

**“Do conhecimento acadêmico à transformação sustentável: inovação com validação científica”****GESTÃO DE PROCESSOS E ATIVIDADES NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR**Gabriela Molina França<sup>1</sup> (IC), Carlos Henrique Pereira Mello (PQ)<sup>1</sup><sup>1</sup>Universidade Federal de Itajubá.**Palavras-chave:** Gestão baseada em atividades. Mapeamento de processos. Melhorias.**Introdução**

O mapeamento de processos em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) é uma ferramenta essencial para a padronização, a melhoria contínua e a transparência das atividades. Além de subsidiar a gestão por processos, constitui etapa fundamental para a Gestão Baseada em Atividades (ABM), permitindo identificar atividades que consomem recursos, avaliar custos e apoiar a tomada de decisão (MEDEIROS; DUARTE, 2018; ROSA, 2004).

Apesar da relevância, sua implementação enfrenta barreiras como resistência cultural, limitações de recursos e ausência de padronização entre setores (ABPMP, 2013). Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar a aplicação do mapeamento de processos em uma IFES, a partir de um diagnóstico geral das pró-reitorias, seguido de um estudo de caso na Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), com foco no processo de progressão/promoção funcional docente.

A justificativa para sua realização reside na contribuição do mapeamento para a eficiência operacional e para o fortalecimento da governança acadêmico-administrativa. O procedimento envolveu questionário aplicado a servidores, análise documental e modelagem de processos utilizando o Business Process Model and Notation (BPMN).

**Metodologia**

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas. Inicialmente, realizou-se uma revisão teórica em artigos científicos, teses, livros e sites especializados, utilizando como palavras-chave: Gestão de Custos, Gestão de Processos, Atividades, IFES e Melhoria.

Na sequência, elaborou-se um questionário com 20 questões, aplicado a servidores da administração central da IFES por meio de formulário online, a fim de

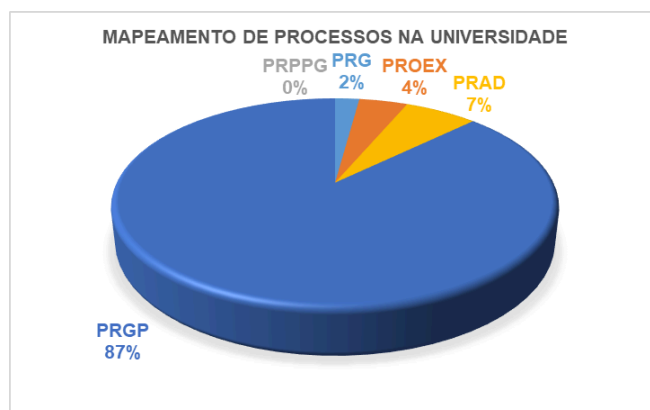
identificar barreiras e benefícios relacionados ao mapeamento de processos. Com base nesse diagnóstico, conduziu-se uma análise documental dos relatórios de gestão institucionais e dos mapeamentos de processos publicados nos sites das pró-reitorias.

Por fim, após a identificação da inexistência do mapeamento de um processo relevante para a administração central, procedeu-se à proposta de um mapeamento no órgão denominado CPPD, com foco no processo de progressão/promoção funcional docente. Esse processo foi modelado por meio da notação BPMN, escolhida por sua padronização gráfica e facilidade de comunicação entre diferentes públicos (ARAÚJO; FILHO; GONÇALVES, 2016; ABPMP, 2013). A validação do modelo contou com a participação de servidores da comissão, garantindo aderência à prática institucional.

**Resultados e discussão**

Com a apuração da pesquisa realizada, percebe-se que, embora a instituição possua uma estrutura organizacional bem definida e adote práticas de transparência em relação aos dados, ainda não há um mapeamento oficial abrangente da organização, seja em nível de cada pró-reitoria, da IFES como um todo ou das atividades consideradas mais relevantes.

Figura 1 – Mapeamento de processos na Universidade

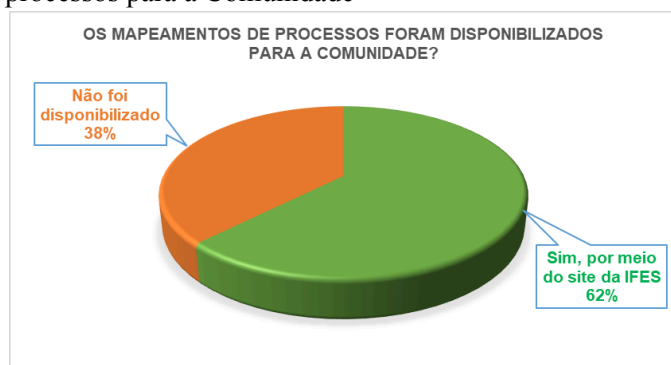


**“Do conhecimento acadêmico à transformação sustentável: inovação com validação científica”**

A análise dos sites institucionais de cada pró-reitoria possibilitou a identificação de 47 mapeamentos de processos, a maior parte elaborada com o software Bizagi Modeler. Observou-se, contudo, que a quantidade de fluxogramas disponibilizados não é homogênea entre os departamentos da IFES, conforme ilustrado na Figura 1. Esse resultado demonstra que o uso e a divulgação do gerenciamento de processos de negócio (BPM) são mais explorados em determinados setores do que em outros.

Nesta etapa inicial da investigação, verificou-se que 87% dos mapeamentos disponíveis estão concentrados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PRGP), evidenciando significativa assimetria na adoção do BPM entre as áreas institucionais. Além disso, identificou-se, por meio de questionário respondido por diversos servidores envolvidos nos mapeamentos, que parte dos mapeamentos permanece não publicada, conforme apresentado na Figura 2, o que reduz a transparência das atividades e dificulta a disseminação de aprendizados e a troca de boas práticas entre os setores.

Figura 2 – Disponibilização dos Mapeamento de processos para a Comunidade

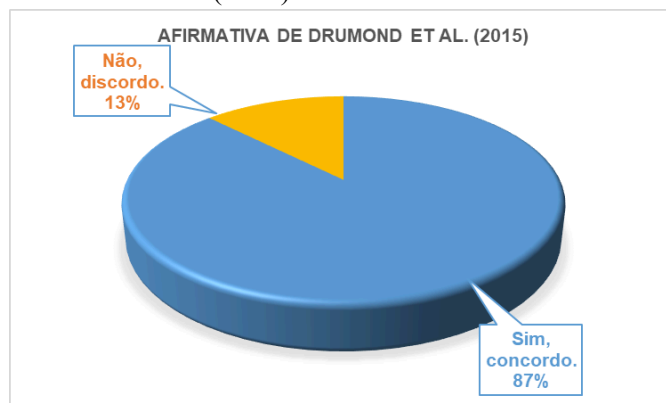


No âmbito da administração pública, observou-se que a compreensão sobre a gestão de processos empresariais permanece restrita, ainda fortemente influenciada por uma visão tradicional baseada na estrutura funcional segmentada por departamentos (DRUMOND et al., 2015). Essa configuração contribui para que alguns setores explorem e disseminem mais amplamente a gestão por processos, enquanto outros apresentem baixa adesão às práticas de BPM.

Nesse contexto, como mostrado na Figura 3, as barreiras identificadas confirmam estudos anteriores, que apontam dificuldades como o desconhecimento dos processos, a comunicação deficiente entre setores e a

resistência cultural. Somam-se a esses entraves a escassez de recursos e as constantes mudanças normativas, fatores que comprometem a padronização e a continuidade da prática.

Figura 3 – Concordância com a afirmativa de Drummond et al. (2015)



Entre os principais obstáculos à consolidação do gerenciamento de processos, destacam-se: a falta de domínio e conhecimento dos próprios processos por parte dos envolvidos, a comunicação ineficaz entre setores, a escassez de recursos, a complexidade intrínseca de determinados fluxos de trabalho e as dificuldades enfrentadas na tomada de decisão. Somam-se a esses fatores a necessidade de capacitação contínua das equipes, a desconexão entre objetivos estratégicos e operações diárias, bem como a dificuldade em validar e demonstrar a importância do mapeamento de processos no contexto institucional.

Apesar dos desafios, os resultados também evidenciam diversos benefícios práticos associados ao mapeamento de processos, tais como a roteirização dos fluxos executados, a padronização das atividades, a melhoria contínua e a possibilidade de maior compreensão das funções desempenhadas por cada setor, conforme ilustrado na Figura 4.

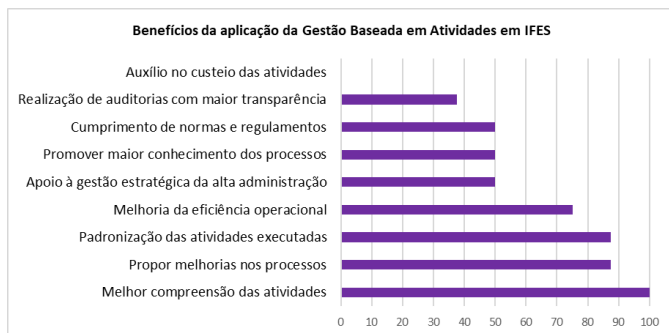
Outrossim, houve unanimidade entre os participantes do questionário (100%) quanto à necessidade de que o mapeamento seja reavaliado sempre que ocorrerem mudanças significativas, demonstrando um entendimento amadurecido sobre a natureza dinâmica dos processos administrativos.

No entanto, verifica-se na Figura 4, que nenhum dos respondentes mencionou a contribuição direta do BPM

*“Do conhecimento acadêmico à transformação sustentável: inovação com validação científica”*

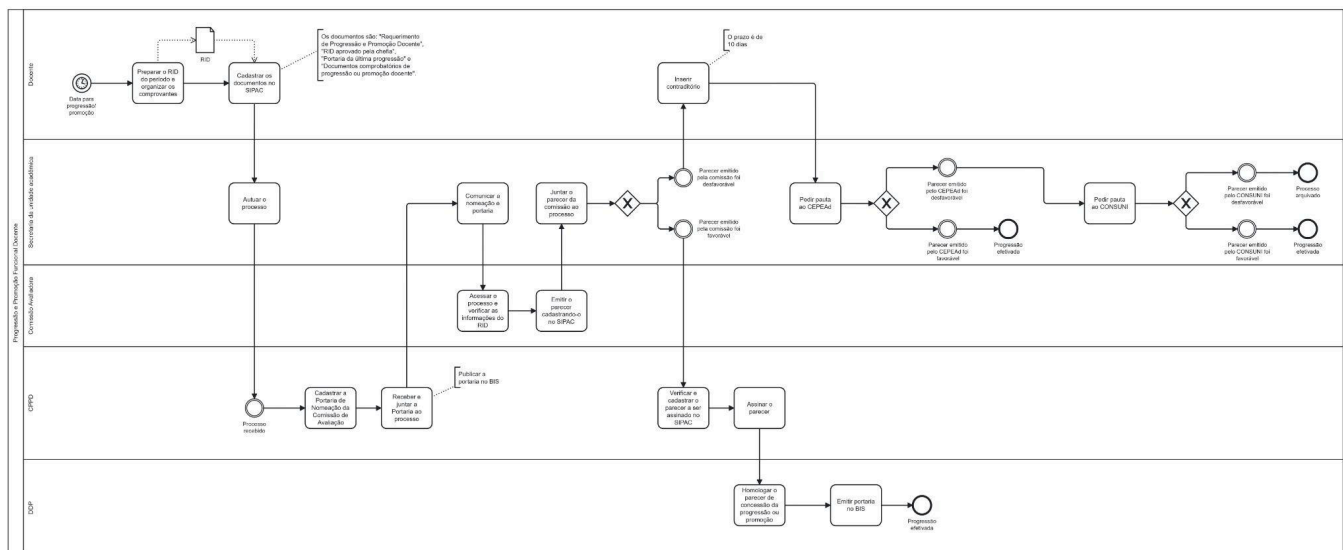
para o custeio das atividades, o que evidencia uma lacuna na percepção quanto ao seu potencial como instrumento de suporte à gestão orçamentária e à alocação eficiente de recursos. (PLAYER; LACERDA, 2000; MEDEIROS; DUARTE, 2018).

Figura 4 – Benefícios da aplicação da Gestão Baseada em Atividades em IFES



Na sequência do trabalho, identificou-se uma lacuna no repositório institucional, a respeito do mapeamento do processo de Progressão/Promoção Funcional Docente. Para tanto, foi adotada a técnica BPMN, amplamente reconhecida por sua padronização gráfica e pela capacidade de facilitar a comunicação entre os diferentes envolvidos. Essa abordagem permite a representação visual dos fluxos de trabalho de forma clara, objetiva e acessível mesmo para usuários não especialistas, favorecendo a análise, o redesenho e, eventualmente, a automação dos processos.

Figura 5 – BPMN de Progressão/Promoção Funcional Docente da CPPD



A validação do mapeamento foi conduzida por meio de reunião técnica com os agentes diretamente envolvidos no processo, com o objetivo de verificar a aderência do modelo à realidade institucional e identificar oportunidades de aprimoramento. O fluxo resultante descreve, de forma sequencial e detalhada, as etapas necessárias para a tramitação da solicitação, apresentado na Figura 5.

O processo tem início com a entrega da documentação pelo docente solicitante, seguido pelas análises formais e técnicas da chefia imediata, da secretaria da unidade acadêmica e da CPPD, até culminar na emissão da portaria final pela autoridade competente. Foram incluídos, ainda, eventos de decisão capazes de distinguir os trâmites referentes à progressão e à promoção, bem como situações que demandam o retorno da documentação em razão de inconsistências.

Como propostas de melhoria, identificou-se a necessidade de elaboração de materiais de apoio e checklists internos, a fim de padronizar procedimentos e orientar adequadamente os solicitantes. Além disso, a implementação de notificações automatizadas de prazos foi considerada uma alternativa viável, visto que o sistema institucional já realiza comunicações formais a cada movimentação processual. Recomenda-se, entretanto, o acompanhamento sistemático dos prazos por parte das unidades responsáveis, de modo a mitigar atrasos e assegurar maior controle sobre a tramitação.

Essas ações favorecem a padronização, a orientação aos solicitantes e o acompanhamento mais rigoroso do fluxo

**“Do conhecimento acadêmico à transformação sustentável: inovação com validação científica”**

processual. De forma geral, os resultados reforçam que o mapeamento, além de apoiar a gestão operacional, constitui uma etapa preparatória para a gestão de custos, ampliando o potencial estratégico do BPM nas IFES (PLAYER; LACERDA, 2000).

**Conclusões**

Conclui-se que o mapeamento de processos nas IFES, com destaque para o estudo realizado no âmbito da CPPD, constitui uma estratégia relevante para a padronização, a transparência e a melhoria da gestão acadêmico-administrativa. Os resultados evidenciam a importância de consolidar o gerenciamento por processos como prática institucional, favorecendo tanto a eficiência operacional quanto a clareza dos fluxos de trabalho.

Recomenda-se o fortalecimento da política institucional de publicação e atualização sistemática dos mapeamentos, ampliando o acesso interno e externo a essas informações. Nesse sentido, destaca-se como proposta a criação de um repositório digital unificado e categorizado por áreas, que funcione como fonte central de consulta e referência.

Além disso, é fundamental a continuidade da capacitação dos servidores, garantindo a disseminação do conhecimento e a consolidação da cultura de gestão por processos como prática permanente. Ressalta-se, ainda, a oportunidade de aprofundamento em futuras pesquisas, especialmente no que tange à relação entre processos mapeados e o planejamento orçamentário, lacuna identificada nas respostas. Deve-se também investigar outros processos não mapeados nas diversas pró-reitorias e departamentos da instituição. Esse direcionamento poderá contribuir para uma gestão mais integrada, eficiente e estratégica no contexto das IFES.

**Agradecimentos**

Este trabalho contou com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), por meio do Programa de Iniciação Científica, cujo financiamento foi essencial para o desenvolvimento da pesquisa. Agradece-se também à Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) pelo incentivo à formação acadêmica e científica de novos pesquisadores.

**Referências**

ARAÚJO, M. B.; FILHO, B. A. R.; GONÇALVES, R. F. Business Process Management Notation for a costing model conception. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 2016.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento. CBOK. 1. ed. São Paulo: ABPMP Brasil, 2013.

DRUMOND, G. M.; CORRÊA, M.; MÉXAS, M.; COSTA, H. G. Business Process Management no âmbito das instituições públicas: uma revisão sistemática. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Resende: AEDB, 2015.

MEDEIROS, A. L.; DUARTE, M. M. Modelo de apuração de custos em universidades federais. *Revista Observatório*, v. 4, n. 5, p. 813–848, 2018.

PLAYER, S.; LACERDA, R. Lições mundiais da Arthur Andersen em ABM. São Paulo: Futura, 2000.

ROSA, P. M. Proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.