REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

MAPPING ORGANIZATIONAL PROCESSES FOR ACQUISITION OF GOODS AND SERVICES: A STUDY AT THE STATE UNIVERSITY OF MATO GROSSO

MAPEO DE PROCESOS ORGANIZACIONALES PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS: UN ESTUDIO EN LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MATO GROSSO

Rayssa Emanoelly Silva Pinheiro[1], Julio Cezar de Lara[2], Gustavo Domingos Sakr Bisinoto[3], Valter Gustavo Danzer[4]

e717135
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i1.7135

PUBLICADO: 01/2026

RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar a utilização do mapeamento de processos no fluxo de aquisição de bens e serviços dos setores de Patrimônio e Serviços da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), investigando como essa ferramenta contribui para a organização das rotinas administrativas. A pesquisa, de natureza básica e caráter descritivo, adotou abordagem qualitativa e quantitativa, estruturada como estudo de caso envolvendo 13 servidores públicos diretamente ligados às atividades do setor. Os resultados evidenciaram que a maioria dos participantes compreende os conceitos de mapeamento e gerenciamento de processos, reconhecendo que sua aplicação proporcionou maior clareza das etapas de trabalho, redução de dúvidas entre usuários e aumento da eficiência operacional. Tais achados reforçam o papel do mapeamento como instrumento relevante para a gestão pública, ao promover transparência, padronização e melhoria contínua, contribuindo para práticas administrativas alinhadas aos princípios da governança universitária. A pesquisa destaca ainda a importância do uso sistemático dessa metodologia em instituições públicas de ensino superior, evidenciando benefícios concretos na gestão patrimonial e na organização dos fluxos internos de trabalho. Assim, ao apresentar uma análise aplicada no contexto da UNEMAT, o estudo reafirma a pertinência da gestão por processos como estratégia contemporânea para o aperfeiçoamento das atividades institucionais e para o fortalecimento da eficiência no setor público.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão administrativa. Eficiência organizacional. Governança universitária.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the use of process mapping in the acquisition flow of goods and services in the Assets and Services sectors of the State University of Mato Grosso (UNEMAT), investigating how this tool contributes to the organization of administrative routines. The research, of a basic and descriptive nature, adopted a qualitative and quantitative approach, structured as a case study involving 13 public servants directly linked to the sector's activities. The results showed that most participants understand the concepts of process mapping and management, recognizing that its application provided greater clarity in work steps, reduced user doubts, and increased operational efficiency. These findings reinforce the role of mapping as a relevant instrument for public management, promoting transparency, standardization, and continuous improvement, contributing to administrative practices aligned with the principles of university governance. The

[1] Bacharel em Ciências Contábeis, Universidade do Estado de Mato Grosso, Cáceres-MT, Brasil.
[2] Doutor em Desenvolvimento Regional, Universidade do Estado de Mato Grosso, Cáceres-MT, Brasil.
[3] Doutor em Ciências Ambientais, Universidade do Estado de Mato Grosso, Cáceres-MT, Brasil.
[4] Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade do Estado de Mato Grosso, Cáceres-MT, Brasil.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

research also highlights the importance of the systematic use of this methodology in public higher education institutions, demonstrating concrete benefits in asset management and the organization of internal workflows. Thus, by presenting an applied analysis in the context of UNEMAT, the study reaffirms the relevance of process management as a contemporary strategy for improving institutional activities and strengthening efficiency in the public sector.

***KEYWORDS**: Administrative management. Organizational efficiency. University governance.*

RESUMEN
Este estudio tuvo como objetivo analizar el uso del mapeo de procesos en el flujo de adquisición de bienes y servicios en los sectores de Activos y Servicios de la Universidad Estatal de Mato Grosso (UNEMAT), investigando cómo esta herramienta contribuye a la organización de las rutinas administrativas. La investigación, de carácter básico y descriptivo, adoptó un enfoque cualitativo y cuantitativo, estructurado como un estudio de caso con 13 funcionarios públicos directamente vinculados a las actividades del sector. Los resultados mostraron que la mayoría de los participantes comprende los conceptos de mapeo y gestión de procesos, reconociendo que su aplicación proporcionó mayor claridad en los pasos de trabajo, redujo las dudas de los usuarios y aumentó la eficiencia operativa. Estos hallazgos refuerzan el papel del mapeo como un instrumento relevante para la gestión pública, promoviendo la transparencia, la estandarización y la mejora continua, contribuyendo a prácticas administrativas alineadas con los principios de gobernanza universitaria. La investigación también destaca la importancia del uso sistemático de esta metodología en las instituciones públicas de educación superior, demostrando beneficios concretos en la gestión de activos y la organización de los flujos de trabajo internos. Así, al presentar un análisis aplicado en el contexto de la UNEMAT, el estudio reafirma la relevancia de la gestión de procesos como estrategia contemporánea para mejorar las actividades institucionales y fortalecer la eficiencia en el sector público.

***PALABRAS CLAVE:** Gestión administrativa. Eficiencia organizacional. Gobernanza universitaria.*

1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem se mostrado cada vez mais exigente em relação à qualidade dos produtos e serviços ofertados, o que leva as organizações a aprimorarem continuamente seus processos e práticas de gestão para atender às expectativas de seus clientes (Assis; Andrade; Silva, 2015). Com o avanço da tecnologia e o acesso facilitado às informações, as pessoas passaram a comparar produtos e serviços com maior criticidade, buscando sempre padrões de excelência. Essa postura também atinge o setor público, que precisa assegurar a entrega de serviços de qualidade à população, considerando o impacto direto dessas atividades sobre a vida em sociedade. Nesse contexto, torna-se essencial que os órgãos públicos mantenham uma estrutura interna organizada, com processos bem definidos e otimizados, de modo que suas atribuições sejam desempenhadas com eficiência e transparência (Assis; Andrade; Silva, 2015). Além disso, estudos recentes reforçam que a modernização administrativa continua sendo um desafio central para o setor público, cuja complexidade institucional demanda

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

instrumentos de gestão capazes de promover transparência, padronização e melhoria contínua (Feliciano *et al.*, 2023).

A introdução dos princípios da Nova Gestão Pública no Brasil estimulou a modernização das instituições e incentivou a incorporação de práticas gerenciais voltadas à eficiência e à efetividade. Esse movimento impulsionou a adoção de instrumentos de gestão já consagrados no setor privado, com o propósito de aperfeiçoar os serviços prestados e ampliar a satisfação dos usuários (Moreira, 2016). Entre essas ferramentas, o mapeamento de processos destaca-se como um método que permite visualizar e compreender o fluxo das atividades desenvolvidas por uma organização. Essa técnica possibilita identificar gargalos, eliminar redundâncias e propor melhorias contínuas, contribuindo para a clareza das rotinas e para a agilidade na execução das tarefas. Pesquisas mais atuais evidenciam que a gestão por processos permanece como estratégia indispensável à modernização administrativa, especialmente em instituições públicas que enfrentam rotinas complexas e alta rotatividade operacional (Zech, 2025).

Segundo Antunes e Santos (2019), o estudo e o aperfeiçoamento dos processos organizacionais são fundamentais para que as instituições mantenham um funcionamento eficiente e de baixo custo, assegurando a qualidade dos serviços e a racionalização dos recursos públicos. O mapeamento de processos, nesse sentido, surge como uma ferramenta capaz de proporcionar uma visão sistêmica das atividades, permitindo a análise detalhada de cada etapa e a identificação de oportunidades de melhoria. Sua aplicação nas instituições públicas é relevante, pois contribui para a transparência e para o controle das operações internas, além de favorecer a padronização e a eficiência administrativa. Corroborando essa perspectiva, estudos recentes apontam que a ausência de padronização dos fluxos internos e a fragmentação das rotinas ainda constituem obstáculos significativos no setor público, reforçando a necessidade de metodologias estruturadas de gestão por processos (Schuchovski, 2025).

Apesar de amplamente utilizado no setor privado, o uso do mapeamento de processos na administração pública ainda carece de estudos mais aprofundados, especialmente em universidades estaduais. Essa lacuna teórica e prática justifica a realização de pesquisas que investiguem a aplicabilidade e os benefícios dessa ferramenta na gestão pública universitária. Assim, o presente estudo busca responder à seguinte questão: como o mapeamento de processos no fluxo de aquisição de bens e serviços pode promover melhorias na qualidade do trabalho dos servidores no setor de patrimônio e serviços da UNEMAT? A atualização do estado da arte demonstra que, mesmo após 2019, persistem desafios significativos na institucionalização da gestão por processos, incluindo baixa maturidade organizacional, ausência de modelos padronizados e necessidade de maior integração entre setores administrativos (Feliciano *et al.*, 2023; Zech, 2025).

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O objetivo geral da pesquisa é analisar a utilização do mapeamento de processos no fluxo de aquisição de bens e serviços desenvolvidos nos setores de patrimônio e serviços da UNEMAT.

Especificamente, pretende-se identificar os processos executados com maior e menor frequência, verificar a importância dos processos organizacionais e descrever a percepção dos servidores quanto à aplicação dessa metodologia. A relevância deste estudo está associada à necessidade de aprimorar a eficiência e a transparência na gestão pública, bem como de difundir práticas que fortaleçam a cultura organizacional e a qualidade dos serviços. Ao concentrar-se em uma universidade pública multicampi, o estudo oferece uma contribuição original à literatura, uma vez que investigações recentes têm demonstrado a escassez de análises aplicadas em instituições de ensino superior que lidam com rotinas administrativas complexas e distribuídas territorialmente (Schuchovski, 2025).

Pesquisas anteriores reforçam a importância dessa abordagem. Querino (2022), por exemplo, analisou a implantação do mapeamento de processos na Diretoria de Gestão de Pessoas do Instituto Federal da Paraíba, concluindo que a ferramenta proporcionou maior transparência e clareza nos procedimentos internos. De forma semelhante, Assis, Andrade e Silva (2015) verificaram que o mapeamento de processos em uma organização pública de Roraima possibilitou identificar falhas e propor soluções mais eficazes, contribuindo para o aumento da qualidade dos serviços prestados. Esses achados dialogam com estudos de 2023–2025, que destacam a gestão por processos como mecanismo de preservação do conhecimento institucional e de mitigação de rotinas fragmentadas, reforçando sua importância no contexto da administração pública contemporânea (Zech, 2025; Feliciano *et al.*, 2023).

Ao investigar o uso do mapeamento de processos no setor de patrimônio e serviços da UNEMAT, esta pesquisa busca preencher uma lacuna existente na literatura ao abordar o tema no contexto da administração pública universitária. Diferentemente de estudos anteriores mais generalistas, este trabalho fornece evidências aplicadas e atualizadas sobre como a gestão por processos pode fortalecer a eficiência institucional, apoiar a governança universitária e promover maior clareza na execução das rotinas administrativas. Com isso, o estudo contribui tanto para o avanço teórico quanto para o aprimoramento prático da gestão pública, especialmente em ambientes multicampi que demandam padronização, integração e transparência.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Mapeamento de Processo

O cenário contemporâneo, marcado pela era digital, pela globalização e pela crescente complexidade da gestão administrativa ao longo do século XX, impulsionou o desenvolvimento de novas abordagens teóricas voltadas à análise organizacional e à utilização mais eficiente dos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

recursos disponíveis (Crivellaro; Vitoriano, 2022). Nesse contexto, o mapeamento de processos configura-se como uma ferramenta fundamental para compreender, descrever e otimizar as atividades internas das organizações públicas e privadas, possibilitando maior eficiência, controle e transparência em suas operações.

De acordo com Querino (2022), o termo processo é comumente compreendido como uma sucessão de fatos que revelam certa unidade e regularidade, ou seja, as etapas necessárias para atingir um objetivo. Em uma acepção mais ampla, também pode ser entendido como um procedimento ou uma forma específica de realizar algo. No campo da administração, o termo assume um sentido técnico, referindo-se ao conjunto de atividades organizacionais inter-relacionadas que buscam coordenar recursos, esforços e informações com o propósito de alcançar os objetivos estratégicos da instituição.

Costa *et al*., (1997) afirmam que o mapeamento de processos consiste em um trabalho sistemático de coleta de dados realizado junto aos colaboradores que mais conhecem o processo em estudo. É nesse mapeamento que se concentram todas as informações essenciais sobre o funcionamento de determinado fluxo de trabalho. Muitas vezes, o simples ato de representar graficamente o processo já permite identificar redundâncias e oportunidades de simplificação. Todavia, para que o mapeamento produza resultados efetivos, é indispensável o envolvimento e o comprometimento coletivo da organização como um todo. A partir dessa análise, podem ser elaborados fluxogramas, gráficos de medição e de controle, que constituem a base da modelagem do processo. Tal abordagem favorece a identificação das causas de falhas e de ineficiências operacionais, promovendo diagnósticos mais precisos.

A principal razão para realizar o mapeamento é construir uma representação completa e precisa dos processos, com nível de detalhamento variável conforme os objetivos da análise. Essa representação permite identificar falhas que, no cotidiano, não são facilmente perceptíveis, como gargalos, atividades redundantes e interrupções desnecessárias (Brasil, 2018). Assim, o mapeamento de processos atua como instrumento técnico e estratégico de diagnóstico e aperfeiçoamento contínuo das rotinas organizacionais.

Segundo a *Association of Business Process Management Professionals International* (ABPMP, 2013), o mapeamento de processos exige maior precisão do que uma simples diagramação, pois incorpora detalhes sobre os relacionamentos entre elementos críticos, como atores, eventos e resultados, indo além da descrição linear das atividades. Desse modo, o mapeamento permite compreender de maneira integrada o funcionamento da organização, evidenciando as interdependências que sustentam o desempenho institucional.

Sob essa mesma perspectiva, Brasil (2018) define o mapeamento de processos como a prática de descrever o funcionamento de um processo, podendo ser realizado de forma

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

desestruturada ou por meio de uma linguagem de mapeamento específica. A escolha da linguagem determina as dimensões a serem mapeadas, como eventos, agentes envolvidos, formulários utilizados e documentos gerados, permitindo uma visão abrangente e detalhada das operações organizacionais.

Assis, Andrade e Silva (2015) destacam que o mapeamento pode ser entendido também como uma forma de modelagem de processos, representada graficamente para permitir sua análise e aperfeiçoamento. Esse procedimento oferece informações sobre os setores envolvidos, as atividades desempenhadas e os profissionais responsáveis por cada etapa. Para os autores, o processo de modelagem deve começar pela visualização global do fluxo de trabalho, evoluindo gradualmente para uma análise mais específica das atividades e das funções desempenhadas, de modo a identificar pontos críticos e propor melhorias.

Após a conclusão do mapeamento, inicia-se a etapa de diagnóstico das falhas e deficiências existentes, seguida pela elaboração de medidas corretivas, definição de prazos de execução e estabelecimento de padrões aceitáveis de desempenho, considerando os recursos disponíveis e as condições operacionais do momento (Assis; Andrade; Silva, 2015). Dessa forma, o mapeamento de processos não apenas descreve as atividades, mas orienta ações de melhoria contínua, contribuindo para a eficiência, a padronização e a transparência na gestão organizacional.

2.2. Modelagem e desenho de processo

A modelagem de processos constitui um componente essencial do gerenciamento organizacional, especialmente em instituições que reconhecem a importância de compreender e aprimorar o desempenho de seus processos internos. Segundo a *Association of Business Process Management Professionals International* (ABPMP, 2013), a modelagem requer um conjunto articulado de técnicas e habilidades que viabilizam a compreensão, a comunicação e a gestão integrada das diferentes etapas que compõem o processo. Seu propósito é fornecer uma representação precisa do funcionamento organizacional, permitindo a visualização detalhada das atividades e dos fluxos de trabalho. O nível de detalhamento depende dos objetivos do estudo: em alguns casos, um diagrama simplificado é suficiente; em outros, faz-se necessária a elaboração de modelos mais complexos e minuciosos, capazes de representar as inter-relações e dependências entre as atividades.

A modelagem de processos compreende etapas de levantamento e análise de dados sobre as atividades, seguidas pela criação de uma simbologia que estrutura a ferramenta de mapeamento. Essa simbologia é associada às fases do processo, interligando as ações de forma lógica por meio de diagramas que retratam visualmente a sequência operacional (Crivellaro;

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Vitoriano, 2022). Ao representar graficamente as atividades, a modelagem contribui para o entendimento coletivo e para o alinhamento entre as diferentes áreas da instituição, facilitando a comunicação entre gestores, analistas e executores.

Almeida, Portela e Silva (2021) afirmam que a modelagem de processos também envolve a avaliação das condições ambientais que sustentam a execução das atividades e influenciam seu desempenho. Para garantir ganhos reais em termos de eficiência e eficácia, é fundamental redesenhar os processos e reorganizar as tarefas que efetivamente agregam valor às operações. Assim, a modelagem não se limita a representar a realidade, mas propõe sua transformação, orientando o redesenho de fluxos de trabalho com base em evidências e métricas de desempenho.

De acordo com Crivellaro e Vitoriano (2022), o processo de modelagem assemelha-se à elaboração de um desenho técnico que busca compreender o percurso completo de um processo, desde a entrada até a saída das atividades, detalhando fluxos de insumos, processamento e resultados. Essa modelagem deve ser conduzida de forma padronizada entre os setores, utilizando ferramentas que assegurem consistência metodológica e integração entre as áreas envolvidas. O uso de padrões visuais e simbologias uniformes favorece a criação de uma linguagem comum dentro da organização, o que é essencial para a consolidação da cultura de gestão por processos.

O desenho de processos, segundo a ABPMP (2013), refere-se à ordenação das atividades em um fluxo lógico baseado nas interações existentes entre as tarefas, competências, materiais e suportes necessários à execução. Esse desenho demanda uma compreensão detalhada do processo de ponta a ponta, das áreas funcionais envolvidas e da forma como as atividades se interconectam para atingir os resultados organizacionais. Sob a mesma perspectiva, Almeida *et al*. (2021) apontam que o desenho de processos envolve um conjunto abrangente de habilidades analíticas e metodológicas, que permitem aos profissionais compreender, comunicar e gerenciar os elementos fundamentais do processo.

Schuchovski (2025, p. 7) afirma que a modelagem de processos pode ser entendida como “a discussão entre as partes interatuantes de maneira a trazer a melhoria do processo e sua inovação”, destacando o papel colaborativo dos envolvidos no fluxo de trabalho. Essa perspectiva dialoga com a etapa de mapeamento descrita por Zech (2025), ao indicar que as reuniões com os profissionais diretamente ligados ao processo permitem identificar a execução real das atividades, bem como antecipar sugestões de melhoria. Assim, a participação ativa dos executores fortalece o comprometimento das equipes e amplia a visão compartilhada sobre oportunidades de aperfeiçoamento organizacional.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

O desenho de processos também abrange a identificação e organização das funções e atividades operacionais, dos mecanismos de suporte, das tecnologias de produção e dos sistemas computacionais que sustentam a execução das tarefas. O resultado desse trabalho é a criação ou atualização de especificações de processos, a definição de metas de desempenho e a implementação de controles gerenciais e tecnológicos que assegurem coerência e continuidade no desempenho organizacional (ABPMP, 2013). Além disso, o desenho permite integrar novos processos aos já existentes, garantindo sinergia operacional e consistência estratégica.

Ainda conforme a ABPMP (2013), o desenho de processos envolve tanto a criação de novas configurações operacionais quanto a revisão das atuais, com o objetivo de aprimorar o desempenho e a adaptabilidade da organização. Os resultados esperados podem incluir o aumento da produtividade, a melhoria da comunicação interdepartamental, a redução de custos ou a capacidade de resposta mais ágil às mudanças do ambiente institucional. O sucesso do desenho deve ser mensurado, pois a avaliação de seus resultados é o que determinará a qualidade e a efetividade da nova configuração processual.

Em síntese, a modelagem e o desenho de processos representam etapas complementares de um mesmo esforço de gestão. Enquanto a modelagem busca compreender e representar o funcionamento atual da organização, o desenho propõe o redesenho e a otimização dessas estruturas, promovendo a integração funcional, a eficiência operacional e o fortalecimento da cultura de melhoria contínua.

2.3. Gerenciamento de processos

O gerenciamento de processos consolidou-se como uma abordagem estruturada voltada à análise e à melhoria contínua das atividades organizacionais, abrangendo dimensões como marketing, comunicação, produção e demais áreas funcionais. Trata-se de um campo de conhecimento que engloba ferramentas, técnicas e métodos destinados ao desenho, à implementação, ao controle e à avaliação de processos de trabalho, de modo a garantir maior eficiência e integração nas operações (Dornelles; Gasparetto, 2015). A adoção dessa prática tem permitido que as organizações compreendam suas atividades de forma sistêmica, identificando oportunidades de aperfeiçoamento e eliminando gargalos e redundâncias que comprometem a produtividade e a qualidade.

De acordo com Costa *et al.*, (1997), o gerenciamento de processos consiste em um conjunto de atividades inter-relacionadas caracterizadas por entradas específicas e por tarefas que agregam valor, resultando em produtos ou serviços voltados às necessidades e interesses dos usuários. Esse gerenciamento envolve a interação entre pessoas, recursos materiais, tecnologia, energia e informações, sustentando um ciclo contínuo de melhoria.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Assim, a gestão de processos não é uma ação pontual, mas um compromisso permanente com a eficiência organizacional e a entrega de resultados sustentáveis.

Para Crivellaro e Vitoriano (2022), o gerenciamento e a identificação dos processos que padronizam e conectam as atividades internas tornaram-se fundamentais para reduzir falhas e ampliar as oportunidades de inovação. Essa abordagem busca definir, analisar e monitorar o desempenho dos processos de uma organização, de modo a alinhar suas operações aos requisitos dos clientes e às metas institucionais (Blattmann; Reis, 2004). A ênfase na padronização e na análise contínua dos fluxos de trabalho contribui para a redução de desperdícios, o aumento da produtividade e o fortalecimento da cultura de qualidade.

O gerenciamento de processos, segundo a ABPMP (2013), abrange todo o conjunto de atividades necessárias para a entrega de um produto ou serviço, independentemente das áreas funcionais ou das localizações envolvidas. Ele parte de uma visão macro dos processos organizacionais, que são posteriormente decompostos em subprocessos e tarefas específicas, permitindo a identificação das interdependências e dos responsáveis por cada etapa. Essa abordagem fornece uma visão transversal das operações, superando a tradicional estrutura vertical das organizações e promovendo integração interdepartamental e alinhamento estratégico.

Ainda conforme a ABPMP (2013), o gerenciamento de processos pode incluir a definição de indicadores de desempenho específicos para cada componente do processo. Esses indicadores funcionam como parâmetros de comparação entre o desempenho atual e a linha de base estabelecida, oferecendo maior visibilidade e transparência sobre as operações internas. Essa prática permite compreender de que forma produtos e serviços são planejados, executados e entregues, assegurando coerência e rastreabilidade nas atividades.

Snoeijer, Juliatto e Nunes (2022) ressaltam que o gerenciamento de processos possibilita que o ambiente interno da organização permaneça coeso e transparente, mesmo diante das constantes mudanças econômicas e mercadológicas do ambiente externo. Ao adotar essa perspectiva, as instituições direcionam seus esforços para o aprimoramento contínuo do desempenho estratégico, tornando-se mais adaptáveis, eficientes e alinhadas às demandas de seus usuários. Dessa forma, o gerenciamento de processos constitui-se não apenas em uma prática operacional, mas também em um instrumento de inovação gerencial e sustentação da qualidade organizacional.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Conforme Da Silva e Menezes (2005), esta pesquisa é classificada como uma investigação de natureza básica, pois busca produzir novos conhecimentos relevantes para o avanço científico, ainda que sem aplicação prática imediata.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Tal enquadramento é compatível com o objetivo do estudo, que procura ampliar a compreensão sobre o uso do mapeamento de processos em organizações públicas, especialmente no contexto da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

Quanto à abordagem metodológica, adota-se uma perspectiva mista, articulando procedimentos qualitativos e quantitativos. De acordo com Marconi e Lakatos (2002), a combinação dessas abordagens possibilita integrar a mensuração de aspectos observáveis da realidade com a interpretação dos significados atribuídos pelos participantes, ampliando o alcance analítico da investigação. Nesse sentido, os dados quantitativos foram empregados para descrever o perfil dos participantes e identificar padrões gerais, enquanto os dados qualitativos permitiram aprofundar a compreensão das percepções e sentidos associados ao mapeamento de processos no setor estudado.

A dimensão quantitativa fundamenta-se na análise exploratória de dados, conforme descrita por Reis (2008), que consiste na organização e síntese das informações coletadas por meio de tabelas e gráficos com o intuito de identificar regularidades. O uso de percentuais e frequências atende, portanto, ao propósito descritivo da pesquisa, alinhando-se à perspectiva de Gil (2008), segundo a qual a pesquisa descritiva procura observar, registrar e analisar fenômenos sem interferência do pesquisador. Para a análise qualitativa, adotou-se o procedimento sistematizado por Gil (2008), composto pelas etapas de redução dos dados, categorização das informações e elaboração das conclusões, garantindo transparência e coerência à interpretação dos achados.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o estudo utiliza o método de estudo de caso, que, conforme Gil (2008), possibilita uma investigação aprofundada de uma unidade organizacional específica, favorecendo a compreensão integral do fenômeno. Entre suas vantagens, destaca-se a capacidade de integrar informações qualitativas e quantitativas em uma análise conjunta, além de permitir a identificação de relações e particularidades que não seriam percebidas por outros delineamentos.

Como a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso descritivo e não como investigação etnográfica, fenomenológica ou fundamentada em teoria, critérios como saturação teórica não se aplicam ao delineamento adotado. Da mesma forma, a ausência de triangulação decorre da utilização de um único instrumento de coleta, não havendo múltiplas fontes de dados a comparar. Ainda assim, o rigor metodológico é assegurado pelo emprego de técnicas reconhecidas de análise exploratória (Reis, 2008) e de análise qualitativa estruturada (Gil, 2008), além da explicitação detalhada das etapas realizadas.

A amostra foi composta por 13 servidores públicos da UNEMAT, vinculados ao setor de Patrimônio e Serviços, selecionados por amostragem não probabilística intencional.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Essa escolha deve-se ao envolvimento direto desses servidores nos processos administrativos do setor, o que os torna informantes qualificados para os objetivos da pesquisa. A abrangência territorial, que incluiu diferentes câmpus da instituição, contribuiu para representar distintas realidades operacionais do setor.

A coleta de dados ocorreu em junho de 2023, por meio de questionário eletrônico enviado ao e-mail institucional dos participantes. O instrumento incluía questões de identificação do perfil dos respondentes e perguntas relacionadas ao mapeamento de processos no setor de Patrimônio e Serviços. O uso do formato digital visou facilitar o acesso dos servidores distribuídos geograficamente e garantir agilidade, confidencialidade e segurança na coleta das informações.

Para o tratamento e a interpretação dos dados, adotaram-se duas técnicas complementares. A primeira corresponde à análise exploratória de dados, definida por Reis (2008) como o processo de organização e síntese das informações coletadas com o objetivo de evidenciar padrões. A segunda técnica refere-se à análise qualitativa proposta por Gil (2008), estruturada em etapas de redução, categorização e interpretação dos dados. Essa integração metodológica torna possível compreender simultaneamente aspectos objetivos e subjetivos do fenômeno investigado.

Quanto aos aspectos éticos, a pesquisa observou as diretrizes das Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamentam estudos com seres humanos. A participação ocorreu de forma voluntária, mediante aceite livre e esclarecido, garantindo-se anonimato, sigilo e confidencialidade das informações. Conforme orienta Severino (2016), os participantes foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos de coleta, o uso dos dados para fins exclusivamente acadêmicos e o direito de desistência antes do envio do formulário.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), criada em 20 de julho de 1978 sob o nome de Instituto de Ensino Superior de Cáceres (IESC), conforme a Lei nº 703 e o Decreto Municipal nº 190, vinculada à Secretaria Municipal de Educação e à Assistência Social, com o propósito de ampliar o acesso ao ensino superior e fomentar o desenvolvimento científico no estado (UNEMAT, 2025). De acordo com dados de dezembro de 2024, a instituição conta com 13 câmpus, 33 núcleos pedagógicos e 27 polos de Educação a Distância, oferecendo 59 cursos presenciais de oferta contínua e 142 cursos em modalidades diferenciadas (UNEMAT, 2025). Esse caráter multicampi contribui para a heterogeneidade das rotinas administrativas, o que torna ainda mais relevante compreender como os processos são mapeados e executados em diferentes unidades.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Participaram da pesquisa o servidor responsável pelo setor de Patrimônio e Serviços da sede administrativa e os servidores que desempenham funções equivalentes nos câmpus. O setor de Patrimônio e Serviços está vinculado à Pró-Reitoria de Administração (PRAD), órgão responsável pelo planejamento, coordenação e supervisão das políticas e ações voltadas à gestão de materiais, recursos humanos, desenvolvimento organizacional e aquisições, conforme o Art. 98 da Resolução nº 009/2021 – *Ad Referendum* do Conselho Superior Universitário (CONSUNI). Essa vinculação hierárquica reforça a necessidade de alinhamento entre as unidades, uma vez que discrepâncias na execução de processos podem gerar retrabalho, atrasos ou inconsistências patrimoniais.

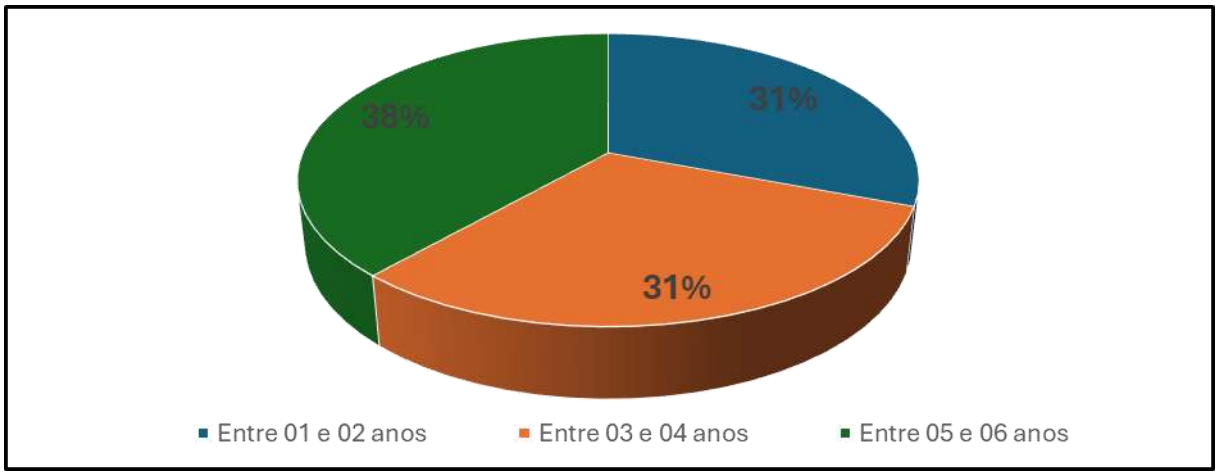
O perfil dos participantes revelou que 54% são mulheres e 46% são homens, predominando o cargo de Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES), com função de supervisão patrimonial. O questionário foi enviado a todos os câmpus que possuem setor de Patrimônio e Serviços e ao órgão central localizado na sede administrativa. Apenas o câmpus de Luciara não participou, por não dispor do referido setor. A predominância de profissionais com funções técnicas e responsabilidades diretas sobre a gestão patrimonial indica que as respostas refletem percepções de agentes profundamente envolvidos com as rotinas operacionais, o que confere robustez interpretativa ao conjunto de dados.

Quando questionados sobre o tempo de lotação, observou-se que 38% dos servidores atuam entre cinco e seis anos no setor de Patrimônio e Serviços, e 69% possuem mais de três anos de experiência. Esses dados demonstram que os participantes não são servidores recém-ingressos, o que confere maior confiabilidade às respostas obtidas e reforça a maturidade institucional do grupo. Como ilustra a Figura 1, a maioria dos servidores apresenta tempo significativo de atuação no setor, o que reflete estabilidade e conhecimento sobre as rotinas administrativas. Esse fator é essencial para a análise, pois servidores experientes tendem a perceber com maior clareza tanto as fragilidades quanto os avanços decorrentes da aplicação do mapeamento, permitindo identificar relações entre sazonalidade, carga de trabalho e capacidade organizacional.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Figura 1. Tempo de lotação dos servidores no setor de patrimônio e serviços da UNEMAT

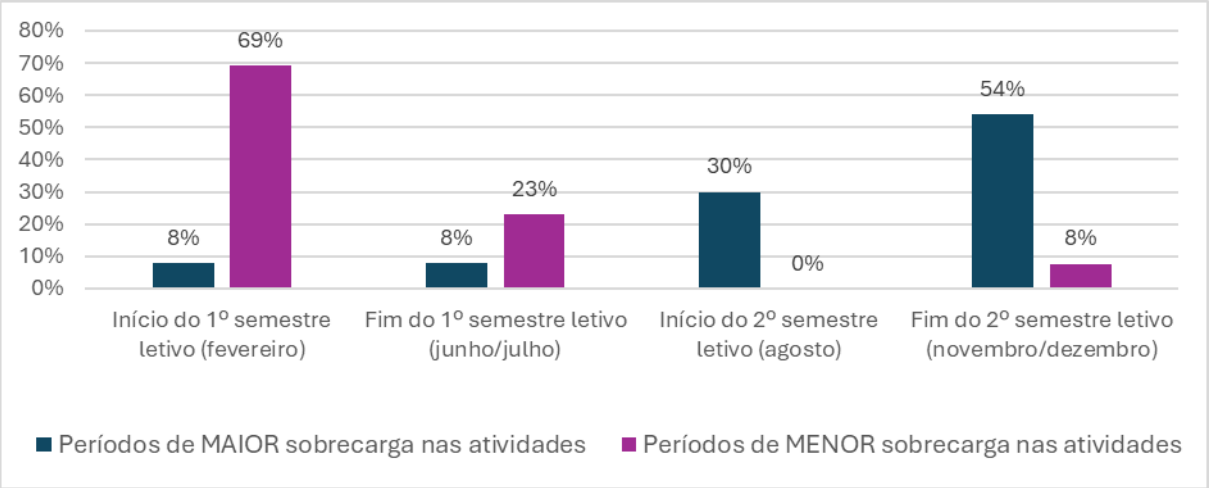


Os resultados também indicaram que 54% dos respondentes consideram o final do segundo semestre letivo (novembro/dezembro) o período de maior sobrecarga de atividades, enquanto 69% apontaram o início do primeiro semestre (fevereiro) como o de menor demanda. Essa variação pode estar relacionada ao calendário acadêmico e às demandas administrativas, especialmente no encerramento do exercício financeiro. Como demonstra a Figura 2, a sazonalidade das atividades está diretamente ligada às funções desempenhadas pelo setor, que envolvem “a gestão do acervo patrimonial móvel e imóvel e de bens de consumo e de almoxarifado, bem como a gestão das atividades decorrentes da contratação de serviços e aquisições” (UNEMAT, 2021). Além disso, quando esses dados são conectados ao tempo de experiência dos servidores, observa-se que a sobrecarga percebida tende a ser identificada por servidores com maior tempo de atuação, sugerindo que a sazonalidade é um padrão recorrente, e não circunstancial, reforçando a necessidade de processos padronizados que reduzam impactos em períodos críticos.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Figura 2. Períodos de sobrecarga de atividades no setor de patrimônio e serviços da UNEMAT



A análise das atividades revelou predominância de tarefas operacionais em detrimento das estratégicas. As mais recorrentes foram “Gerenciar os bens móveis e imóveis” (31%), “Gerenciar a movimentação dos bens de consumo” (18%) e “Gerenciar os processos de solicitação de avaliação e baixa patrimonial” (15%). Em contrapartida, as atividades menos frequentes incluíram “Auxiliar à Pró-Reitoria de Administração em assuntos pertinentes à sua área de atuação” (18%), “Gerenciar os processos de alienação” (15%) e “Acompanhar a evolução dos documentos de legalização dos bens imóveis da UNEMAT” (15%). Esses resultados estão detalhados na Tabela 1, que apresenta a distribuição das atividades realizadas com maior e menor frequência.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Tabela 1. Tipos de atividades demandas ao setor de patrimônio e serviços na UNEMAT

Tipos de Atividades	Processos realizados com maior frequência		Processos realizados com menor frequência	
Auxiliar à Pró-reitoria de Administração em assuntos pertinentes à sua área de atuação;	0	0%	7	18%
Dirigir, orientar, supervisionar e avaliar a execução dos trabalhos dos setores vinculados;	2	5%	2	5%
Supervisionar a aquisição de bens e a contratação de serviços, nos termos da legislação;	4	10%	5	13%
Fazer cumprir as normas e orientações dos Órgãos Superiores da UNEMAT e de fiscalização internos e externos;	1	3%	0	0%
Orientar e propor ações às Unidades Administrativas tendo em vista a efetivação dos processos de aquisição de bens, materiais e serviços, em consonância com as diretrizes governamentais;	1	3%	2	5%
Gerenciar a movimentação dos bens de consumo;	7	18%	0	0%
Gerenciar os bens móveis e imóveis;	12	31%	1	3%
Gerenciar os processos de alienação;	0	0%	6	15%
Gerenciar a designação de servidores para exercer a função de responsável pela gestão patrimonial nos câmpus;	0	0%	3	8%
Gerenciar os processos de solicitação de avaliação e baixa patrimonial;	6	15%	0	0%
Gerenciar a depreciação de bens móveis e imóveis;	1	3%	2	5%
Gerenciar os sistemas de informação destinado à gestão patrimonial, logística e de bens de consumo;	4	10%	0	0%
Acompanhar a evolução dos documentos de legalização dos bens imóveis da UNEMAT;	0	0%	6	15%
Comunicar à Pró-Reitoria de Administração, para providências, a ocorrência de extravio, furto e/ou roubo de material;	0	0%	5	13%
Apresentar relatório das atividades desenvolvidas, incluindo sugestões e indicadores para tomada de decisão;	1	3%	0	0%

O contraste direto entre atividades operacionais e estratégicas revela que o setor tende a responder mais às demandas imediatas do que àquelas voltadas ao planejamento institucional. Essa predominância operacional é coerente com o alto grau de rotinas administrativas e com a ausência de padronização plena dos processos, situação que a literatura recente identifica como um dos principais entraves à maturidade processual no setor público (Schuchovski, 2025). A baixa frequência de atividades estratégicas sugere ainda que o mapeamento de processos pode

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

assumir papel crucial no equilíbrio entre execução e planejamento, ao redistribuir fluxos e clarificar prioridades.

De acordo com o Art. 108 da Resolução nº 009/2021 Ad Referendum do CONSUNI, o setor executa tanto atividades estratégicas, como "Auxiliar à Pró-Reitoria de Administração em assuntos pertinentes à sua área de atuação" (inciso I), quanto atividades operacionais, como "Gerenciar os bens móveis e imóveis" (inciso VII). A predominância das ações operacionais indica que as dimensões táticas e estratégicas ainda necessitam de fortalecimento, corroborando o que afirmam Crivellaro e Vitoriano (2022), ao destacar que a eficácia institucional depende do equilíbrio entre execução e planejamento.

De acordo com o Art. 108 da Resolução nº 009/2021 Ad Referendum do CONSUNI, o setor executa tanto atividades estratégicas, como "Auxiliar à Pró-Reitoria de Administração em assuntos pertinentes à sua área de atuação" (inciso I), quanto atividades operacionais, como "Gerenciar os bens móveis e imóveis" (inciso VII). A predominância das ações operacionais indica que as dimensões táticas e estratégicas ainda necessitam de fortalecimento, corroborando o que afirmam Crivellaro e Vitoriano (2022), ao destacar que a eficácia institucional depende do equilíbrio entre execução e planejamento. Essa discrepância entre o previsto normativamente e o realizado na prática evidencia uma lacuna de governança, que pode ser mitigada pela padronização de processos, pela clareza de responsabilidades e pela revisão periódica do desenho processual.

Quanto à familiaridade com os fluxos processuais, 53,8% dos participantes afirmaram conhecer total ou parcialmente os fluxos, 30,8% mostraram-se indiferentes e 15,4% afirmaram desconhecê-los. Essa falta de familiaridade é um ponto crítico, uma vez que o domínio das etapas processuais é essencial para a eficiência organizacional. Assis, Andrade e Silva (2015) reforçam que conhecer os fluxos de processos é crucial para identificar gargalos, eliminar redundâncias e aprimorar rotinas administrativas, promovendo maior transparência e padronização. Quando esses resultados são considerados em conjunto com a predominância de atividades operacionais no setor, observa-se que parte dos servidores executa rotinas complexas sem visualizar o fluxo completo, o que tende a reforçar uma atuação mais reativa do que planejada. Essa assimetria entre o que se faz e o que se conhece do processo indica um potencial de fragilidade na gestão, especialmente em períodos de maior demanda, nos quais a clareza sobre as etapas é ainda mais necessária para evitar retrabalho e atrasos.

Ao serem questionados sobre os benefícios do mapeamento de processos, 61,5% dos servidores concordaram que a prática trouxe melhorias ao fluxo de trabalho, 30,8% foram indiferentes e 7,7% discordaram. Apesar da maioria reconhecer avanços, os índices de indiferença e discordância (38,5%) revelam que parte dos servidores ainda não percebe o potencial do

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

mapeamento como ferramenta de gestão. Conforme Assis, Andrade e Silva (2015), a eficiência e a eficácia do fluxo de atividades dependem da adesão e do envolvimento dos colaboradores, uma vez que a melhoria dos processos é resultado de um esforço coletivo e contínuo. A coexistência de uma maioria favorável e de um grupo expressivo indiferente ou resistente sugere que o mapeamento foi implementado de forma desigual entre as unidades ou pouco apropriado por alguns servidores. Isso indica a necessidade de ações de sensibilização e formação continuada, que explicitem os resultados alcançados e aproximem o discurso institucional das experiências concretas vividas no cotidiano de trabalho.

Sobre o conceito de gerenciamento de processos, 69,2% afirmaram compreendê-lo, 15,4% mostraram-se indiferentes e 15,4% declararam não entender o termo. Esses resultados indicam que cerca de um terço dos servidores ainda não domina um conceito essencial à gestão contemporânea. Para Costa *et al.,* (1997), o gerenciamento de processos é um método estruturado que busca identificar, avaliar e aperfeiçoar as atividades essenciais da organização, promovendo maior integração e eficiência institucional. A combinação entre desconhecimento conceitual e baixa familiaridade com os fluxos evidencia um descompasso entre as diretrizes de gestão por processos e a prática cotidiana no setor. Em termos de gestão, isso significa que há limitações para que os servidores atuem como agentes de melhoria contínua, pois a ausência de domínio conceitual restringe a capacidade de propor ajustes, definir prioridades e dialogar tecnicamente com as instâncias de planejamento.

Por fim, quando questionados sobre a melhoria nos processos de aquisição de bens e serviços após a adoção do mapeamento, 69,3% dos servidores concordaram que houve avanços, enquanto 30,8% se mostraram indiferentes ou discordaram. Esses resultados evidenciam uma percepção predominantemente positiva sobre o impacto do mapeamento na eficiência administrativa. Para Costa *et al.,* (1997), o mapeamento e o gerenciamento de processos visam promover melhorias contínuas e elevar a qualidade dos serviços prestados. Contudo, o sucesso dessas práticas depende diretamente do engajamento coletivo e do fortalecimento da cultura organizacional voltada à inovação e à eficiência pública. Ao relacionar esses dados com as demais variáveis analisadas, percebe-se que, embora o mapeamento seja reconhecido como benéfico pela maioria, ainda não há uma apropriação homogênea dessa ferramenta em todo o setor. Isso reforça a importância de consolidar uma cultura de gestão por processos, em que o conhecimento conceitual, a familiaridade com os fluxos e a percepção dos resultados caminhem de forma alinhada, sustentando a melhoria contínua dos processos de aquisição.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

5. CONSIDERAÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a utilização do mapeamento de processos no fluxo de aquisição de bens e serviços desenvolvidos nos setores de Patrimônio e Serviços da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Esse objetivo foi plenamente alcançado, sobretudo pelas evidências apresentadas na seção de resultados e discussões, que permitiram compreender de forma concreta como o mapeamento contribui para a eficiência administrativa e a melhoria contínua das atividades institucionais. A articulação entre os dados quantitativos e qualitativos possibilitou identificar não apenas percepções isoladas, mas também conexões relevantes entre experiência profissional, familiaridade com os fluxos e apropriação dos conceitos de gestão por processos, enriquecendo a análise.

A fundamentação teórica abordou os principais conceitos relacionados ao mapeamento, à modelagem, ao desenho e ao gerenciamento de processos, evidenciando o papel dessas ferramentas na modernização da gestão pública. A aplicação de questionários aos servidores da UNEMAT possibilitou identificar o nível de conhecimento e a percepção dos participantes sobre a importância dessas práticas para o aperfeiçoamento da rotina administrativa do setor investigado. Os resultados permitiram constatar que, embora os servidores desempenhem majoritariamente atividades operacionais, reconhecem o potencial estratégico das ferramentas de gestão por processos, especialmente quando associadas à necessidade de padronização e integração das rotinas institucionais.

Os resultados demonstraram que 61,5% dos respondentes afirmam compreender o conceito de mapeamento de processos, 69,2% declaram conhecer o conceito de gerenciamento de processos e 61,6% concordam que o uso do mapeamento trouxe benefícios diretos ao setor. Esses benefícios manifestam-se principalmente na maior clareza dos fluxos de trabalho, redução de dúvidas e melhoria da comunicação interna, fatores que fortalecem a integração entre os servidores e promovem o entendimento das etapas operacionais, contribuindo para a diminuição do retrabalho e o aumento da produtividade. Ao relacionar esses dados às análises anteriores, percebe-se que a experiência acumulada pelos servidores e sua percepção da sazonalidade do trabalho influenciam diretamente a compreensão dos benefícios do mapeamento, revelando que a apropriação dessa ferramenta é mais sólida entre aqueles que vivenciam rotinas intensas em períodos críticos do semestre.

Apesar desses avanços, cerca de 30% dos servidores demonstraram indiferença ou desconhecimento em relação aos conceitos e aos resultados proporcionados pelo mapeamento e pelo gerenciamento de processos. Esse dado indica que, embora a prática esteja institucionalizada, ainda há necessidade de fortalecer a cultura organizacional voltada à gestão por

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

processos. Recomenda-se, portanto, que a universidade amplie suas ações formativas, por meio de cursos, capacitações e oficinas, a fim de promover maior apropriação teórica e prática desses instrumentos entre os servidores. Essa lacuna de conhecimento, somada à baixa familiaridade com alguns fluxos processuais identificada nos resultados, evidencia que o fortalecimento da cultura de processos deve envolver não apenas formação técnica, mas também estratégias de comunicação interna, acompanhamento contínuo e envolvimento das equipes na revisão dos fluxos.

Do ponto de vista teórico e prático, o estudo contribui ao evidenciar o mapeamento de processos como uma ferramenta essencial para o aprimoramento da gestão pública, reforçando sua aplicabilidade em contextos universitários e sua capacidade de apoiar a tomada de decisão com base em informações organizadas e transparentes. O trabalho também destaca o papel estratégico dos servidores no processo de modernização administrativa, uma vez que o êxito do mapeamento depende do engajamento coletivo, da colaboração intersetorial e do entendimento compartilhado de suas etapas e objetivos. A análise relacional realizada demonstra que a consolidação do mapeamento vai além da formalização de fluxos: envolve a internalização conceitual pelos servidores, a clareza sobre responsabilidades e a melhoria das interfaces entre unidades.

Como limitação metodológica, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido restrita ao setor de Patrimônio e Serviços, impossibilitando uma análise comparativa com outros setores da universidade que também utilizam o mapeamento de processos. Dessa forma, recomenda-se que futuras investigações ampliem o escopo da análise para outros setores e unidades da UNEMAT, de modo a identificar semelhanças, divergências e boas práticas institucionais, bem como explorar o impacto dessas iniciativas na melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados. Sugere-se ainda a realização de estudos que combinem métodos qualitativos mais aprofundados, como entrevistas e análise documental, a fim de complementar as percepções captadas por meio do questionário e ampliar o entendimento sobre como o mapeamento é apropriado pelas equipes.

Por fim, sugere-se que a gestão universitária institucionalize ações contínuas de capacitação e de acompanhamento do mapeamento e do gerenciamento de processos, reforçando o compromisso com a eficiência, a inovação e a transparência administrativa. A consolidação de uma cultura organizacional orientada à melhoria contínua permitirá à UNEMAT fortalecer seu papel como referência em gestão pública de qualidade, promovendo uma administração mais integrada, sustentável e voltada às demandas da sociedade. Nesse sentido, os achados deste estudo reforçam que a institucionalização da gestão por processos não depende apenas de ferramentas técnicas, mas também de uma visão estratégica compartilhada que

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

valorize o aprendizado organizacional e a responsabilidade coletiva pelo aperfeiçoamento dos fluxos institucionais.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM: Business Process Management – CBOK**: Common Body of Knowledge. Versão 3.0. [S. l.]: Association of Business Process Management Professionals International, 2013. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 09 dez. 2025.

ALMEIDA, A. S.; PORTELA, E. N.; DA SILVA, D. M. Fundamentos da gestão de processos de negócio. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, v. 3, n. 6, p. 121–130, 2021. Disponível em: https://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/535. Acesso em: 09 dez. 2025.

ANTUNES, M. G. P.; SANTOS, J. R. T. Aplicação da modelagem e simulação computacional como ferramenta de otimização de processos do setor de pós-venda em uma empresa de prestação de serviços. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 7931–7943, 2019. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/2168. Acesso em: 09 dez. 2025.

ASSIS, R. D.; ANDRADE, K. A.; SILVA, M. M. P. Mapeamento de processos como fator de melhoria da qualidade em organizações: Estudo de caso em uma organização pública do estado de Roraima. *In:* **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT**, Resende, 2015. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/42622532.pdf. Acesso em: 09 dez. 2025.

BLATTMANN, U.; REIS, M. M. O. Gestão de processos em bibliotecas. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 2, n. 1, p. 1–17, 2004. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2077. Acesso em: 09 dez. 2025.

BRASIL. **Manual de referência de mapeamento de processos**. Brasília: Imprensa Nacional, 2018.

COSTA, N.; PINTO, J.; MACHADO, J.; VARVAKIS, G.; POSSAMAI, O.; SELIG, P. Gerenciamento de processos – metodologia base para a melhoria contínua. *In:* **17° Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, 1997

CRIVELLARO, F. F.; VITORIANO, M. C. C. P. Mapeamento de processos como ferramenta para gestão de documentos. **Em Questão**, v. 28, n. 1, p. 90–127, 2022. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/112200. Acesso em: 09 dez. 2025.

DA SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

FELICIANO, Antonio Marcos; ARAUJO, Thiago Souza; VIEIRA, Gabriel de Melo; SILVA, Arthur de Oliveira da. Contribuições do gerenciamento de processos de negócios para a gestão do conhecimento em instituições públicas de Santa Catarina. **RECIMA21 – Revista Cientifica**

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Multidisipinar, v.4, n.7, 2023. Disponível em: https://recima21.com.br/recima21/article/view/3542. Acesso em: 09 dez. 2025.

GASPARETTO, V.; DORNELLES, T. S. Gerenciamento de processos: Estudo em uma organização hospitalar catarinense. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 4, n. 2, p. 57–72, 2015. Disponível em: https://periodicos.uninove.br/revistargss/article/view/12739. Acesso em: 09 dez. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATO GROSSO. Decreto nº 1.375/2018. Institui os manuais técnicos de processos e procedimentos do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso**, n. 27.215 de 07 de março de 2018. Disponível em: https://iomat.mt.gov.br/legislacao/diario_oficial/detalhes/282374. Acesso em: 09 dez. 2025.

MOREIRA, E. A. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas**: um estudo de caso na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/20829. Acesso em: 09 dez. 2025.

QUERINO, B. C. **Mapeamento de processos**: um estudo de caso na Diretoria de Gestão de Pessoas de um Instituto Federal. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, João Pessoa, 2022. Disponível em: https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/1830/1/Beatriz%20Castro%20Querino%20-%20Mapeamento%20de%20processos%20-um%20estudo%20de%20caso%20na%20diretoria%20de%20gest%c3%a3o%20de%20pessoas%20de%20um%20instituto%20federal.pdf. Acesso em: 09 dez. 2025.

REIS, M. M. **Estatística aplicada à administração**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

SCHUCHOVSKI, A. J. Desafios do administrador na Polícia Militar do Paraná: a importância da modelagem de processos e planejamento estratégico. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 6, n. 7, p. 1–13, 2025. Disponível em: https://recima21.com.br/recima21/article/view/6621. Acesso em: 09 dez. 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24.ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SNOEIJER, E.; JULIATTO, D. L.; NUNES, R. S. Avaliação da implantação do Business Process Management na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 98–115, 2022. Disponível em: https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/6168. Acesso em: 09 dez. 2025.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT). **Anuário Estatístico 2025, Ano Base 2024**. Cáceres, MT: UNEMAT, 2025. Disponível em:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

https://cms.unemat.br/storage/documentos/blocodocumentoarquivo/50j4A1H2FVwPfybhRYaHYgx10Xp47DeA4KHzloG3.pdf. Acesso em: 09 dez. 2025.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT). **Portaria nº 2.440, de 04 de setembro de 2019**. Cáceres, MT: UNEMAT, 2019. Disponível em: http://www.unemat.br/legislacao/index.php?id_port=23220. Acesso em: 09 dez. 2025.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT). **Resolução nº 009/2021 Ad Referendum do CONSUNI**. Cáceres, MT: UNEMAT, 2021. Disponível em: https://www.unemat.br/resolucoes/resolucoes/consuni/4673_res_consuni_9_2021.pdf. Acesso em: 09 dez. 2025.

ZECH, C. E. J. Implementação de um procedimento administrativo padrão para o mapeamento de processos na Polícia Militar do Paraná (PMPR). **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 6, n. 9, p. 1–12, 2025. Disponível em: https://recima21.com.br/recima21/article/view/6781. Acesso em: 09 dez. 2025.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.