: mirandam939@gmail.com*

Autor para correspondência: [zein.cassamo0@gmail.com](mailto:zein.cassamo0@gmail.com)

*Data de recepção: 17-01-2025*

*Data de aceitação: 02-03-2025*

**Como citar este artigo:** Cassamo, Z. N.; & Muualo, M, A. (2025). Modelo de Gestão de Processos de Negócio como uma ferramenta estratégica para melhorar o processo de participação nos concursos públicos em Moçambique. Estudo de caso: Kambeny Comercial, Lda. *ALBA - ISFIC Research and Science Journal*, 1(7), pp. 160-170. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/9>.

### RESUMO

Este artigo propõe um modelo de Gestão de Processos de Negócio como uma ferramenta estratégica para melhorar o processo de participação nos concursos públicos da Kambeny Comercial, Lda. Para o desenvolvimento do presente artigo, foi usada a abordagem qualitativa, onde foram realizadas entrevistas não estruturadas, de modo a compreender como funciona o processo de participação dos concursos públicos em Moçambique usando como caso de estudo a Kambeny Comercial, Lda. No presente trabalho foi usada a amostragem intencional, pelo facto de terem sido escolhidos indivíduos especializados e que colaboraram na

descrição exacta do processo AS IS da empresa. Ao longo do trabalho foram usados dados primários e dados secundários, onde na população de 3 pessoas do departamento de procurement da Kambeny Comercial, Lda foi entrevistada uma pessoa. Para a realização deste trabalho foi necessário fazer a modelagem do processo AS IS do processo de participação do concurso público, analisar o processo actual de modo a identificar falhas e posteriormente mapear o modelo TO BE, ou seja, o processo melhorado. Da análise feita, apurou-se que a implementação da gestão de processos de negócio pode melhorar o processo de participação nos concursos públicos da Kambeny Comercial, Lda, visto que

identificando falhas no processo actual foi possível desenhar um novo processo (TO BE), garantindo assim um processo mais eficiente.

**Palavras-chave:** Gestão, processos, negócio, melhoria, modelagem.

## ABSTRACT

This article proposes a Business Process Management model as a strategic tool to improve the process of participating in public tenders at Kambeny Comercial, Lda. For the development of this article, a qualitative approach was used, where unstructured interviews were carried out, in order to understand how the process of participating in public tenders works in Mozambique using Kambeny Comercial, Lda as a case study. In the present work, intentional sampling was used, due to the fact that specialized individuals were chosen and who collaborated in the exact description of the company's AS IS process. Throughout the work, primary and secondary data were used, where out of the population of 3 people from the procurement department of Kambeny Comercial, Lda, one person was interviewed. To carry out this work, it was necessary to model the AS IS process of the public tender participation process, analyse the current process in order to identify flaws and subsequently map the TO BE model, in other words, the improved process. From the analysis carried out, it was found that the implementation of business process management can improve the process of participation in public tenders at Kambeny Comercial, Lda, since by identifying flaws in the current process it was possible to design a new process (TO BE), ensuring thus a more efficient process.

**Keywords:** Management, processes, business, improvement, modelling.

## RESUMEN

Este artículo propone un modelo de Gestión de Procesos de Negocio como herramienta estratégica para mejorar el proceso de participación en licitaciones públicas de Kambeny Comercial, Lda. Para el desarrollo de este artículo se utilizó un enfoque cualitativo, donde se realizaron entrevistas no estructuradas con el fin de comprender cómo funciona el proceso de participación en licitaciones públicas en Mozambique utilizando Kambeny Comercial, Lda. como estudio de caso. En este trabajo se utilizó un muestreo intencional, porque se eligieron individuos especializados que colaboraron en la descripción precisa del proceso AS IS de la empresa. A lo largo del trabajo se utilizaron datos primarios y secundarios, donde de la población de 3 personas del departamento de compras de Kambeny Comercial, Lda, se entrevistó a una persona. Para realizar este trabajo fue necesario modelar el proceso AS IS del proceso de participación en licitaciones públicas, analizar el proceso actual con el fin de identificar fallas y posteriormente mapear el modelo TO BE, es decir, el proceso mejorado. Del análisis realizado, se encontró que la implementación de la gestión de procesos de negocio puede mejorar el proceso de participación en licitaciones públicas por parte de Kambeny Comercial, Lda, ya que al identificar fallas en el proceso actual fue posible diseñar un nuevo proceso (TO BE), garantizando así un proceso más eficiente.

**Palabras clave:** Gestión, procesos, negocio, mejora, modelado

## INTRODUÇÃO

O *Business Process Management (BPM)* é uma metodologia que visa proporcionar um melhor controle organizacional através de suas ferramentas e trata-se de uma abordagem estruturada, com base na visão por processos, de análise e melhoria contínua dos elementos de processo de uma

organização que agrega métodos, técnicas e ferramentas para suporte ao planeamento, implantação, gerenciamento e análise (Mariano & Müller, 2012, p. 4, citando Baldam et al., 2009).

Segundo Magalhães (2008, p. 2), o BPM visa o alinhamento dos processos de negócio com objectivos estratégicos e necessidades do cliente, impondo uma mudança na organização de uma orientação funcional para uma orientação a processos. O mesmo autor acrescenta que o BPM permite que a organização seja vista como uma série de processos funcionais ligados entre si e que permite a concretização dos seus produtos ou serviços. As políticas e a direcção continuam a ser definidas nos níveis hierárquicos mais altos, mas a autoridade de examinar, discutir e mudar os métodos de trabalho é delegada em equipas de trabalho multifuncionais.

É neste contexto, que este artigo aborda com base na contribuição de diversos autores (Baldam et al., 2009, p. 72, CBOOK, 2019, p. 14), o tópico referente a gestão de processos de negócios, de forma específica a análise da implementação de um modelo de Gestão do Processos de Negócio no processo de participação nos concursos públicos em Moçambique, com o caso de estudo da Kambeny Comercial, Lda.

### ***Fundamentação Teórica***

#### ***Conceitos básicos***

##### ***Processo***

Segundo Dos Santos (2015, p.13), “processo é tudo o que ocorre através de uma sequência de acções”.

Costa, Dias & Couto (2018, p. 15), afirmam que o processo é “um conjunto de actividades interrelacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas)”.

Por outro lado, Souza (2021, p. 48) define o processo como sendo um “conjunto de actividades, vinculadas entre si, que visam transformar um insumo (entrada) em produto ou serviço (saída)”

Para Baldam e et al. (2009, p. 14), o processo “é um encadeamento de actividades executadas dentro de uma companhia ou organização, que transformam entradas em saídas”.

Na óptica de Capote (2012, p. 37), o processo nada mais “é que uma série de acções, ou passos, que são realizados para se alcançar determinados objectivos”.

#### ***Fluxograma***

Souza (2021, p. 53), define o fluxograma como “um conjunto de ferramentas que possibilitam a representação gráfica de todas essas etapas”. Enquanto Costa, Dias & Couto (2018, p. 15), definem o fluxograma como sendo um “conjunto simples e limitado de símbolos que facilita o entendimento do fluxo de um processo”. Para (Zeni, 2015, p. 31, citando Slack, 1997) o fluxograma é “uma técnica de mapeamento que permite o registo de acções de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real”.

As definições do Souza (2021, p.v53) e Costa, Dias & Couto (2018, p. 15) convergem e se enquadram no presente artigo, dado que o fluxograma é um meio pelo qual foi usado para facilitar o entendimento do processo actual (AS IS) ou processo convencional da participação dos concursos públicos da Kambeny comercial, Lda através de uma representação gráfica.

#### ***Business Process Management (BPM)***

*Business process management* é uma abordagem de gestão disciplinada para identificar, projectar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócios automatizados e não automatizados para alcançar resultados consistentes e direccionados alinhados com os objectivos estratégicos de uma organização (CBOOK, 2019, p. 14).

#### ***Melhoria contínua***

Barbará et al (2006) citado por Baldam et al (2009, p. 72), apontam que a melhoria contínua consiste num processo contínuo de estabelecimento de objectivos e de

identificação de oportunidades de melhoria, através do uso de constatações e conclusões de auditorias, análises de dados, análises críticas pela administração ou outras fontes. A melhoria contínua é ampla podendo estar concentrada em problemas com clientes ou até mesmo com fornecedores, pois as suas bases encontram-se nas crenças de que praticamente qualquer aspecto de uma operação pode ser melhorado e que todas as pessoas envolvidas nisso podem identificar quais mudanças podem ser feitas para se obter o melhor resultado (Schwarzer 2014, p. 22).

Souza (2020, p. 23), convergindo com o raciocínio do primeiro autor, define a melhoria contínua como “uma prática adoptada por diversas empresas que visa atingir, ininterruptamente, resultados cada vez melhores. Sendo estes resultados referentes aos produtos e serviços da empresa, ou então em seus processos internos”.

### ***Ciclo de vida do BPM segundo Baldam (2008)***

Na visão de Baldam (2008, p. 131), as etapas que compõe ciclo básico de gestão de processos são: planeamento do BPM, modelagem e optimização de processos, execução de processos e controle e análise de dados.

### ***Planeamento do BPM***

Segundo Baldam (2008, pp.131-132), o planeamento tem o propósito de definir actividades de BPM que contribuirão para o alcance das metas organizacionais, das estratégias operacionais, definição de planos de acção para implantação, selecção e priorização de processos que necessitam acção imediata.

### ***Modelagem e optimização de processos***

Conforme Baldam (2008, pp.133-134), a modelagem e optimização de processos engloba actividades que permitem gerar informações sobre o processo actual AS IS ou a proposta de processo futuro TO BE. O tratamento conjunto dado às duas fases A IS

e TO BE está fundamentado no facto de que os autores geralmente promovem uma certa mistura dessas fases, além da prática de modelagem. Isto indica que mesmo ao se executar simplesmente um AS IS, cria-se uma oportunidade de “pensar sobre processo”, que pode levar de imediato a melhorias possíveis sobre o processo em questão, mesmo que de pequena monta.

### ***Implantar processos***

Baldam (2008, pp. 134-135) afirma que esta fase engloba actividades que garantirão a implantação e a execução dos processos, como:

- implantar novo processo (quando necessário);
- coordenar o ajuste de equipamentos e softwares se necessário;
- coordenar os testes e/ou piloto da solução;
- implantar planos de transferência de tecnologia, que incluem:
  - ✓ treinamentos; e
  - ✓ produção assistida.
- transferir a monitoria e controle da execução de instâncias do processo implantado aos executores do mesmo;
- realizar mudanças ou ajustes de curto prazo; e
- estabelecer critérios de fornecimento de dados para controle e análise dos processos.

### ***Controlar e analisar processos***

No entender de Baldam (2008, p.135), controlar e analisar processos engloba actividades relacionadas ao controle geral do processo (por meio de diversos recursos, como uso de indicadores, *Business Activity Monitoring* (BAM), *business intelligence* (BI), *Balanced scorecard* (BSC), métodos estatísticos e diagramas de causa e efeito), gerando informações que posteriormente realimentarão as actividades de optimização e planeamento:

- registar o desempenho dos processos ao longo do tempo, que inclui:

- ✓ registrar e controlar desvios de desempenho significativos;
- ✓ avaliar trajectória de desempenho dos processos; e
- ✓ registrar o conhecimento criado sobre os processos.
- fornecer dados de realimentação ao planeamento e à modelagem e optimização de processo, além de fornecer dados para outros propósitos;
- realizar *benchmarking* com referências externos e internos;
- realizar análise da maturidade da organização/unidade de negócios; e
- realizar auditorias do processo em uso.

### ***Ferramentas de Apoio***

Costa, Dias & Couto (2018, p. 40) apontam algumas ferramentas que auxiliam na melhoria de processos e ajudam a encontrar soluções para problemas complexos, dentre elas algumas se destacam: Matriz GUT,

***Tabela 1: Matriz GUT segundo Costa, Dias & Couto (2018, p.40)***

Processo	G	U	T	Pontuação (G) X (U) X (T)	Prioridade

### **MATERIAIS E MÉTODOS**

Na presente seção do artigo são apresentados os procedimentos que levaram a obtenção de resultados e está dividida da seguinte forma: classificação da pesquisa, população, amostra e amostragem, material e métodos.

A presente pesquisa é aplicada visto que, solucionou-se um problema específico, que é o processo de participação nos concursos públicos em Moçambique, com o caso de estudo da Kambeny Comercial, Lda. Na elaboração do presente artigo foi aplicada a pesquisa qualitativa pois recorreu-se a

diagrama de causa e efeito, design thinking e brainstorming, porém, neste artigo é apresentada apenas a descrição da Matriz GUT.

### ***Matriz GUT***

Segundo Costa, Dias & Couto (2018, p.40), a Matriz GUT é uma ferramenta de auxílio na priorização de processos a serem mapeados, levando em consideração sua Gravidade, Urgência e Tendência. Ela também pode ser utilizada em situações como formação de estratégias, desenvolvimento de projectos, tomadas de decisão, colecta de dados. Fáveri & Da Silva (2016, p.100) afirmam que, essa ferramenta gerencial é utilizada para priorizar a tomada de decisão, levando em consideração a gravidade, a urgência e a tendência do evento relacionado. Os mesmos autores acrescentam que a partir dessas variáveis, o gestor pode agir com base em um escalonamento, identificando quais complicações devem ser resolvidas primeiro. A seguir é exemplificado como a Matriz GUT é estruturada:

entrevista de modo a perceber como funciona o processo de participação dos concursos da empresa em estudo. A presente pesquisa é descritiva, justificando-se pela procura de informações através de recolha de dados junto a empresa. Foi feito o estudo de caso para a realização do presente trabalho visto que foi escolhida a Kambeny Comercial, Lda uma empresa que participa constantemente em vários concursos, de modo a investigar se o BPM pode ser usado como uma ferramenta estratégica para melhorar o processo de participação nos concursos públicos em Moçambique. Para desenvolver a presente pesquisa foi usada a pesquisa bibliográfica,

visto que para o seu desenvolvimento foi feito o levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e electrónicos, como obras, artigos científicos, páginas de web sites, que abordam a gestão de processos de negócios. No presente artigo foi usada a amostragem intencional, pelo facto de ter sido feita a escolha de indivíduos não tanto pela representatividade, mas, porque eles prestaram a colaboração de que se necessitava, ou seja, os indivíduos escolhidos são especializados e colaboraram na descrição exacta do processo AS IS da empresa (Vieira, 2008, p. 42).

Além disso, ao longo do trabalho foram usados dados primários e dados secundários, onde na população de 3 pessoas do departamento de procurement da kambeny Comercial, Lda foi entrevistada uma pessoa.

Para o desenvolvimento do presente artigo foi usado o microsoft office word e para a elaboração dos fluxogramas foi usado o Bizagimodler.

Com a finalidade de se proceder com a recolha de dados foi usada a análise documental, que consistiu na recolha dados primários uma vez que foram obtidos pelo pesquisador através do uso de entrevista não estruturada feita à instituição de interesse. E a fim de desenvolver este artigo foi aplicado o método qualitativo, pelo facto de ser feita uma entrevista para analisar o processo de participação AS IS, identificar falhas e desenhar um novo processo TO BE. Esta pesquisa está operacionalizada por três variáveis, sendo duas independentes que são Processos de conhecimento e Mudanças estratégicas;

uma dependente que é Desempenho da organização, a única estudada com base na influência das duas variáveis independentes, pelo facto de, embora existir uma dicotomia que estabelece uma relação recíproca entre ambas, elas podem influenciar de forma direta e independente através de ações estratégicas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### *Planeamento do BPM*

Com vista a garantir que a Kambeny Comercial, Lda alcance a suas metas organizacionais de gerar lucros, expandir a sua imagem a nível nacional e internacional e criar parcerias com diversas instituições o presente plano de BPM tem como objectivo priorizar os seguintes processos que necessitam de acção imediata:

- melhorar o processo de modo a evitar retrabalho;
- criar mecanismos para ter mais oportunidades de negociação com os fornecedores; e
- criar condições de ter várias cotações uma semana antes da data da submissão, de modo que a kambeny comercial, Lda possa organizar melhor a sua proposta.

### *Modelagem e optimização de processos*

O processo foi mapeado a partir de entrevistas, estas envolveu um funcionário do departamento de *procurement* e foram realizadas várias reuniões. Com as informações adquiridas obteve-se, como resultado, o fluxo do processo AS IS e propôs-se uma modelagem do Processo (TO BE), conforme ilustra a tabela abaixo:

**Tabela 2: Modelo convencional (AS IS) e Modelo proposto (TO BE) da Kambeny Comercial, Lda**

Sequência de actividades	MODELO CONVENCIONAL (AS IS)	MODELO PROPOSTO (TO BE)
1.	O processo inicia com a verificação dos lançamentos dos concursos públicos nos diferentes meios de comunicação.	O processo inicia com a verificação dos lançamentos dos concursos públicos nos diferentes meios de comunicação.
2.	Após a verificação dos lançamentos, selecciona-se os concursos que estão relacionados com a actividades da empresa.	Após a verificação dos lançamentos, selecciona-se os concursos que estão relacionados com a actividade da empresa.
3.	No caso de não haver concursos que a empresa possa participar o departamento de procurement volta a verificar outros lançamentos.	No caso de não haver concursos que a empresa possa participar o departamento de procurement volta a verificar outros lançamentos.
4.	Caso haja concursos que a empresa possa participar é submetido o anúncio para a administração para que decida se é um concurso que é relevante para a empresa, tendo duas possibilidades:	Caso haja concursos que a empresa possa participar é submetido o anúncio para a administração para que decida se é um concurso que é relevante para a empresa, tendo duas possibilidades:
4.1.	Se a administração decide participar é feito o desembolso do valor para que os departamentos auxiliares possam depositar o valor e posteriormente realizarem a aquisição do caderno de encargo.	Se a administração decide participar é feito o desembolso do valor para que os departamentos auxiliares possam depositar o valor e posteriormente a realizarem aquisição do caderno de encargo.
4.2.	Se a administração não decide participar o departamento de procurement volta a verificar outros lançamentos de concursos.	Se a administração não decide participar o departamento de procurement volta a verificar outros lançamentos de concursos.
5.	Feita a aquisição do caderno de encargo este é submetido para o departamento de procurement, que por sua vez efectua o scan e envia para a administração.	Feita a aquisição do caderno de encargo este é submetido para o departamento de procurement, que por sua vez efectua o scan e envia para a administração.
6.	Após o scan, este departamento faz análise dos requisitos solicitados no caderno de encargo e envia a solicitação da cotação dos fornecedores.	Após o scan, este departamento faz análise dos requisitos solicitados no caderno de encargo e envia a solicitação da cotação dos fornecedores.
7.	Enquanto aguarda pela cotação e dos certificados que serão facultados pelos fornecedores, o departamento de procurement, submete o pedido da garantia bancária (quando solicitada) e os documentos legais requisitados no caderno de encargo.	Enquanto aguarda pela cotação e dos certificados que serão facultados pelos fornecedores, o departamento de procurement, submete o pedido da garantia bancária (quando solicitada) e os documentos legais requisitados no caderno de encargo.
8.	Recebida as cotações é preparada a proposta financeira com base no melhor preço facultado pelo um dos fornecedores e que apresenta o melhor preço que acolhe todos os requisitos.	Recebida as cotações, é feita a negociação dos preços com os fornecedores que apresentou melhor preço e que acolhe todos os requisitos.
9.	Preparada a proposta financeira, verifica-se se todos os requisitos estão reunidos, tendo duas possibilidades:	Feita a negociação, aguarda-se pela nova cotação. Uma vez recebida a nova cotação é preparada a proposta financeira, posteriormente verifica-se se todos os requisitos estão reunidos, tendo duas possibilidades:

9.1.	Não temos todos requisitos reunidos, neste caso o departamento de procurement terá de verificar e reunir os requisitos em falta.	Não temos todos requisitos reunidos, neste caso o departamento de procurement terá de verificar e reunir os requisitos em falta.
9.2.	Temos todos requisitos reunidos, neste caso a proposta é submetida para a administração para a sua aprovação.	Temos todos requisitos reunidos, neste caso a proposta é submetida para a administração para a sua aprovação.
10.	Submetido para administração, esta verifica se a proposta técnica está conforme ou não, tendo duas possibilidades:	Submetido para administração, esta verifica se a proposta técnica está conforme ou não, tendo duas possibilidades:
10.1.	A proposta não está conforme, o departamento de procurement terá de verificar os pontos mencionados pela administração e rectificar.	A proposta não está conforme, o departamento de procurement terá de verificar os pontos mencionados pela administração e rectificar.
10.2.	Se a proposta estiver conforme, é feito o número de cópias requisitadas pelo caderno de encargo e preparar as amostras (quando solicitadas).	Se a proposta estiver conforme, é feito o número de cópias requisitadas pelo caderno de encargo e preparar as amostras (quando solicitadas).
11.	Feitas as cópias e a preparação das amostras, sela-se o envelope e a caixa de amostra.	Feitas as cópias e a preparação das amostras, sela-se o envelope e a caixa de amostra.
12.	Submete-se a proposta e as amostras.	Submete-se a proposta e as amostras.
13.	Participa-se na sessão de abertura do concurso.	Participa-se na sessão de abertura do concurso.
14.	Envia-se a acta aos administradores.	Envia-se a acta aos administradores.

Do processo AS IS identificaram-se algumas falhas como: retrabalho, pouco espaço para a negociação por parte dos fornecedores e recepção de cotação tarde.

Com base no processo AS IS formulou-se uma proposta de Mapeamento do Processo Futuro (TO BE) melhorado de modo a eliminar as falhas que existiam no processo actual da Kambeny comercial, Lda.

#### Implantação do processo

Para assegurar que o processo seja implantado e executado, deverão ser feitas algumas mudanças, que foram identificadas no processo actual (AS IS), nomeadamente: evitar retrabalho, criar mecanismos para ter mais oportunidades de negociação com os fornecedores e por fim criar condições de

ter as cotações uma semana antes da data da submissão para que a Kambeny Comercial, Lda possa organizar melhor a sua proposta.

#### Controle e análise de dados

De modo a garantir o controle do processo, foi implementado a matriz GUT de modo a tornar as decisões mais claras e resolver os problemas que trarão maior impacto para a Kambeny Comercial no que diz respeito ao seu processo de participação do concurso públicos.

A Matriz GUT vai permitir que o processo se mantenha controlado na medida que este vai permitir identificar as actividades que são prioridade para poder melhorar e não estender os prejuízos que podem ser evitados.

**Tabela 3. Matriz GUT**

Matriz GUT					
Actividades	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Pouco espaço para a negociação nos preços	4	6	2	48	1
Atraso na recepção das cotações	2	3	2	12	2
Retrabalhos por rectificações	2	3	2	12	3

Através da matriz GUT foi possível identificar as actividades que devem ser implementadas melhorias de modo a garantir que o processo tenha eficiência, como prioridade número 1 temos o pouco espaço para negociação com os nossos fornecedores. Como a segunda actividade temos atraso na recepção das cotações, e como a última actividade foi identificada retrabalhos por rectificações.

Neste trabalho verificou-se que a implementação da gestão de processos de negócio pode melhorar o processo de participação nos concursos públicos da Kambeny Comercial, Lda visto que identificando falhas no processo actual (AS IS) é possível desenhar um novo processo (TO BE) melhorado sem falhas garantindo assim um processo mais eficiente facto que foi observado no trabalho de Cardoso & Filho (2021), que aponta que o mapeamento de processos pode contribuir para inovar na prestação dos serviços relacionados à TIC. Constatou-se ainda, que o mapeamento por BPM contribui para a inovação nos serviços TI da unidade estudada, uma vez que, permitiu a identificação dos processos, um melhor conhecimento sobre o realizado e as suas inter-relações, envolvendo a padronização dos procedimentos, a identificação dos gargalos, a definição de prioridades, a compreensão do funcionamento do sector e das dificuldades nele existentes. Verificou-se também que a partir do mapeamento do processo actual (AS IS) da participação de concursos públicos da Kambeny Comercial, Lda, por meio de um fluxograma, foi possível identificar falhas e, posteriormente, realizar melhorias desenhando um novo processo (TO BE). Este mesmo pressuposto é suportado pelos estudos de Rojas, et al. (2011). Conclui-se que a metodologia BPM mostrou-se adequada à estrutura da organização, favorecendo o mapeamento das actividades. Foi possível realizar as actividades requeridas de forma

harmoniosa e apresentar melhorias para o processo estudado.

Nesta pesquisa efectuou-se o mapeamento do processo actual (AS IS) da participação de concursos públicos da Kambeny Comercial, Lda de modo a ilustrar como o processo funciona por meio de um fluxograma. Através do mapeamento identificou-se possíveis falhas no processo de participação de concursos públicos através da análise do processo actual. Este mesmo pressuposto é suportado pelos estudos de Almeida et al. (2019), onde na prática, trabalhou-se com BPM tendo como base a antiga disciplina de organização e métodos, que se modernizou com o nome de revisão ou reengenharia de processos. Essa prática identifica e soluciona gargalos nos processos, e propõe melhorias nos mesmos.

## CONCLUSÕES

Neste trabalho explicou-se sobre a implementação da gestão de processos de negócio (BPM) na optimização e melhoria contínua de processo de participação nos concursos públicos da Kambeny Comercial, Lda.

Ao longo do trabalho explicou -se sobre o ciclo de vida do BPM, ao longo da pesquisa, percebeu-se que existem ciclos de vida do BPM na vertente de vários autores, na presente pesquisa foi usado o ciclo de vida do BPM na vertente de Baldam.

Efectuou-se o mapeamento do processo actual (AS IS) da participação de concursos públicos da Kambeny Comercial, Lda de modo a ilustrar como o processo funciona por meio de um fluxograma. Através do mapeamento identificou-se possíveis falhas no processo de participação de concursos públicos através da análise do processo actual.

Desenhou-se um novo processo Futuro (TO BE), ou seja, garantindo assim um processo melhorado sem as falhas identificadas.

Tendo em conta os resultados alcançados, conclui-se que o Modelo de Gestão de Processos de Negócio proposto pode melhorar o processo de participação da Kambeny Comercial, Lda nos concursos públicos, isto porque através da implementação da gestão de processos de negócio é possível identificar falhas no processo actual e implementar melhorias e de modo a tornar o processo eficiente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABPMP. BPM CBOK. (2019). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V4.0, Association of Business Process Management Professionals.
- Baldam, R. (2008). Gerenciamento de processos de negócios no setor siderúrgico: Proposta de estrutura para implantação. Disponível online em: [http://objdig.ufrj.br/60/teses/copppe\\_d/RoquemarDeLimaBaldam.pdf](http://objdig.ufrj.br/60/teses/copppe_d/RoquemarDeLimaBaldam.pdf) (consultado a 10/05/2023, às 19h:00).
- Baldam, R. et al. (2009). Gerenciamento de processos de negócios: BPM - business process management. São Paulo: Editora Erica.
- Capote, G. (2012). BPM para todos: Uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio. (1a ed.), Carolina do Sul: Createspace Independent Publishing Platform.
- Costa. M., Dias, A., Couto, K. (2018). Manual de Gestão por processos. Disponível online em: [http://www.ifs.edu.br/images/EDFS/ebooks/2019/E-book\\_Manual\\_de\\_gest%C3%A3o\\_por](http://www.ifs.edu.br/images/EDFS/ebooks/2019/E-book_Manual_de_gest%C3%A3o_por_processos.pdf) r\_processos.pdf (consultado a 02/05/2023, às 15h:15).
- Dos Santos, F. (2015). Gestão de processos. (1a ed.), Rio de Janeiro: Sesus. (consultado a 17/05/2023, às 20h:10).
- Real, F., Caires, E., Mendes, R. (2018). Mapeamento de processos. UNICESUMAR.
- Souza, A. (2021). Organização, Processos e Tomada de Decisão. PNAP. Disponível online em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/643256/2/Organiza%C3%A7%C3%A3o%20%20Processos%20e%20Tomada%20de%20Decis%C3%A3o.pdf> (consultado a 25/05/2023, às 19h:00).
- Schwarzer, M. (2014). Análise e sugestões de melhorias nos processos internos de uma empresa de software. (Monografia apresentada à Centro Universitário Univates, para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, Lajeado, Brasil). Disponível online em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/734/1/2014MatiasMacielSchwarzer.pdf> (consultado a 27/05/2023, às 19h:00).
- Souza, N. (2020). Utilização da metodologia PDCA e da melhoria contínua para a redução perdas. (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brazil. Disponível online em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/42169/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Nat%C3%a1lia%20Freitas%20de%20Souza.pdf> (consultado a 27/05/2023, às 20h:00).
- Zeni, H. (2015). Estudo das técnicas do mapeamento de processos ao



setor CMA - BB tecnologia e serviços. Trabalho realizado para obtenção de grau de bacharel em Gestão da Informação, na Universidade Federal Do Paraná, Curitiba, Brasil). Disponível online em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/41090/HEL-EN-ALICE-PAOLIN-ZENI.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (consultado a 28/05/2023, às 18h:25).