

MAPEAMENTO DE PROCESSOS: A BASE PARA A GESTÃO BASEADA EM ATIVIDADES EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Gabriela Molina França – gabrielamolina@unifei.edu.br
Elizabeth Ribeiro Sanches da Silva – elizabeth@unifei.edu.br
Fábio dos Santos Ramos – d2022014258@unifei.edu.br

Palavras-chave: *Activity-Based Management, Business Process Model and Notation, Gestão de Processos, Melhoria Contínua.*

1. INTRODUÇÃO

A gestão de atividades e custos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) tem ganhado importância, apesar da escassez de estudos e da falta de metodologias consolidadas. Tradicionalmente voltadas ao setor industrial, as práticas de gestão ainda são pouco aplicadas na administração pública. Nesse contexto, a Gestão Baseada em Atividades (*Activity Based Management - ABM*) surge como ferramenta relevante para o controle de custos, ao focar nos processos e atividades críticas das instituições. Contudo, a diversidade e a complexidade das ações desenvolvidas nas IFES dificultam a identificação completa das atividades executadas pelos servidores.

Ademais, ao analisar o comportamento dos custos nas universidades federais brasileiras, a análise simplista de custo-aluno, que apenas divide o total do orçamento pelos alunos formados ou matriculados, não é suficiente para abranger a complexidade de tais instituições (TRENTO et al., 2021). A mensuração do custo do setor público constitui fator-chave para os gestores das IFES (MAGALHÃES et al., 2010) e os conhecimentos envolvidos constituem informação útil para tomada de decisão.

O estudo de Medeiros e Duarte (2018) evidenciou que a inexistência de arranjos institucionais claramente definidos compromete a mensuração dos custos nas universidades, destacando a importância de práticas de gestão estruturadas. As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) enfrentam demandas crescentes por eficiência,

transparência e uso racional dos recursos públicos, o que reforça a necessidade de instrumentos que promovam a compreensão dos fluxos de trabalho e a eliminação de gargalos. Nesse cenário, o mapeamento de processos emerge como ferramenta essencial para a padronização e o aprimoramento organizacional, servindo ainda como base para a implementação ABM, que amplia a capacidade de análise de custos e de apoio à tomada de decisões estratégicas.

Contudo, é possível verificar instituições que não institucionalizaram plenamente a gestão por processos, apresentando assimetrias na adoção das práticas, resistências culturais e barreiras de comunicação entre setores (FRANÇA; MELLO, 2025). Essa lacuna motivou a presente pesquisa, que busca responder a seguinte questão de pesquisa: como o mapeamento de processos pode favorecer a gestão por atividades em uma IFES, contribuindo para a melhoria contínua e a redução de gargalos administrativos?

Neste contexto, o objetivo deste estudo é apresentar os resultados parciais de uma investigação sobre o mapeamento de processos em uma IFES brasileira, destacando barreiras, benefícios e um estudo de caso inicial. Além disso, busca-se descrever as etapas futuras da pesquisa, de modo a avançar para a consolidação da gestão por atividades como prática institucional para viabilizar seus sistemas de custos.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão dos processos, das atividades e dos custos no contexto do setor público

O mapeamento de processos configura-se como uma prática essencial para a compreensão e o aprimoramento das atividades organizacionais, ao registrar de forma sistemática e detalhada os fluxos de trabalho. Ferramentas como fluxogramas, SIPOC e, mais recentemente, a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*) têm contribuído para tornar os processos mais transparentes e passíveis de análise crítica, possibilitando a identificação de gargalos, redundâncias e oportunidades de melhoria (KLOTZ et al., 2008; SILVER, 2017).

Nas IFES, ainda que existam iniciativas pontuais de mapeamento de processos, a literatura evidencia obstáculos persistentes, como a ausência de padronização, a resistência cultural à mudança e a insuficiência de mecanismos de compartilhamento de

informações (GOMES & MULLER, 2020; COSMO et al., 2023). Assim, o mapeamento de processos em IFES pode ser compreendido como um passo fundamental para gerar maior conhecimento organizacional, melhorar a comunicação entre setores e sustentar práticas de melhoria contínua.

A gestão por processos (BPM) amplia esse enfoque ao integrar os fluxos organizacionais em uma visão sistêmica. Para Dumas *et al.* (2018), o BPM possibilita alinhar atividades aos objetivos estratégicos, reduzir desperdícios e aumentar a transparência institucional. No setor público, a adoção dessa prática enfrenta desafios culturais, de capacitação e de infraestrutura, mas ajuda na prestação de contas à sociedade (ABPMP, 2013).

A gestão baseada em atividades surge como evolução natural do BPM, pois se fundamenta no conhecimento detalhado dos processos para alocar recursos de forma mais racional e apoiar decisões estratégicas. É importante destacar que o ABM depende de informações provenientes do mapeamento para se consolidar como prática de gestão. Promove melhorias, otimização de recursos e maior eficiência operacional, além de viabilizar a mensuração dos custos de forma mais precisa, conforme reforçado por Medeiros e Duarte (2018).

A gestão de custos no setor público, especialmente em IFES, enfrenta o desafio de conciliar transparência, racionalidade no uso de recursos e prestação de contas à sociedade. Ademais, o mapeamento de processos constitui um instrumento essencial, pois permite reconhecer detalhadamente as atividades executadas, seus recursos consumidos e sua relação com os custos, contribuindo tanto para a estruturação do ABM na universidade.

2.2 Metodologia

O presente estudo adota uma abordagem exploratória, com características de estudo de caso. Até o momento, as seguintes etapas foram desenvolvidas:

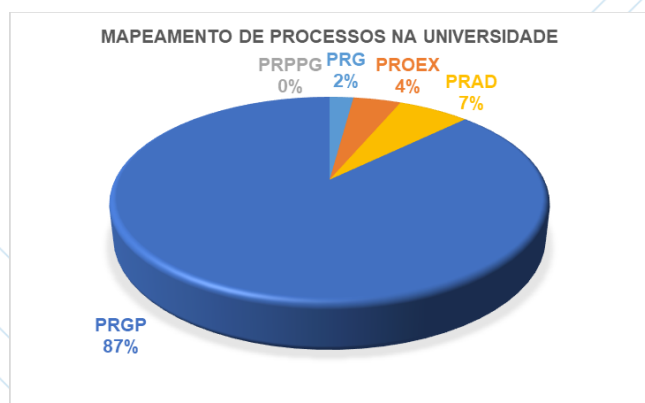
1. Revisão bibliográfica sobre mapeamento de processos, gestão por atividades;
2. Levantamento sobre os mapeamentos disponibilizados pela Unifei;
2. Elaboração de um questionário para levantamento das percepções sobre barreiras e benefícios da gestão por processos, com servidores da administração da Unifei.
3. Identificação de melhoria e realização de mapeamento em processo da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), por meio da notação BPMN.

Na sequência da pesquisa, pretende-se: revisar o questionário, ampliar as respostas com maior representatividade entre os diversos setores da IFES, expandir novos estudos de casos por meio de novas melhorias a serem implementadas, relacionar indicadores de eficiência aos processos mapeados, como tempo médio de tramitação, pontos de gargalo e retrabalho; e finalmente construir as bases para o ABM

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados iniciais do questionário evidenciam a falta de institucionalização na adoção do mapeamento, conforme a assimetria destacada na Figura 1.

Figura 1 – Mapeamento de processos na IFES



Fonte: França e Mello (2025)

Foram identificadas entre os servidores, algumas barreiras para implantação dos mapeamentos (dificuldade de comunicação; resistência cultural; ausência de padronização metodológica; limitações tecnológicas), assim como alguns benefícios (maior clareza sobre atividades desempenhadas; suporte a auditorias e controles; padronização de rotinas; incentivo à melhoria contínua).

O estudo de caso na CPPD evidenciou gargalos recorrentes, como inconsistências em documentos apresentados pelos solicitantes e prazos variáveis para análise da comissão. A partir desse mapeamento, foi possível propor melhorias como elaboração de *checklists* internos e uso de notificações automáticas de prazos.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**. São Paulo: ABPMP Brasil, 2013.
- COSMO, A. F. *et al.* Gerenciamento de processos de negócios para potencializar a gestão acadêmica: uma pesquisa-ação. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 13, p. 1–16, jan./dez. 2023.
- DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of Business Process Management**. Springer, 2018.
- FRANÇA, G. M.; MELLO, C. H. Gestão de processos e atividades nas instituições federais de ensino superior. **Simpósio de Iniciação Científica da Unifei**, 2025.
- GOMES, C. W.; MULLER, C. J. Método integrado de gestão de processos em uma IFES. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, 2020.
- KLOTZ, L.; HORMAN, M.; BI, H. H.; BECHTEL, J. O impacto do mapeamento de processos na transparência. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57 n. 8, p. 623-636, 2008.
- MAGALHÃES, E. A. de.; SILVEIRA, S. de F. R.; ABRANTES, L. A.; FERREIRA, M. A. M.; WAKIM, V. R. Custo do ensino de graduação em instituições federais de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Viçosa. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, 637–666, mai./jun. 2010.
- MEDEIROS, A. L.; Duarte, M. M. S. L. T. Modelo de apuração de custos em universidades federais. **Revista Observatório**, [S. l.], v. 4, n. 5, p. 813–848, 2018.
- SILVER, B. **BPMN Method and Style**. Cody-Cassidy Press, 2017.
- TRENTO, D; BORGERT, A.; ENGELAGE, E. Comportamento dos Custos em Universidades Federais Brasileiras. **XVII Congresso Internacional de Custos – Sevilha 2021** “Desafios na gestão pós-COVID-19” 13 a 15 de outubro de 2021.