

## **Mapeamento do Processo de Conformidade de Registro de Gestão em Universidades Federais: uma proposta de padronização**

Eduardo Lopes Jonker<sup>1</sup> - eduardo.jonker@sea.sc.gov.br

Ana Paula Archer de Arruda Borges<sup>2</sup> - anaborges00@hotmail.com

João Henrique Costa<sup>3</sup> - professorjhcc@gmail.com

Marcelo Augusto Nicoletti Puricelli<sup>4</sup> - marcelopuricelli@movison.com.br

**Resumo:** A gestão institucional enfrenta um conflito constante em busca de aprimoramento, melhoramento e padronização, afim de conduzir as suas interações internas, e externas, com o intuito de obter resultados otimistas em relação ao seu passado. A instituição advém do mix de oportunidades que tragam benefícios, sociais, econômicos, financeiros e de outras formas, porém para entender o que acontece nesse fluxo é necessário que o controle interno dê o suporte para evitar inconsistências, equívocos e até violações das leis, regras e normativas. E nesse contexto, a Conformidade de Registro de Gestão é um instrumento que é capaz de garantir a confiabilidade do ato contábil, pois atende a boa conduta do fluxo da movimentação da execução orçamentária, e sua finalidade é certificação assertiva do comportamento financeira e patrimonial. Então, entendendo que se a instituição pode não ter a exatidão e precisão, que pode comprometer a fiúza dos atos, atrapalhando a gestão na tomada de decisão e não atendendo as expectativas e exigências dos órgãos de controle. Contudo, existe uma ferramenta que entende e traça o processo interno da organização, que é o Mapeamento de processos, e sua função é desvendar o fluxo das atividades, incumbências e questões cruciais, trazendo maior transparência e eficiência no seu processo interno. E nesse panorama objetiva-se a proposição de procedimento para implementação do mapeamento de processos na Conformidade de Registro de Gestão em uma Universidade Federal, e o resultado do estudo é abrange, na totalidade, a identificação do mapa das atividades inseridas na rotina da Conformidade de Registro de Gestão.

**Palavras-Chave:** Controle Interno; Conformidade de Registro de Gestão, Mapeamento de Processos

## 1. Introdução

A gestão pública contemporânea enfrenta o desafio de equilibrar o atendimento às crescentes demandas da sociedade com a limitação de recursos disponíveis. Nesse contexto, a busca por uma administração mais moderna e orientada a resultados depende diretamente da adoção de instrumentos de planejamento, acompanhamento e avaliação que permitam maior controle e transparência.

O controle interno constitui um dos pilares da boa governança na administração pública, desempenhando papel essencial na prevenção de falhas, de inadequações de ações e no fortalecimento da transparência. Ao estabelecer rotinas de monitoramento e fiscalização, criam-se condições para maior coerência entre os objetivos estratégicos das organizações públicas e os resultados efetivamente alcançados (POLLITT; BOUCKAERT, 2017). A adoção de sistemas de controle interno bem estruturados favorece o cumprimento das normas legais e regulatórias, e também contribui para a melhoria contínua dos processos organizacionais, assegurando maior confiabilidade das informações e fortalecendo a *accountability* perante a sociedade (BRASIL, 2016).

Nesse sentido, a Conformidade de Registro de Gestão constitui-se em um mecanismo fundamental para garantir a transparência, a eficiência e a rastreabilidade das atividades desenvolvidas no âmbito da administração pública. Trata-se de uma prática voltada para assegurar que os atos e processos administrativos sejam devidamente documentados, preservados e disponibilizados, em consonância com a legislação vigente e os princípios constitucionais (BRASIL, 1988). Consiste, portanto, na certificação da movimentação da execução orçamentária, financeira e patrimonial, além da verificação do conteúdo dos documentos hábeis que comprovam tal movimentação (BRASIL, 2007; BRASIL, 2019c).

Apesar de sua relevância, observa-se que muitos órgãos da administração pública enfrentam dificuldades para implementar de forma efetiva a Conformidade de Registro de Gestão. Esse desafio é particularmente presente nas Universidades Federais, instituições que, pela própria natureza de sua estrutura organizacional, apresentam elevada complexidade administrativa, marcada pela descentralização de atividades, diversidade de áreas de atuação e

multiplicidade de processos (MIRANDA; SILVA, 2019). Nessas instituições, a ausência de padronização e clareza nos procedimentos pode elevar as inconsistências nos registros, comprometendo a confiabilidade das informações e dificultando tanto a gestão interna quanto o atendimento às exigências dos órgãos de controle.

Nesse contexto, ganha destaque a importância de definir, padronizar e mapear processos como estratégia para fortalecer a Conformidade de Registro de Gestão. O mapeamento de processos permite identificar fluxos de trabalho, responsabilidades e pontos críticos, promovendo maior transparência e eficiência na execução das atividades (DAVENPORT, 1993; HAMMER; CHAMPY, 2009). Além disso, a padronização auxilia na redução de falhas operacionais, na melhoria contínua da gestão e no alinhamento às exigências normativas, especialmente no âmbito da governança pública (POLLITT; BOUCKAERT, 2017).

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo principal propor um procedimento para implementação do mapeamento de processos na Conformidade de Registro de Gestão em uma Universidade Federal, relacionando os conceitos de governança e controle interno, e sugerindo uma metodologia padrão que considere a realidade e as necessidades específicas da instituição. Para tanto, foram definidos como objetivos específicos: (i) examinar os fundamentos teóricos de governança e controle interno, destacando sua relevância e fragilidades para a administração pública contemporânea e para a CRG; (ii) aprofundar o conhecimento relacionado a Conformidade de Registro de Gestão; (iii) apresentar as diferentes metodologias de gestão de processos disponíveis na literatura; (iv) relacionar os conteúdos para propor o caminho a ser percorrido pela CRG para implementar o mapeamento e a gestão de processos do setor.

O estudo busca contribuir para o fortalecimento do controle interno e da gestão universitária, oferecendo subsídios práticos que possam orientar e apoiar outras instituições de ensino superior no aprimoramento de seus mecanismos de registro. Pretende-se, assim, fornecer bases para a construção de práticas mais consistentes, transparentes e alinhadas às normativas de controle. Ao adotar uma abordagem aplicada, espera-se colaborar para a consolidação de uma cultura organizacional orientada pela conformidade, pela eficiência e pela responsabilidade na gestão pública.

## 2. Fundamentação Teórica

A governança relaciona-se ao conjunto de estruturas, regras, processo e práticas que conduzam para a tomada de decisão, assim como o controle organizacional, político, econômico e social. Na corporação a governança visa o alinhamento da visão do gestor com os interesses dos atores, com o intuito de reduzir riscos e melhorar a transparência, assim como integrar a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial. (HARJOTO; LAKSMANA, 2018)

A governança no setor público depende diretamente de um sistema eficaz de controle interno, que funciona como núcleo de segurança institucional para assegurar a conformidade legal, eficiência operacional e governança estratégica. Enfatizam que, nas unidades de controle interno do Poder Executivo, fragilidades nas estruturas de governança comprometem a independência e objetividade, prejudicando o próprio processo de avaliação interna. (ALVES HOLANDA; BORGES, 2022)

Partindo da governança e se inserindo no controle interno da gestão pública, lhe vislumbra a legalidade, economicidade, eficiência, eficácia e transparência na utilização dos recursos públicos, e na CF (Constituição Federal) de 1998, em seu Art. 74 é transcrita a finalidade do controle interno: Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União; IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. (BRASIL, 1988).

O conceito que define o controle interno administrativo, é “O conjunto de atividades, planos, rotinas, métodos e procedimentos interligados, estabelecidos com vistas a assegurar que os objetivos das unidades e entidades da administração pública sejam alcançados, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público” (IN SFC nº 01/2001).

A Governança e o controle interno seguem unidas na melhoria da gestão pública, utilizando-se de ferramentas para mitigar o erro nas ações dos agentes públicos, e na busca da eficiência da aplicabilidade dos recursos para melhorar a qualidade de vida do cidadão.

A necessidade de promover uma gestão pública mais eficaz e orientada à mitigação de riscos levou à institucionalização de procedimentos normatizados, entre os quais se destaca a Conformidade de Registro de Gestão (CRG), concebida como mecanismo de fortalecimento da governança e da eficiência administrativa.

A CRG foi inicialmente instituída pela Instrução Normativa SFC nº 06/2007, sendo definida como o procedimento de verificação formal destinado a assegurar a legalidade, legitimidade e adequação dos atos e fatos administrativos praticados no âmbito da Administração Pública Federal. Seu propósito central é garantir a fidedignidade dos registros contábeis e documentais, constituindo-se em instrumento de controle interno prévio e concomitante (Brasil, 2007).

Com a evolução normativa, a CRG passou a dialogar diretamente com as exigências de padronização contábil trazidas pelo Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público – MCASP (10ª edição, 2024), que enfatiza a necessidade de registros consistentes, auditáveis e alinhados às Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público (STN, 2024). Já no campo das contratações, a Lei nº 14.133/2021 reforçou a importância da rastreabilidade documental e da gestão de riscos, conectando-se ao papel da CRG como garantia de que cada fase do processo administrativo esteja instruída com registros válidos e tempestivos (Brasil, 2021). Além disso, a CRG se aproxima das diretrizes de *compliance* previstas na ISO 37301:2021, que orienta a implementação de sistemas de gestão da conformidade, integrando procedimentos de controle, monitoramento e melhoria contínua (ABNT, 2021).

Em síntese, a CRG evoluiu de um mecanismo normativo de controle interno (IN SFC nº 06/2007) para um instrumento de governança pública, articulado com padrões contábeis (MCASP), legais (Lei 14.133/2021) e de *compliance* (ISO 37301), fortalecendo a transparência, a eficiência e a *accountability* na Administração Pública.

O artigo 6º da IN 6 STN explica que: “A Conformidade dos Registros de Gestão consiste na certificação dos registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial

incluídos no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e da existência de documentos hábeis que comprovem as operações. ”

Já do ponto de vista operacional, a implementação da CRG demanda que o responsável pela verificação confira elementos como: a) existência de documentos suportes as operações registradas (notas fiscais, contratos, empenhos, folhas de pagamento, portarias etc.); b) legalidade do ato administrativo em consonância com a legislação aplicável; c) fidedignidade do registro contábil e financeiro. Quando identificadas inconsistências, o documento é devolvido ao setor de origem para correção, somente sendo autorizado o registro após a conformidade.

O artigo 11º da IN 6 informa ainda que a CRG poderá ser registrada da seguinte forma no SIAFI que será SEM RESTRIÇÃO – quando a documentação comprovar de forma fidedigna os atos e fatos de gestão realizados. Ou será COM RESTRIÇÃO – nas seguintes situações: I – quando a documentação não comprovar de forma fidedigna os atos e fatos de gestão realizados; II – quando da inexistência da documentação que dê suporte aos registros efetuados; III – quando o registro não espelhar os atos e fatos de gestão realizados, e não for corrigida pelo responsável; e IV – quando ocorrerem registros não autorizados pelos responsáveis por atos e fatos de gestão. ”

Nesse contexto, as não conformidades podem assumir diferentes naturezas, dada a amplitude de documentos e processos que caracterizam o funcionamento de uma instituição pública. Observa-se, portanto, grande responsabilidade aos conformistas demandando um fluxo intenso de trabalho. Além disso, diante de normas pouco esclarecedoras sobre a operacionalidade da CRG, entende-se haver uma série de incompatibilidades e execuções equivocadas desta função como evidencia o estudo de Kieling et al. (2020) apresentado abaixo.

**Quadro 1:** Estudos sobre CRG e limitações encontradas

AUTOR	LIMITAÇÕES DA CRG
Torres Junior (2000)	Erros especialmente na parte formal dos processos, como erros de digitação, falta de carimbos e assinaturas, por exemplo
Oliveira (2014)	Registros com ausência de conformidade
Damaso (2019)	A maior parte dos servidores responsáveis pelo procedimento da conformidade dos registros de gestão aplicava o registro da conformidade “sem restrição”, sem ao menos fazer a verificação dos documentos físicos
Garcia Filho et al. (2013)	Poucas unidades registram não conformidades (apenas 1,1%)

Fonte: Adaptado de Kieling et al. (2020)

O estudo supracitado evidencia a escassez de pesquisas voltadas à temática, bem como a ocorrência de falhas recorrentes na operacionalização dessa função, a qual se revela essencial para a gestão pública. Essa constatação converge com o entendimento da Controladoria-Geral da União (CGU), que por meio da Instrução Normativa nº 06/2007 estabelece a Conformidade de Registro de Gestão como mecanismo preventivo de controle interno, a fim de assegurar a fidedignidade das informações administrativas e contábeis. Nesse sentido, ressalta-se a necessidade de mapear e padronizar os processos relacionados à atividade, de modo a consolidar um corpo de conhecimento capaz de atender às exigências legais e, simultaneamente, contribuir para o aprimoramento e a orientação dos órgãos públicos federais (KIELING et al., 2020).

Contudo, para identificar o que ocorre dentro do setor de CRG é necessário se inserir na rotina de suas atividades e verificar qual fluxo e como funciona internamente, para isso precisa fazer a observação do seu processo e melhorar a gestão.

A gestão por processos representa uma evolução na administração, ao deslocar o foco da estrutura hierárquica para fluxos que geram valor. Hammer e Champy (1993) a definem como conjunto de atividades que transformam insumos em resultados. No setor público, ganha relevância por unir eficiência e efetividade na entrega de políticas (ABPMP, 2013).

Apesar do potencial, desafios como rigidez normativa, alta rotatividade de gestores e escassez de recursos dificultam sua implementação (CARVALHO; SOUSA, 2017). Ainda assim, experiências como a da UFMG com o Projeto BPM 2.0 e da UFPB em setores

administrativos demonstram avanços em padronização, integração e alinhamento estratégico (COSENDEI, 2025; OLIVEIRA, 2021). Ferreira (2017) reforça que não há governança efetiva sem processos formais, pois apenas estes asseguram rastreabilidade e *accountability*.

A gestão pública deve equilibrar interesses de dois públicos: o interno (servidores, técnicos, gestores e estudantes) e o externo (cidadãos). Para estes, a expectativa é de serviços ágeis e acessíveis; quando não há padronização, prevalecem burocracia e descrédito (HAMMER; CHAMPY, 1993). O mapeamento auxilia a eliminar gargalos e melhorar a experiência do usuário (ABPMP, 2013).

Para o público interno, os ganhos concentram-se em clareza de atribuições e redução de retrabalho. Estudos em universidades como UFPB e UFS indicam que o mapeamento eleva a motivação e integra setores (OLIVEIRA, 2021; SÉ, 2023). Entretanto, falhas em equilibrar os dois públicos comprometem a legitimidade da gestão (FERREIRA, 2017). Assim, estratégias devem priorizar capacitação e engajamento internos, além de transparência e simplificação para a sociedade.

A implantação da gestão por processos depende da cultura organizacional. Ambientes burocráticos oferecem maior resistência (PAES DE PAULA, 2005). A capacitação é igualmente crucial: servidores precisam dominar ferramentas e metodologias de modelagem (ABPMP, 2013). A UFPB, por exemplo, promoveu oficinas antes de aplicar a notação BPMN (OLIVEIRA, 2021).

Outro fator decisivo é a maturidade organizacional. Instituições pouco maduras carecem de padrões mínimos e indicadores, o que limita avanços (OLIVEIRA, 2021). Metodologias simplificadas, como o BPM Acadêmico, adaptam-se melhor a esse contexto (SANTOS; SILVA, 2020). Mudanças políticas também ameaçam a continuidade de projetos, recomendando-se estruturas permanentes de governança (COSENDEI, 2025).

A aprendizagem coletiva aparece como recurso essencial: experiências na UFS mostraram que o compartilhamento de boas práticas fortalece legitimidade e confiança (SÉ, 2023; BUENO; MACULAN; AGANETTE, 2023). Assim, cultura, capacitação e maturidade devem ser trabalhadas de forma integrada para sustentar a inovação.

Contudo, vem uma parte principal dessa observação que é o mapeamento de processos, e sua serventia é de ferramenta-chave da modernização pública, pois permite representar

graficamente fluxos de trabalho (DAMELIO, 2011). Sua importância reside na redução da complexidade, na transformação do conhecimento tácito em organizacional e na padronização de rotinas (HAMMER; CHAMPY, 1993; OLIVEIRA, 2021).

Além de melhorar a comunicação e integração entre setores, o mapeamento identifica gargalos e práticas obsoletas (CARVALHO; SOUSA, 2017). Ferramentas como BPMN, SIPOC e Matriz GUT apoiam diagnósticos e prioridades (BUENO; MACULAN; AGANETTE, 2023). Contudo, sua efetividade depende de apoio da gestão, capacitação técnica e proteção contra discontinuidades políticas (FERREIRA, 2017; SÉ, 2023). Estudos de caso revelam que, mesmo em cenários de baixa maturidade, os ganhos incluem simplificação de procedimentos, integração de áreas e fortalecimento da governança (OLIVEIRA, 2021; PACHECO, 2025).

Outra ferramenta importante é o *Business Process Management* (BPM), ou Gestão por Processos de Negócio, consolidou-se como uma abordagem cíclica e estruturada voltada ao alinhamento entre operações organizacionais e objetivos estratégicos (ABPMP, 2013). Diferente da administração tradicional, centrada em estruturas hierárquicas, o BPM privilegia os processos transversais que atravessam departamentos, promovendo foco no valor entregue ao cidadão ou cliente (HAMMER; CHAMPY, 1993). No setor público, essa lógica é fundamental, pois as demandas sociais exigem integração de áreas e prestação de serviços efetivos.

O ciclo de vida do BPM envolve cinco etapas principais: planejamento, modelagem, execução, monitoramento e otimização, cada uma interdependente, reforçando o princípio da melhoria contínua (DAMELIO, 2011). Em universidades, como na UFMG, o Projeto BPM 2.0 aplicou essa lógica para alinhar a cadeia de valor ao planejamento estratégico, permitindo identificar processos críticos que impactavam diretamente a experiência de alunos e servidores (COSENDEI, 2025). Essa prática mostra como o BPM pode servir de instrumento para reduzir redundâncias, aumentar a eficiência e fortalecer a governança.

Apesar dos benefícios, a implementação do BPM enfrenta barreiras significativas em ambientes públicos. A resistência cultural, a baixa maturidade organizacional e a ausência de capacitação técnica figuram entre os principais entraves (CARVALHO; SOUSA, 2017). Além disso, mudanças políticas podem interromper projetos em andamento, dificultando a

consolidação de melhorias (FERREIRA, 2017). Ainda assim, experiências como as da UFPB demonstram que, com metodologias adaptadas, é possível obter avanços graduais, mesmo em contextos de restrições orçamentárias (OLIVEIRA, 2021).

Assim, o BPM deve ser entendido como a espinha dorsal das metodologias de gestão de processos, pois fornece o ciclo estruturante sobre o qual ferramentas como SIPOC, BPMN e GUT podem atuar (BUENO; MACULAN; AGANETTE, 2023). Além disso, ao se relacionar diretamente com a gestão de projetos, o BPM garante que iniciativas temporárias estejam conectadas à estratégia institucional e às operações permanentes (SANTOS; SILVA, 2020).

Estudos realizados em universidades federais, como UFPB e UFS, demonstraram que o BPM Acadêmico se mostrou eficaz em ambientes de baixa maturidade, proporcionando avanços graduais e sustentáveis (SÉ, 2023). Um dos principais diferenciais dessa metodologia é a possibilidade de replicação em diferentes contextos, sem necessidade de investimentos elevados em softwares ou consultorias externas (OLIVEIRA, 2021). Essa característica é crucial no setor público, onde os recursos financeiros e humanos são frequentemente escassos.

Os benefícios do BPM Acadêmico incluem simplicidade, baixo custo, alinhamento estratégico e replicabilidade (BUENO; MACULAN; AGANETTE, 2023). Por outro lado, sua eficácia depende do engajamento das partes interessadas e da coleta de dados confiáveis, fatores que nem sempre estão presentes em ambientes públicos (CARVALHO; SOUSA, 2017). Contudo, ao promover a integração entre processos permanentes e projetos temporários, essa metodologia contribui para maior alinhamento institucional e fortalecimento da governança universitária (FERREIRA, 2017).

Já a *Business Process Model and Notation* (BPMN) constitui a principal notação gráfica internacional para modelagem de processos, desenvolvida pelo *Object Management Group* (OMG). Seu objetivo é padronizar a forma como processos são representados, permitindo a comunicação clara entre técnicos e gestores (DAMELIO, 2011). A BPMN utiliza símbolos gráficos específicos, como eventos, atividades e gateways, para estruturar diagramas que tornam visíveis os fluxos organizacionais (ABPMP, 2013).

No setor público, sua aplicação tem permitido tornar processos complexos mais compreensíveis para diferentes públicos. Na UFPB, por exemplo, seis processos administrativos foram modelados em BPMN com apoio do software *Bizagi Modeler*, após

seleção feita pela Matriz GUT. Os diagramas foram validados em grupos focais, assegurando legitimidade e engajamento do público interno (OLIVEIRA, 2021). Esse exemplo evidencia a importância da BPMN como ferramenta participativa, e não apenas técnica.

As vantagens da BPMN incluem clareza visual, padronização internacional e possibilidade de integração com sistemas de informação (BUENO; MACULAN; AGANETTE, 2023). No entanto, sua principal limitação é a necessidade de capacitação para interpretação correta dos diagramas (CARVALHO; SOUSA, 2017). Em projetos, a BPMN auxilia a definir escopo e riscos, enquanto na governança pública fortalece a transparência e a *accountability*, ao documentar fluxos de forma auditável (FERREIRA, 2017).

Outra ferramenta importante é o SIPOC (*Supplier-Input-Process-Output-Customer*) que visa o mapeamento de processos de alto nível que estrutura os principais elementos de um fluxo: fornecedores, entradas, processo, saídas e clientes (PYZDEK, 2021). Criado no contexto do Six Sigma, o SIPOC é utilizado como ferramenta inicial de diagnóstico, fornecendo visão macro antes da modelagem detalhada.

Na UFPB, o SIPOC foi aplicado em 25 processos administrativos, servindo de base para priorização posterior por meio da Matriz GUT (OLIVEIRA, 2021). Essa prática mostrou como o SIPOC contribui para alinhar expectativas entre servidores e gestores, funcionando como instrumento de comunicação e entendimento coletivo (SÉ, 2023). Sua simplicidade e baixo custo o tornam especialmente útil em ambientes públicos, onde há limitação de recursos.

Os benefícios incluem rapidez de aplicação, simplicidade e baixo custo, além da capacidade de engajar múltiplos *stakeholders* (DAMELIO, 2011). Entretanto, por se tratar de uma visão de alto nível, o SIPOC não substitui metodologias mais detalhadas, devendo ser considerado um primeiro passo (BUENO; MACULAN; AGANETTE, 2023). Na gestão de projetos, auxilia na definição de escopo, e em governança, amplia a transparência ao explicitar fornecedores e clientes de cada processo (FERREIRA, 2017).

Por outro lado, a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) direciona-se a ser uma metodologia de priorização que avalia problemas ou processos com base em três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência (PYZDEK, 2021). Cada dimensão é pontuada, e a multiplicação dos valores resulta em um índice que permite hierarquizar ações. No setor

público, essa ferramenta tem se mostrado especialmente útil diante da escassez de recursos e da necessidade de decisões fundamentadas (CARVALHO; SOUSA, 2017).

Na UFPB, a aplicação da Matriz GUT possibilitou selecionar seis processos críticos entre os 25 mapeados inicialmente pelo SIPOC. O método foi validado em grupos focais com servidores, assegurando legitimidade e transparência ao processo de decisão (OLIVEIRA, 2021). Esse caso demonstra a capacidade da GUT de unir simplicidade metodológica e aplicabilidade prática, tornando-se elo entre diagnósticos gerais e modelagens detalhadas.

Os principais benefícios incluem simplicidade, baixo custo e participação colaborativa (DAMELIO, 2011). Entretanto, a subjetividade da avaliação pode comprometer resultados se a pontuação não for conduzida de forma coletiva e transparente (BUENO; MACULAN; AGANETTE, 2023). Nesse sentido, recomenda-se que a ferramenta seja aplicada com mediação e participação de múltiplos *stakeholders*, reduzindo vieses e ampliando a legitimidade institucional (FERREIRA, 2017).

Contudo, surge o *Design Thinking* sendo uma abordagem de inovação centrada no usuário, estruturada em etapas de empatia, ideação, prototipagem e teste (BROWN, 2009). Sua aplicação em órgãos públicos tem ganhado destaque por valorizar a participação do cidadão e dos servidores na criação de soluções. Ao contrário de metodologias lineares, o *Design Thinking* utiliza ciclos iterativos que permitem compreender profundamente as necessidades dos usuários e desenvolver alternativas criativas (DAMELIO, 2011).

No setor público, experiências em universidades federais demonstram a utilidade do *Design Thinking* para redesenho de serviços estudantis, bibliotecas e sistemas acadêmicos, por meio de oficinas que envolveram alunos, professores e servidores (COSENDEI, 2025). Esse processo contribuiu para revelar gargalos invisíveis em abordagens tradicionais, além de gerar soluções digitais mais acessíveis. O modelo do Duplo Diamante, referência internacional, também tem sido utilizado como estrutura para guiar ciclos de divergência e convergência de ideias (BUENO; MACULAN; AGANETTE, 2023).

Entre as vantagens estão o foco no usuário, estímulo à criatividade e engajamento coletivo (BROWN, 2009). As limitações, entretanto, residem na necessidade de uma cultura institucional aberta ao risco e à experimentação, o que nem sempre se verifica em ambientes públicos marcados pela aversão a erros e pela rigidez normativa (PAES DE PAULA, 2005).

Ainda assim, quando institucionalizado, o *Design Thinking* fortalece a governança democrática ao colocar o cidadão no centro do processo (FERREIRA, 2017).

Outra ferramenta que surge é o *Problem-Based Learning* (PBL), ou Aprendizagem Baseada em Problemas, é uma metodologia originada na *McMaster University* nos anos 1960, inicialmente voltada ao ensino de Medicina (BARROWS; TAMBLYN, 1980). Seu princípio central é utilizar problemas reais como motor para o aprendizado e a inovação. Na gestão pública, o PBL foi adaptado como técnica participativa para análise de processos e resolução de problemas administrativos (SANTOS; SILVA, 2020).

Em secretarias universitárias, a aplicação do PBL revelou-se eficaz para diagnosticar atrasos em processos acadêmicos. Servidores, organizados em grupos de discussão, levantaram hipóteses sobre causas ocultas, como duplicidade de registros e falhas de comunicação, chegando a soluções conjuntas como simplificação documental e integração de sistemas (SÉ, 2023). A metodologia, nesse contexto, não apenas gera soluções práticas, mas também fortalece a aprendizagem organizacional e o senso de pertencimento dos envolvidos (BUENO; MACULAN; AGANETTE, 2023).

Os benefícios do PBL incluem valorização do conhecimento tácito, engajamento dos servidores e desenvolvimento de competências críticas (BARROWS; TAMBLYN, 1980). Como limitação, a metodologia exige tempo para reflexão e pode encontrar resistência em ambientes públicos que privilegiam decisões rápidas e centralizadas (CARVALHO; SOUSA, 2017). Ainda assim, a literatura demonstra que, quando bem conduzido, o PBL fortalece a governança participativa, legitimando decisões e promovendo inovação (FERREIRA, 2017).

Existe a ferramenta de Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), ou Matriz FOFA em português, é uma ferramenta de diagnóstico estratégico desenvolvida na Universidade de Stanford nos anos 1960 (LEARNED et al., 1965). Seu objetivo é integrar fatores internos e externos, permitindo compreender as forças e fraquezas da organização em paralelo às oportunidades e ameaças do ambiente.

Na administração pública, a SWOT tem sido utilizada em projetos de modernização administrativa e acadêmica. Um exemplo é sua aplicação em universidades federais, onde foram identificadas forças como a existência de equipes técnicas qualificadas, fraquezas como a fragmentação de processos, oportunidades como a ampliação de financiamentos externos e

ameaças como mudanças frequentes de gestão política (PACHECO, 2025). Esse diagnóstico fundamentou decisões sobre quais processos priorizar no mapeamento e quais riscos monitorar.

Os benefícios da SWOT incluem simplicidade, baixo custo e integração de múltiplas perspectivas (DAMELIO, 2011). Quando realizada de forma participativa, a ferramenta permite que diferentes públicos internos e externos contribuam para o diagnóstico, enriquecendo a análise e tornando-a mais legítima (FERREIRA, 2017). Entretanto, sua principal limitação é a subjetividade, que pode comprometer a qualidade do diagnóstico caso não haja debates aprofundados e atualizações periódicas (CARVALHO; SOUSA, 2017).

Na gestão de processos, a SWOT apoia a escolha de fluxos prioritários a serem redesenhados, enquanto na gestão de projetos auxilia a identificar riscos e oportunidades. Em governança, reforça a transparência e a *accountability*, ao expor de maneira clara os pontos fortes e fracos da organização diante do ambiente externo (COSENDEI, 2025).

Todas as ferramentas apresentadas são de suma importância para evolução da gestão por processos e tendem a inovar e melhorar o ambiente organizacional, e se forem observadas isoladamente tendem a avançar os processos, porém se essas ferramentas forem aplicadas, em sinergia, os efeitos de seu aprimoramento e aperfeiçoamento podem ser muito proveitosos para o resultado da organização.

### 3. Método De Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa teórica de natureza aplicada e qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, voltada à proposição de um procedimento estruturado de mapeamento de processos para a Conformidade de Registro de Gestão (CRG) em universidades federais (GIL, 2008; MALHOTRA, 2012). A escolha por um estudo teórico fundamenta-se na necessidade de consolidar o conhecimento existente sobre governança, controle interno e gestão por processos, de modo a identificar lacunas, desafios e boas práticas que possam subsidiar a construção de um método aplicável à realidade institucional analisada (DAVENPORT, 1993; HAMMER; CHAMPY, 2009).

O desenvolvimento da pesquisa iniciou-se com um levantamento teórico sistemático, abrangendo legislações e normas relacionadas à administração pública, diretrizes de

governança e *compliance*, bem como literatura científica sobre mapeamento de processos e gestão universitária.

A partir desse levantamento, as informações coletadas foram organizadas e sistematizadas, possibilitando a análise crítica das práticas correntes e a identificação das principais dificuldades enfrentadas na implementação da CRG. Este processo permitiu observar a multiplicidade de fluxos, a diversidade de documentos envolvidos, a descentralização das atividades administrativas e a necessidade de maior padronização e rastreabilidade dos registros, elementos centrais para a proposição de um método consistente. Assim, o estudo adotou uma abordagem integrativa, articulando princípios de governança, *compliance* e gestão por processos com a realidade das instituições de ensino superior públicas, de forma a fornecer subsídios teóricos e conceituais sólidos para o desenvolvimento de um modelo aplicável (BRASIL, 2016; ABNT, 2021).

O processo de análise e organização do conhecimento permitiu estruturar a proposta metodológica de maneira sistemática, relacionando os fundamentos teóricos às demandas práticas da CRG. A pesquisa concentrou-se em examinar e organizar conceitos normativos, identificar práticas eficazes e mapear potenciais lacunas operacionais que pudessem comprometer a fidedignidade dos registros administrativos e contábeis. Ao final, esse esforço resultou em um modelo conceitual fundamentado, com a intenção de servir como referência para futuras implementações da CRG em universidades federais, promovendo maior transparência, eficiência e confiabilidade das atividades de registro (POLLITT; BOUCKAERT, 2017; KIELING et al., 2020).

Em síntese, a metodologia adotada não envolveu a aplicação direta de ferramentas ou experimentos, mas concentrou-se na consolidação e análise crítica da literatura e das normas vigentes, permitindo que os conceitos e boas práticas fossem estruturados de forma lógica e coerente. Esse percurso possibilitou propor um procedimento de mapeamento de processos aplicável à Conformidade de Registro de Gestão, articulando o conhecimento teórico existente com a necessidade de padronização e melhoria contínua da gestão administrativa em universidades federais, oferecendo uma base sólida para replicabilidade em outras instituições públicas (DAVENPORT, 1993; HAMMER; CHAMPY, 2009; OLIVEIRA, 2021). Essa triangulação entre teoria, prática e contexto institucional permite propor um procedimento

padrão de Conformidade de Registro de Gestão, fundamentado tanto na literatura quanto nas particularidades organizacionais da universidade.

#### 4. Resultados e Discussão

A revisão teórica desenvolvida ao longo do estudo possibilitou a formulação de uma metodologia estruturada a partir de um modelo de mapeamento de processos direcionado à Conformidade de Registro de Gestão (CRG) em universidades federais. Esse modelo articula de maneira integrada os instrumentos normativos vigentes, os princípios de governança pública e as práticas contemporâneas de gestão por processos, constituindo-se em uma proposta que busca tanto a padronização das rotinas administrativas quanto o fortalecimento da transparência e da *accountability* no âmbito institucional.

O processo metodológico proposto inicia-se com a utilização da ferramenta SIPOC, a qual possibilita identificar os principais macroprocessos relacionados à CRG, entre os quais se destacam: (i) recebimento e verificação documental; (ii) registro orçamentário-financeiro; (iii) validação normativa; (iv) certificação no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI); e (v) comunicação dos resultados aos setores responsáveis. Essa etapa inicial evidencia a multiplicidade de fornecedores de informações — tais como departamentos acadêmicos, unidades administrativas e coordenações financeiras — bem como a diversidade de clientes internos e externos, que incluem gestores institucionais, órgãos de controle e a sociedade em geral.

Na etapa subsequente, propõe-se a aplicação da Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), a fim de estabelecer a priorização dos processos críticos. Considera-se que atividades relacionadas à conferência documental e ao registro contábil apresentam maior grau de criticidade, em virtude do elevado volume de transações nelas envolvido e do impacto direto sobre a fidedignidade das informações gerenciais e contábeis. A priorização, nesse sentido, direciona esforços e recursos para fluxos mais sensíveis, contribuindo para a mitigação de riscos e inconsistências.

O terceiro passo contempla a modelagem em BPMN (*Business Process Model and Notation*), ferramenta que favorece a padronização e a representação gráfica dos fluxos de

trabalho. A utilização do BPMN permite tornar explícitas as responsabilidades institucionais, as entradas e saídas de cada processo, bem como os pontos de decisão, reduzindo ambiguidades interpretativas. Além de facilitar a comunicação entre setores e atores envolvidos, essa etapa reforça a rastreabilidade das ações administrativas, requisito essencial para a conformidade legal e regulatória exigida pela legislação vigente.

Complementarmente, o uso de metodologias participativas, como o *Design Thinking* e o *Problem-Based Learning* (PBL), potencializa o engajamento dos servidores e gestores, ao possibilitar a incorporação de experiências práticas e conhecimentos tácitos no redesenho dos processos. Oficinas colaborativas e discussões coletivas viabilizam a identificação de gargalos operacionais muitas vezes invisíveis, tais como retrabalho decorrente de registros duplicados, fluxos redundantes e falhas de comunicação interdepartamental. Dessa forma, a metodologia estimula não apenas a inovação na gestão, mas também o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à melhoria contínua.

Por fim, a Análise SWOT constitui etapa estratégica da metodologia, ao permitir a avaliação do ambiente institucional sob múltiplas perspectivas. Foram identificadas, como forças, a elevada qualificação técnica do corpo de servidores e a existência de normativas orientadoras já consolidadas. Entre as fragilidades, destaca-se a ausência de padronização normativa nos procedimentos relacionados à CRG. Como oportunidades, ressalta-se a crescente digitalização dos processos administrativos, enquanto as ameaças incluem a instabilidade política e a elevada rotatividade de gestores, fatores que podem comprometer a continuidade das iniciativas.

Os achados decorrentes da aplicação desse modelo evidenciam que a padronização do mapeamento da CRG não apenas garante maior aderência às exigências legais e regulatórias, mas também contribui significativamente para o aprimoramento da governança universitária. Nesse sentido, os benefícios observados transcendem o cumprimento de normas, alcançando a promoção da eficiência administrativa, o fortalecimento da transparência e a consolidação da *accountability* como princípios norteadores da gestão pública no âmbito das universidades federais.

## 5. Conclusões

O presente estudo buscou analisar a Conformidade de Registro de Gestão em universidades federais sob a ótica da gestão por processos, discutindo fundamentos teóricos, metodológicos e práticos. Constatou-se que a falta de publicação sobre o tema e a complexidade organizacional dessas instituições, marcada pela descentralização e pela multiplicidade de fluxos, torna indispensável a adoção de instrumentos de padronização e mapeamento de processos como forma de garantir transparência, eficiência e *accountability*.

A revisão da literatura demonstrou que o controle interno e a governança pública dependem de processos estruturados, capazes de assegurar rastreabilidade e confiabilidade das informações. Observou-se que o mapeamento de processos não apenas reduz redundâncias e simplifica fluxos, mas também atua como ferramenta estratégica de integração institucional, contribuindo para aproximar o Estado do cidadão.

Do ponto de vista metodológico, a utilização de instrumentos como SIPOC, Matriz GUT, BPMN e BPM Acadêmico revelou-se adequada ao contexto universitário, por possibilitar avanços graduais e sustentáveis mesmo em ambientes de baixa maturidade. A incorporação de metodologias participativas, como o *Design Thinking* e o *Problem-Based Learning*, reforçou a necessidade de engajamento dos servidores e da inclusão da perspectiva do usuário como elemento central para legitimar as soluções propostas.

Entre as principais contribuições do estudo, destacam-se: (i) a proposição de um modelo metodológico replicável em outras instituições de ensino superior; (ii) a demonstração de que a gestão por processos fortalece a governança universitária ao equilibrar demandas internas e externas; e (iii) a evidência de que práticas colaborativas ampliam a legitimidade e a sustentabilidade das iniciativas de modernização administrativa.

Como limitação, destaca-se que este estudo possui caráter eminentemente teórico, baseado em revisão e sistematização da literatura, sem a realização de validação empírica. Dessa forma, as contribuições aqui apresentadas dependem da consistência das fontes utilizadas e da interpretação crítica realizada, o que pode restringir a generalização dos resultados, assim como a influência de fatores políticos e culturais, característicos das universidades públicas.

Por fim, conclui-se que a conformidade de registro de gestão, quando alicerçada em metodologias de gestão por processos e em abordagens participativas, constitui caminho

promissor para o fortalecimento da administração pública universitária. Ao promover padronização, transparência e eficiência, contribui-se não apenas para a melhoria da gestão interna, mas também para a consolidação de um Estado mais responsivo, democrático e comprometido com a entrega de valor à sociedade.

Sugere-se, para trabalhos futuros, a aplicação da metodologia proposta em uma instituição de ensino superior pública, com o objetivo de consolidar uma prática de Conformidade de Registro de Gestão mais completa, segura e efetiva. Além disso, recomenda-se o desenvolvimento e a implementação de uma ferramenta de mapeamento de processos que possibilite não apenas analisar, de forma sistemática, as vantagens de sua utilização, mas também estabelecer parâmetros que favoreçam a replicação do modelo em outras universidades.

#### Referências

ABPMP. *BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio*. 3. ed. São Paulo: ABPMP Brasil, 2013.

ALVES HOLANDA, G.; FERREIRA BORGES, E. Governança pública e unidades de controle interno: nível de aderência às boas práticas de governança. *Revista do TCU*, Brasília, n. 149, p. 181–199, 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 37301:2021 – Sistemas de gestão de compliance – Requisitos com orientações para uso*. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016.

BRASIL. Instrução Normativa SFC nº 06, de 08 de março de 2007. Dispõe sobre a Conformidade de Registro de Gestão no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. *Diário Oficial da União*, Brasília, 09 mar. 2007.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. *Diário Oficial da União*, Brasília, 01 abr. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento. *Guia de Gestão de Processos – Gespública*. Brasília: MP, 2009.

BUENO, R. V.; MACULAN, B. C. M. S.; AGANETTE, E. C. Revisão sistemática: mapeamento de processos e BPM em organizações. Belo Horizonte, 2023.

CARVALHO, K. A. de; SOUSA, J. C. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. *Revista Administração em Diálogo (RAD)*, v. 19, n. 2, p. 1–18, 2017. DOI: <https://doi.org/10.20946/rad.v19i2.25298>.

CARVALHO, R.; SOUSA, J. Gestão pública e processos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 51, n. 2, 2017.

CHAMPY, J.; HAMMER, M. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business, 1993.

COSENDEI, M. P. Análise estratégica da cadeia de valor: um estudo de caso no Projeto BPM 2.0 da UFMG. 2025. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2025.

COSTA, L. C.; MOREIRA, J. R. Aplicação do Gespública na Universidade Federal do Rio Grande do Norte: avanços e desafios. *Revista Gestão Universitária*, Natal, 2018.

DAMELIO, R. *The basics of process mapping*. 2. ed. New York: CRC Press, 2011.

DAVENPORT, T. H. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

FERREIRA, M. Governança corporativa aplicada ao setor público: desafios e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 51, n. 3, 2017.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business, 2009.

HARJOTO, M. A.; LAKSMANA, I. The impact of corporate social responsibility on risk taking and firm value. *Journal of Business Ethics*, v. 151, n. 2, p. 353–373, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3202-y>.

HARRINGTON, H. J. *Business process improvement*. New York: McGraw-Hill, 1991.

KIELING, S. F. et al. Aplicação do procedimento de conformidade dos registros de gestão: estudo em uma instituição pública federal. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 11, n. 3, p. 275–290, 2020.

MIRANDA, A. C.; SILVA, J. F. Desafios da gestão documental em universidades federais brasileiras. *Revista Gestão Pública em Debate*, v. 10, n. 2, p. 45–62, 2019.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 21. ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.

OLIVEIRA, J. E. S. Padronização de processos em organizações públicas: mapeamento e modelagem de processos no setor administrativo da UFPB. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021.

OLIVEIRA, J. E. S.; SANTOS, J. A.; SILVA, R. M. Gestão por processos em universidades públicas: experiências e desafios. *Revista Administração Contemporânea*, v. 23, n. 5, 2019.

PAES DE PAULA, A. P. *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

PACHECO, M. C. Dissertação final – Mapeamento de processos em universidades públicas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2025.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. *Public management reform: a comparative analysis*. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

PYZDEK, T. *The six sigma handbook*. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 2021.

SANTOS, A. F.; SILVA, R. M. BPM Acadêmico: metodologia para modelagem de processos em IES. *Revista Gestão Universitária*, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, 2020.

SANTOS, J. E. Mapeamento de processos no setor público. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022.

SÉ, E. O. Mapeamento de processos: a visão dos usuários em universidade pública. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2023.

SEA – SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE SC. *Documentos administrativos de processos e gestão por processos*. Florianópolis, 2024.

SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL (STN). *Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público: MCASP*. 10. ed. Brasília: STN, 2024.

SILVA, J. E. Revisão sistemática sobre BPM no setor público. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

SILVA, L. C.; ROCHA, R. A. Gestão de riscos em universidades públicas: percepção dos servidores. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 15, n. 33, 2018.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. Isto é Design Thinking de Serviços: aplicando Design Thinking, métodos e ferramentas no desenvolvimento de serviços inovadores. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

TIBÉRIO, Iolanda de F. L. C.; ATTA, José Antonio; LICHTENSTEIN, Arnaldo. O aprendizado baseado em problemas – PBL. Revista de Medicina (São Paulo), v. 82, n. 1-4, p. 78-80, 2003.

WHEATLEY, Margaret J. Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.