



MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DO NUAD/IF BAIANO

PROCESS MAPPING AS A TOOL FOR SUSTAINABLE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: EMPIRICAL EVIDENCE FROM NUAD/IF BAIANO

Ive Santana Cruz – Mestra em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (UNEB). E-mail: ivecruz0509@gmail.com;

Milena Dias Damasceno – Mestra em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (UNEB). E-mail: milena.damasceno@ifbaiano.edu.br;

Luís Carlos Batista de Jesus – Doutorando em Ciência da Informação (UFBA). E-mail: jesus.luis@ufba.br.

RESUMO

Este artigo analisa o papel do mapeamento de processos na busca da eficiência administrativa e sua contribuição para a gestão sustentável no Núcleo de Admissão e Desligamento (NUAD) do IF Baiano, focando na substituição remunerada. O estudo avalia os efeitos das intervenções propostas na dissertação de mestrado da autora, focando na mitigação da fragmentação de sistemas e na dependência de conhecimento individual por meio de pesquisa aplicada com abordagem qualitativa. Os resultados evidenciam que a padronização dos fluxos, a centralização das solicitações no SouGov e a organização do SUAP para processamento de exercícios anteriores reduziram inconsistências, retrabalho e tempo de processamento. Conclui-se que o mapeamento de processos, articulado à gestão do conhecimento, promove a externalização do saber, fortalece a memória institucional e se consolida como instrumento estratégico para a eficiência e a sustentabilidade no setor público.

Palavras-chave: mapeamento de processos; gestão do conhecimento; sustentabilidade institucional.

ABSTRACT

This article analyzes the role of process mapping in the pursuit of administrative efficiency and its contribution to sustainable management in the Admission and Dismissal Center (NUAD) of IF Baiano, focusing on paid replacement. The study evaluates the effects of the interventions proposed in the dissertation "Process Mapping: a proposal for rationalization in the Admission and Dismissal Center of IF Baiano" (Cruz, 2025), seeking to mitigate the fragmentation of systems and the dependence on individual knowledge. This is an applied research, of a descriptive and explanatory nature, developed through a single case study, with a qualitative approach and data collection carried out through document analysis, participant observation, and records from the SIGEPE and SUAP systems. The results show that the standardization of flows, the centralization of requests in SouGov, and the organization of SUAP for processing previous fiscal years reduced inconsistencies, rework, and processing time. It is concluded that process mapping, linked to knowledge management, promotes the externalization of knowledge, strengthens institutional memory, and consolidates itself as a strategic instrument for efficiency and sustainability in the public sector.

Keywords: process mapping; knowledge management; Institutional sustainability..



Trilhas está licenciada sob a licença **Creative Commons Attribution 4.0 International License**.



Área temática: **Ciências Sociais Aplicadas**

INTRODUÇÃO

Este artigo analisou o papel do mapeamento de processos como indutor de eficiência administrativa no Instituto Federal Baiano (IF Baiano), com foco no Núcleo de Admissão e Desligamento (NUAD), unidade vinculada à Coordenação de Administração e Pagamento. O estudo constituiu em um recorte da dissertação de mestrado intitulada “Mapeamento de Processos: uma proposta de racionalização no Núcleo de Admissão e Desligamento do IF Baiano”, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

A investigação foi conduzida pelos autores, servidores da instituição, com atuação em diferentes setores estratégicos: um no próprio NUAD, outro na Coordenação de Administração e Pagamento — à qual o núcleo estava vinculado — e o terceiro na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, unidade que atua diretamente no mapeamento de processos no âmbito do IF Baiano. Essa composição favoreceu uma análise abrangente e contextualizada do objeto de estudo.

A proposta do trabalho consistiu em acompanhar a implementação das ações recomendadas no estudo original e analisar os desdobramentos práticos dessas intervenções na dinâmica organizacional do NUAD, diferenciando-se da etapa inicial que foi centrada na modelagem e proposição de melhorias para o processo de substituição remunerada.

A escolha do IF Baiano como *lócus* da pesquisa justificou-se pela relevância do tema e pela representatividade da instituição no cenário da administração pública brasileira. O estudo evidenciou, na prática, como a ausência de sistematização dos fluxos de trabalho e a concentração de conhecimento em poucos servidores podem comprometer a eficiência e a continuidade dos serviços, reforçando a importância do mapeamento como instrumento de gestão.

A administração pública brasileira tem enfrentado, nas últimas décadas, crescentes pressões por eficiência, transparência e qualidade na prestação de serviços ao cidadão. Com isso, a modernização da gestão pública deixou de ser uma opção estratégica para se tornar uma exigência institucional, sustentada, de acordo com Di Pietro (2019), tanto pelo arcabouço normativo quanto pelas demandas sociais por serviços públicos mais ágeis, padronizados e sustentáveis. Buscando atender ao princípio constitucional da eficiência: melhor resultado ao menor custo.

Nessa perspectiva, a modernização da gestão pública exige a revisão e a racionalização dos processos de trabalho, com foco na eficiência, na transparência e na qualificação dos servidores. Para medir um processo, é necessário conhecê-lo. Assim, o mapeamento e a modelagem contribuem para tornar sua avaliação mais objetiva e sistemática, ao evidenciar suas etapas e elementos constitutivos. A partir disso, as medições realizadas tendem a gerar questionamentos que orientam a busca por melhorias nos níveis operacional, tático e estratégico (Campos, 2014).

O mapeamento de processos organizacionais emerge como uma das ferramentas mais relevantes para a melhoria da gestão pública. Ao tornar visíveis os fluxos de trabalho, identificar gargalos, eliminar redundâncias e documentar o conhecimento tácito dos servidores, criando condições necessárias para uma gestão mais eficiente e orientada a resultados (Campos, 2014;



Nonaka e Takeuchi, 1997).

De acordo com Paim (2009), o mapeamento de processos não se limita a uma técnica administrativa, mas se estabelece como um instrumento de aprendizagem organizacional. Por meio dele, a instituição registra suas práticas, compreende sua trajetória e orienta suas ações futuras. Ao sistematizar as rotinas, favorece a padronização, a otimização dos processos e o aprimoramento contínuo do desempenho institucional. Assumindo caráter estratégico ao contribuir para a racionalização das atividades, a redução de gargalos operacionais e a mitigação de fatores geradores de estresse no ambiente de trabalho, fortalecendo uma gestão voltada à sustentabilidade.

Além disso, a formalização dos processos contribui para a preservação da memória institucional, reduz a dependência de conhecimentos individuais e amplia a resiliência organizacional. Quando integrada à gestão do conhecimento, essa prática potencializa a eficiência organizacional ao sistematizar e disseminar informações, assegurando a continuidade das atividades e a entrega consistente de valor ao usuário. Assim, o mapeamento de processos consolida-se como um eixo estratégico para a promoção da sustentabilidade organizacional no setor público.

Apesar desses avanços teóricos e práticos, a inter-relação entre mapeamento de processos e sustentabilidade organizacional ainda é pouco explorada na literatura, especialmente no contexto das instituições públicas brasileiras. Grande parte dos estudos concentra-se nas dimensões ambientais ou em políticas socioambientais, deixando em segundo plano a sustentabilidade institucional, entendida como a capacidade da organização de manter e aprimorar continuamente sua entrega de valor público por meio da eficiência de seus processos internos (Moore, 1995; Elkington, 1997).

O estudo articula três eixos teóricos interdependentes: mapeamento de processos, sustentado por autores como Gonçalves (2000), Paim (2009), Harrington (1993), Cruz (2013) e Pavani e Scucuglia (2011), gestão do conhecimento, fundamentada especialmente no modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997); e gestão sustentável, ancorada no *Triple Bottom Line* de Elkington (1997), na noção de valor público de Moore (1995) e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU (2015).

A relevância deste estudo fundamenta-se na análise do mapeamento de processos em sua aplicação prática, evidenciando sua efetividade como instrumento de gestão no setor público. Ao considerar os resultados da implementação das melhorias propostas, o artigo contribui para o avanço das discussões sobre gestão por processos, gestão do conhecimento e sustentabilidade organizacional, ressaltando o papel do monitoramento contínuo na consolidação de mudanças institucionais, destacando o papel do mapeamento, não apenas como ferramenta diagnóstica, mas como elemento ativo na promoção da eficiência administrativa e da sustentabilidade institucional.

Estruturalmente, o artigo foi organizado em quatro partes: a introdução; a metodologia; os resultados e a discussão, nos quais se acompanhou a implementação das ações recomendadas no estudo original e se analisaram os desdobramentos práticos dessas intervenções na dinâmica organizacional do NUAD, com base em evidências empíricas e dados extraídos dos sistemas SUAP e SIGEPE, evidenciando mudanças de comportamento tanto dos servidores solicitantes quanto daqueles responsáveis pela operacionalização dos pagamentos; e, por fim, as considerações finais, que sintetizaram os achados relativos à promoção da eficiência e da sustentabilidade institucional.



METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, orientada à produção de conhecimentos voltados à resolução de problemas concretos no âmbito da gestão pública, especificamente no Núcleo de Admissão e Desligamento (NUAD) do Instituto Federal Baiano (IF Baiano). Trata-se de um recorte analítico derivado da dissertação de mestrado intitulada “Mapeamento de Processos: uma proposta de racionalização no Núcleo de Admissão e Desligamento do IF Baiano”, cujo foco consistiu no mapeamento e na proposição de melhorias no processo de substituição remunerada, sendo este artigo direcionado à análise dos desdobramentos dessas intervenções na dinâmica organizacional.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva e explicativa (GIL, 2002). Descritiva por apresentar o processo de implementação e acompanhamento das ações propostas, evidenciando suas etapas e resultados; e explicativa por analisar as relações entre o mapeamento de processos, a padronização das rotinas administrativas e os efeitos observados na eficiência e organização do setor.

A estratégia metodológica adotada consiste em um estudo de caso único, conforme Yin (2015), entendido como uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real. A unidade de análise corresponde ao processo de substituição remunerada no NUAD/IF Baiano. A escolha do caso justifica-se pela continuidade entre a dissertação e o presente estudo, possibilitando uma análise longitudinal dos efeitos das intervenções implementadas.

Em termos de abordagem, adota-se um delineamento predominantemente qualitativo, complementado por análise quantitativa, configurando uma estratégia de integração de métodos. Essa opção permite compreender tanto os aspectos processuais da implementação das melhorias quanto os resultados mensuráveis decorrentes dessas intervenções.

A coleta de dados foi realizada por meio da triangulação de técnicas, envolvendo: (I) análise documental, com base em registros institucionais e materiais produzidos no estudo original; (II) observação participante, possibilitando o acompanhamento direto das práticas do setor e a apreensão de dimensões tácitas do conhecimento organizacional (Minayo, 2001); e (III) análise de registros operacionais, a partir de relatórios extraídos dos sistemas SIGEPE e SUAP, visando identificar alterações no comportamento organizacional a partir da análise quantitativa, com base no volume de solicitações de substituição remunerada, comparando-se os anos de 2024 a 2026. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva, utilizando frequência absoluta e análise comparativa, permitindo identificar variações no uso dos sistemas e o nível de adesão dos servidores às diretrizes estabelecidas.

O NUAD foi definido como unidade empírica por reunir condições favoráveis à investigação, tais como a existência de mapeamento prévio do processo, a disponibilidade de documentação institucional e a relevância do processo de substituição remunerada, dado seu impacto na gestão de pessoas e na utilização de recursos públicos. O Objeto substituição remunerada refere-se ao período em que o servidor substituto assume função de direção, chefia ou assessoramento em decorrência de afastamentos legais do servidor titular (Lei nº 8.112/90, art. 38).

Os sujeitos da pesquisa são os agentes diretamente envolvidos no processo, solicitantes e equipe do NUAD, responsável pela análise e processamento dos requerimentos no setor. A



seleção ocorreu de forma intencional, priorizando atores com conhecimento direto sobre o processo investigado (Flick, 2009).

As categorias analíticas foram definidas a priori, com base no referencial teórico, contemplando três dimensões centrais: (I) mapeamento de processos, com foco na identificação de fluxos, gargalos e oportunidades de melhoria; (II) gestão do conhecimento, abrangendo a documentação, retenção e transferência do saber organizacional; e (III) gestão sustentável, relacionada à eficiência operacional, ao impacto social e ao uso racional de recursos públicos.

Por fim, a integração entre as abordagens qualitativa e quantitativa, aliada à triangulação das fontes e técnicas de análise, possibilitou a avaliação da efetividade das intervenções propostas.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Antes da realização do mapeamento de processos, a solicitação e pagamento de substituição remunerada no NUAD/IF Baiano caracterizava-se pela ausência de padronização formal, fluxos de trabalho não documentados e conhecimento concentrado em servidores específicos, sem registros sistemáticos que garantissem a continuidade operacional em casos de rotatividade ou afastamento (Cruz, 2025). De acordo com Paim (2009) essa configuração é típica de organizações funcionais tradicionais, nas quais os processos existem na prática cotidiana, mas não são geridos de forma consciente e estruturada.

A ausência de um fluxograma formal fazia com que cada servidor desenvolvesse sua própria interpretação sobre como o processo deveria ser conduzido, gerando inconsistências no preenchimento de formulários, erros recorrentes no encaminhamento de requerimentos, retrabalho na conferência de documentos e atrasos no processamento dos pagamentos. Esses problemas ratificam o que Maranhão e Macieira (2010) apontam como consequências diretas da invisibilidade dos processos organizacionais: sem enxergá-los, é impossível gerenciá-los ou aprimorá-los.

Adicionalmente, a falta de clareza em relação às etapas de solicitação, análise e pagamento dos pedidos gerava atrasos na tramitação e na efetivação dos pagamentos, bem como retrabalho e insatisfação entre os servidores solicitantes, em virtude da demora no recebimento dos valores devidos (Cruz, 2025).

Evidenciava-se, assim, a existência de entraves tanto por parte do procedimento de solicitação do pedido quanto dos servidores responsáveis pela execução do processo. Sob a perspectiva da gestão sustentável, esse contexto refletia um uso ineficiente de recursos públicos, manifestado no tempo excessivo despendido pelos servidores, no reprocessamento de documentos e na utilização desnecessária de sistemas institucionais, como SIAPE, SIGEPE e SUAP. Tal cenário contraria o princípio constitucional da eficiência e compromete a qualidade do serviço prestado, tanto aos servidores quanto à administração institucional (Bresser-Pereira, 1998).

Diante desse cenário, evidenciou-se a necessidade de realização do mapeamento e da modelagem de processos, iniciativa desenvolvida na dissertação que fundamenta este artigo. Nesse contexto, procedeu-se ao mapeamento *As Is*, do processo de solicitação de substituição remunerada, com o objetivo de representar fielmente o fluxo de trabalho em sua condição original, anterior à implementação de intervenções. Essa etapa se mostrou fundamental para a compreensão do funcionamento do processo e para a identificação de

aspectos passíveis de melhoria.

A elaboração do fluxograma As Is baseou-se na observação participante e no levantamento de informações junto aos servidores do NUAD, permitindo a sistematização dos fluxos de trabalho, a identificação dos atores envolvidos e dos sistemas utilizados (SIAPE, SIGEPE, SUAP e E-SIAPE), além da identificação de gargalos, inconsistências e pontos críticos do processo.

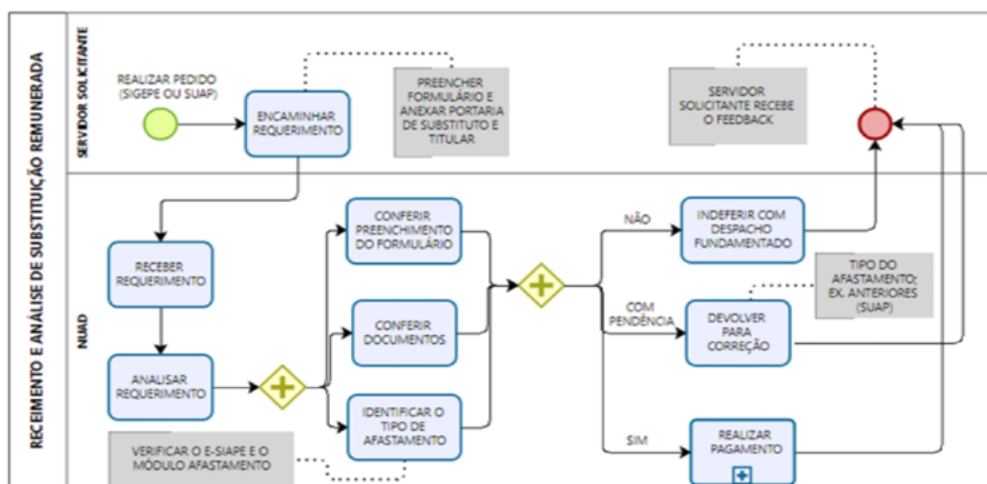
O mapeamento As Is revelou a existência de dois subprocessos principais: (I) recebimento e análise da solicitação de substituição remunerada e (II) efetivação do pagamento. Cada um deles envolve múltiplos atores, como o servidor solicitante e a equipe do NUAD, além da utilização de diferentes sistemas, com a presença de fluxos paralelos, pontos de decisão (*gateways*) e, em alguns casos, etapas com documentação desnecessária.

Nesse contexto, as Figuras 1 e 2, apresentadas a seguir, ilustram o mapeamento As Is desses dois subprocessos, evidenciando, respectivamente, o fluxo de recebimento e análise das solicitações e o processo de pagamento dos pedidos de substituição remunerada.

No instante em que o servidor realizava a solicitação de pagamento de substituição remunerada, ele podia fazê-lo através de dois canais institucionais: O Sistema SUAP ou o Aplicativo do Governo Federal SouGov. Em ambos os sistemas, o servidor do NUAD recebia este pedido, analisava-o e após isso, ia para a etapa de efetivação do pagamento em folha.

A Figura 1 representa exatamente este momento em que o servidor do NUAD recebe o pedido de pagamento de substituição remunerada. Observe que existem duas entradas neste mapeamento (SIGEPE – Que é a interface do SouGov que aparece para o servidor que vai executar a atividade e o SUAP – que é o sistema que o IF Baiano utiliza para requerimentos diversos).

Figura 1 – Mapeamento As Is: Recebimento e Análise dos pedidos de Substituição Remunerada



Fonte: Cruz, 2025.

Após o recebimento e análise do pedido de pagamento de substituição remunerada, o servidor do NUAD vai para a segunda etapa da atividade, aqui denominado Subprocesso de pagamento.

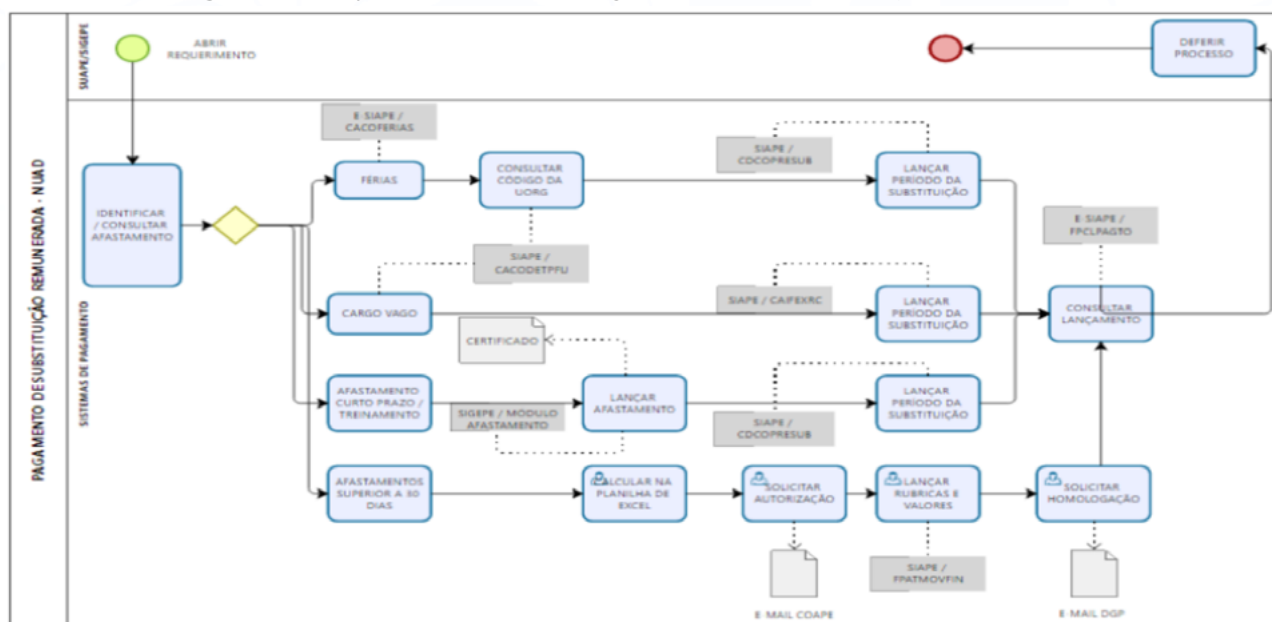
Nesse procedimento, são realizadas diversas atividades necessárias à inclusão dos valores devidos em folha de pagamento. O estado atual evidencia uma fragmentação relevante do processo, uma vez que os servidores precisam operar em múltiplos sistemas



(SIAPE, SIGEPE, SUAP) sem integração entre si.

Conforme ilustrado na Figura 2 abaixo, essa dinâmica implica constantes mudanças de ambiente operacional, tornando o fluxo mais lento e suscetível a interrupções e erros, o que compromete a eficiência do processo como um todo.

Figura 2 – Mapeamento As Is: Pagamento de Substituição Remunerada.



Fonte: Cruz, 2025.

O mapeamento apontou que a ausência de um guia orientador comprometia a eficiência das atividades, ampliando consideravelmente o tempo de execução e podendo triplicar a duração de tarefas simples diante de inconsistências (Cruz, 2025).

Os achados evidenciaram, inicialmente, a presença de sobrecarga operacional, potencializada em períodos de férias ou afastamentos de servidores mais experientes, em razão da dependência do conhecimento tácito concentrado na memória individual. Concomitantemente, observou-se elevado nível de retrabalho, decorrente do preenchimento inadequado de formulários pelos usuários, em função da ausência de orientações claras, o que implicava sucessivas devoluções dos pedidos e contribuía para a ampliação das ineficiências do processo e consequente demora do pagamento.

A visibilidade proporcionada pelo mapeamento, conforme argumenta Rocha et al. (2017), constitui condição essencial para a compreensão da dinâmica do processo e para a identificação das causas de eventuais falhas. Nesse sentido, as causas foram extraídas a partir da análise do mapeamento de processos na sua versão As Is, o que subsidiou a elaboração de um quadro analítico com a aplicação de ferramentas da qualidade, visando à sistematização dos principais problemas identificados.

Iniciou-se então a etapa de análise, na qual se destaca a aplicação do ciclo PDCA (Planejar, Executar, Checar e Agir), proposto por W. Edwards Deming e amplamente difundido na literatura. As ferramentas da qualidade foram utilizadas de forma integrada às fases desse ciclo, em articulação com a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP), favorecendo a identificação das causas dos problemas, a proposição de melhorias e a racionalização dos procedimentos administrativos relacionados à atividade em estudo.



(Cruz, 2025; Moura et al., 2019).

Os resultados dessa etapa subsidiaram a elaboração de um quadro-síntese, no qual são apresentados os principais entraves do processo e as respectivas ações propostas para sua mitigação, com base nas sugestões de melhoria indicadas na dissertação. Para melhor evidenciar os achados da pesquisa, foi estruturado um quadro contendo as ações propostas, permitindo maior clareza na análise dos fatos observados e das intervenções recomendadas, conforme segue abaixo no Quadro 1:

Quadro 1 – Ações propostas e formas de implementação.

PROBLEMAS IDENTIFICADOS	AÇÕES PROPOSTAS	FORMA DE IMPLEMENTAÇÃO
Preenchimento incorreto do requerimento no SouGov	Elaboração de guia explicativo do processo	Produção de material com imagens e orientações passo a passo, com divulgação no site institucional, e-mail e canais como WhatsApp
Uso inadequado das opções do formulário no SouGov (seleção de opções genéricas)	Institucionalização da gestão do conhecimento	Criação de documentos orientadores claros e padronizados, voltados ao servidor-cliente, com instruções específicas sobre o preenchimento correto
Dificuldade para anexar documentos no SouGov, levando ao envio via SUAP	Capacitação e orientação dos servidores	Inclusão de instruções detalhadas no guia explicativo e suporte por canais institucionais para esclarecimento de dúvidas
Preenchimento incompleto do requerimento no SUAP	Padronização e orientação dos processos	Disponibilização de orientações claras e padronizadas, além da restrição de uso do SUAP apenas para casos específicos (Exercícios Anteriores)
Solicitação indevida de processos (ano corrente e exercícios anteriores no mesmo sistema)	Centralização e padronização dos sistemas	Definição do SouGov para demandas do ano corrente e do SUAP para exercícios anteriores, com desativação de opções inadequadas
Recebimento de solicitações do ano corrente via SUAP	Controle e direcionamento do fluxo de entrada	Desativação do tipo de processo inadequado no SUAP e reforço das orientações institucionais quanto ao uso correto dos sistemas

Fonte: Cruz, 2025.

O quadro apresentado sistematiza os problemas identificados e as respectivas ações propostas, com vistas à racionalização dos procedimentos administrativos relacionados ao recebimento, à análise e ao pagamento dos pedidos de substituição remunerada. As intervenções propostas impactam tanto os servidores responsáveis pela execução das atividades, ao promover maior organização, padronização e eficiência, quanto os servidores solicitantes, ao proporcionar maior clareza das informações e alinhamento às diretrizes institucionais (Cruz, 2025).

A análise do mapeamento *As Is*, bem como a elaboração do mapeamento *To Be*, foi realizada no âmbito da dissertação que fundamenta este estudo. Essa análise evidenciou que os problemas identificados no estado atual do processo foram tratados de forma sistemática, possibilitando não apenas a compreensão de suas causas, mas também a definição de ações

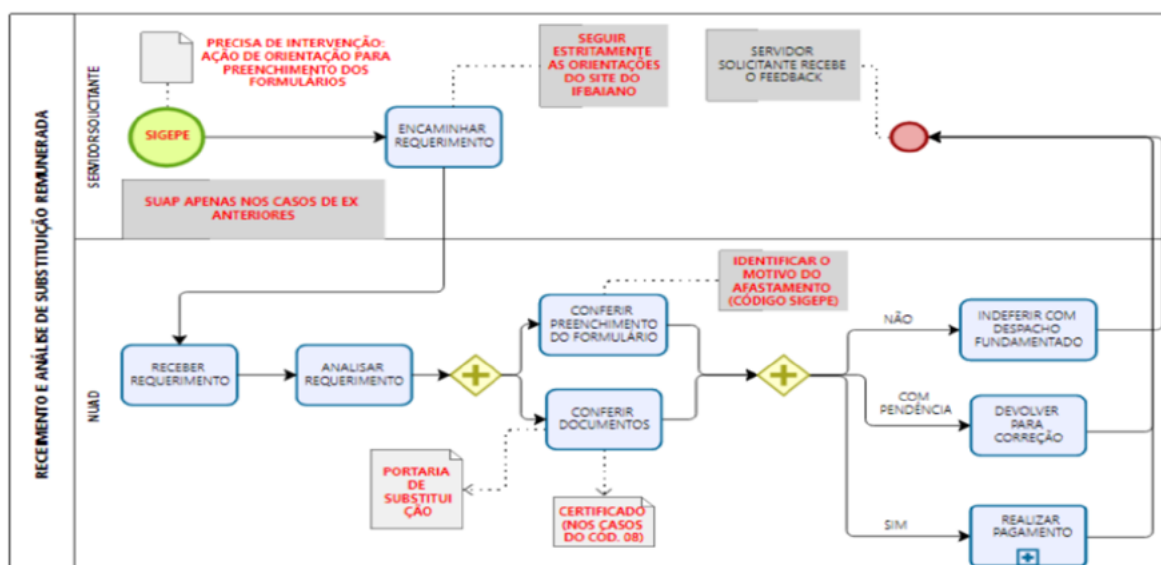
concretas de melhoria, conforme se observou acima.

Nesse contexto, Quadro 1, subsidiou diretamente a etapa de modelagem do processo, orientando o redesenho das atividades e resultando na construção do mapeamento *To Be*, o qual incorpora as soluções propostas e consolida uma forma de execução mais eficiente e padronizada, conforme se observa nas Figuras 3 e 4 a seguir.

Após a análise do mapeamento *As Is*, realizada na dissertação com o apoio de ferramentas da qualidade e da articulação entre os ciclos PDCA e MASP, procedeu-se à modelagem do processo de solicitação de substituição remunerada. Nesse novo desenho, observa-se a definição de um canal institucional único para as solicitações referentes ao ano corrente, por meio do aplicativo do Governo Federal SouGov, conforme ilustrado na Figura 3 a seguir.

Adicionalmente, o sistema SUAP passou a ser utilizado exclusivamente para os pedidos relativos a exercícios anteriores, mediante a adoção de um tipo de processo específico para essa finalidade. Essa padronização contribui para a organização das demandas e facilita sua identificação e filtragem no sistema, especialmente considerando a diversidade de assuntos gerenciados pelo NUAD.

Figura 3 – Modelagem *To Be*: Recebimento e Análise dos pedidos de Substituição Remunerada.



Fonte: Cruz, 2025.

Após o recebimento e análise do pedido, agora somente pela interface SIGEPÉ para os pedidos do ano corrente, o servidor do NUAD segue para a segunda etapa da atividade, aqui denominado Subprocesso de pagamento.

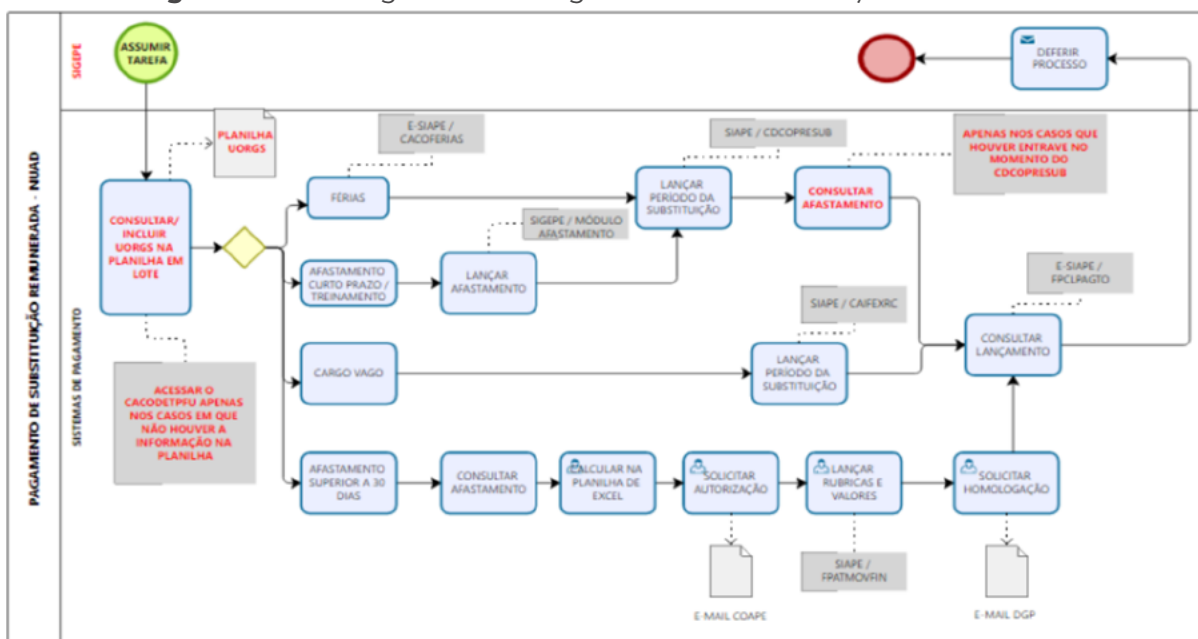
Nesse procedimento, eram realizadas diversas atividades necessárias à inclusão dos valores devidos em folha de pagamento, com forte dependência não apenas de múltiplos sistemas operacionais, mas também da utilização de diferentes telas dentro de um mesmo sistema, o SIAPE. Essa dinâmica tornava o fluxo fragmentado e operacionalmente mais complexo. Com a modelagem do processo, observa-se uma racionalização desse fluxo, conforme evidenciado na Figura 4.

No novo desenho, o servidor responsável pela atividade de pagamento passa a utilizar o formulário de solicitação devidamente preenchido no SouGov, com o apoio de uma

planilha em Excel, que é alimentada ao longo do processo com as informações de UORG, dado essencial para a realização do pagamento no sistema SIAPE. Destaca-se que essa planilha tende a ser cada vez menos alimentada, na medida em que muitos dos pedidos são recorrentes e, portanto, já possuem suas informações previamente registradas. Assim, sua atualização ocorre predominantemente em casos novos, enquanto, para demandas recorrentes, a planilha é apenas consultada.

Essa estratégia reduz a necessidade de o servidor do NUAD alternar entre telas do sistema para consultar a UORG do solicitante. Quando essa consulta é realizada diretamente no sistema, são necessários, em média, seis comandos adicionais, o que, diante do volume de solicitações, contribui para a morosidade do processo. Em contrapartida, ao utilizar a planilha, o servidor apenas consulta uma segunda tela, localizando rapidamente a UORG a partir do nome da função e do campus correspondente, o que torna a execução mais ágil e eficiente, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Modelagem *To Be*: Pagamento de Substituição Remunerada.



Fonte: Cruz, 2025.

Esse processo de formalização corresponde, na perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997), à etapa de externalização do conhecimento, na qual o saber tácito acumulado pelos servidores é convertido em conhecimento explícito. No âmbito da gestão do conhecimento, essa conversão possibilita a sistematização e o compartilhamento das informações, reduzindo a dependência de indivíduos e fortalecendo a memória institucional.

Sob a ótica da gestão sustentável, contribui para a continuidade dos processos, a redução de retrabalho e o uso mais eficiente dos recursos organizacionais, ampliando o acesso ao conhecimento em toda a instituição.

O Quadro 2 apresenta o acompanhamento da implementação das ações propostas na dissertação “Mapeamento de Processos: uma proposta de racionalização no Núcleo de Admissão e Desligamento do IF Baiano”, que fundamenta este estudo. Nesse sentido, o quadro evidencia, de forma sistematizada, como as recomendações elaboradas na pesquisa



original foram incorporadas à rotina do setor, considerando as possibilidades e limitações do contexto organizacional.

Por meio desse acompanhamento, torna-se possível analisar o grau de implementação das ações propostas, bem como compreender seus efeitos na organização do trabalho e na execução das atividades relacionadas ao processo de substituição remunerada.

Quadro 2 – Ações realizadas e formas de implementação.

PROBLEMAS IDENTIFICADOS	AÇÕES PROPOSTAS	AÇÕES REALIZADAS NO SETOR	FORMA DE IMPLEMENTAÇÃO
Preenchimento incorreto do requerimento no SouGov	Elaboração de guia explicativo do processo	Atualização do site institucional com orientações e imagens do SouGov	Inclusão de material visual com passo a passo para preenchimento correto
Uso inadequado das opções do formulário no SouGov	Institucionalização da gestão do conhecimento	Atualização do site institucional com orientações e imagens do SouGov	Produção e organização de conteúdos explicativos acessíveis aos servidores
Dificuldade para anexar documentos no SouGov, levando ao envio via SUAP	Capacitação e orientação dos servidores	Atualização do site institucional com orientações e imagens do SouGov	Disponibilização de orientações práticas sobre uso do sistema
Preenchimento incompleto do requerimento no SUAP	Padronização e orientação dos processos	Criação de tipo específico de processo no SUAP	O SUAP passou a ser utilizado apenas para os casos de pedidos de Exercícios Anteriores.
Solicitação indevida de processos (ano corrente e exercícios anteriores no mesmo sistema)	Centralização e padronização dos sistemas	SouGov definido para ano corrente e SUAP para exercícios anteriores	Organização do fluxo de entrada das demandas por sistema específico
Recebimento de solicitações do ano corrente via SUAP	Controle e direcionamento do fluxo de entrada	O NUAD passou a devolver os processos que chegavam via SUAP orientando o servidor a encaminhá-lo via SouGov	Redefinição do uso do SUAP e direcionamento para o SouGov
Dificuldade na gestão e rastreabilidade das demandas	Solicitação a TI de Criação de um tipo específico de processo: “Ex. Anteriores – Substituição Remunerada”	Foi ativado no SUAP um tipo específico de processo denominado “Pagamento de Pessoal: Substituição Remunerada”	Possibilidade de filtragem no SUAP por tipo de processo e melhora de controle

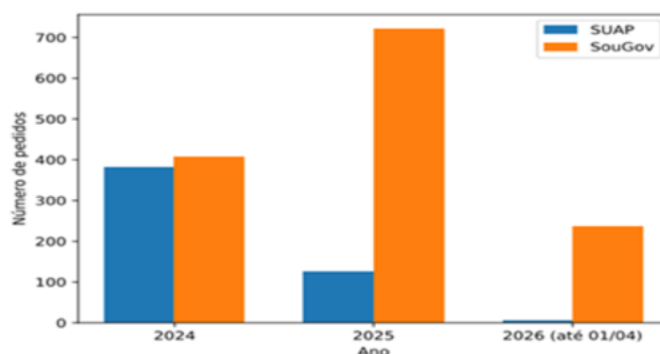
Falta de padronização e acesso às informações internas	Criação de repositório para consulta, orientação das atividades e apoio à capacitação de servidores.	Criação de repositório no Trello com informações e fluxos	Centralização das informações procedimentais em ambiente digital
Ausência de formalização do fluxo otimizado	Formalização do processo <i>To Be</i>	Registro do mapeamento <i>To Be</i> no Trello	Disponibilização do fluxo atualizado para consulta dos servidores

Fonte: Autores, 2026.

O gráfico 1, elaborado com dados dos sistemas SIGEPE e SUAP, complementa esta análise ao comparar o quantitativo de pedidos de substituição remunerada entre os anos de 2024 e 2025 e o primeiro trimestre de 2026. O gráfico ilustra a mudança de comportamento ocorrida ao longo de 2025, período do desenvolvimento da dissertação que subsidiou esta pesquisa, fator que coincidiu com a implementação de ajustes graduais nos processos de substituição.

Os dados refletem o impacto dessas intervenções, evidenciando a variação no volume de processos entre a demanda encaminhada pelo SouGov em 2024 comparando com 2025. Além disso, a comparação demonstra a transição do fluxo de demandas do sistema SUAP para o SouGov, subsidiando a análise dos resultados obtidos com a reestruturação dos canais de solicitação.

Gráfico 1 – Migração dos pedidos de substituição remunerada do sistema SUAP para o SouGov (2024–2026).



Fonte: Autores, 2026.

A transição das solicitações de substituição remunerada do ano corrente para a plataforma SouGov é uma medida estratégica para otimizar o fluxo de trabalho e o aumento da eficiência do NUAD. Essa migração soluciona gargalos identificados anteriormente, como o uso de nomenclaturas genéricas (Por exemplo, “Comunicação Interna”) que dificultavam a triagem e o controle das demandas.

Dentro desta nova lógica operacional, o SUAP passa a ser exclusivamente para os pedidos de exercícios anteriores com relação à substituição remunerada, garantindo que demandas retroativas, com maior complexidade de cálculo e análise e outros documentos adicionais, não se misturem ao fluxo contínuo do ano vigente. Os processos recebidos via SUAP no ano de 2026 ilustrados no gráfico 1 são todos de exercícios anteriores. Ressalta-se,



contudo, que mesmo com essa mudança específica, o SUAP permanece como um sistema essencial para outros assuntos do NUAD, sendo a plataforma amplamente empregada para o recebimento de diversas outras categorias de demandas.

Dessa forma, a migração para o SouGov permite que cada ferramenta seja utilizada em sua capacidade máxima e específica, promovendo uma administração pública mais ágil e transparente para todos os servidores.

Além disso, a estruturação dos fluxos de solicitação e recebimento trouxe maior celeridade às etapas de análise e pagamento. Esse novo modelo permitiu que o Núcleo de Admissão e Desligamento (NUAD) processasse as demandas dentro do cronograma da folha de pagamento do ano corrente, reduzindo drasticamente o acúmulo de passivos e, conseqüentemente, o volume de processos de exercícios anteriores, conforme pode se constatar no gráfico.

A simplificação do procedimento e as orientações fornecidas mudaram o comportamento dos servidores: se antes as solicitações eram represadas para uma única vez ao ano devido à complexidade percebida, agora são realizadas logo após o término do período de substituição. Essa mudança resultou em pagamentos mais ágeis, na mitigação de processos retroativos e na entrega de um serviço público mais eficiente ao servidor.

Essas melhorias dialogam diretamente com as três dimensões do *Triple Bottom Line* proposto por Elkington (1997), aplicado ao contexto público. Na dimensão econômica, a racionalização do processo reduz o tempo de processamento e o retrabalho, representando uso mais eficiente do tempo dos servidores e dos recursos computacionais dos sistemas institucionais. Na dimensão social, a padronização e a clareza do fluxo melhoram a experiência do servidor solicitante, que passa a receber orientações precisas e previsíveis sobre como proceder, reduzindo incertezas e frustrações. Na dimensão ambiental, ainda que de forma indireta, a digitalização e a racionalização de etapas contribuem para a redução do uso de energia e de trâmites desnecessários.

Esse conjunto de melhorias confirma a hipótese central do estudo de que o mapeamento de processos contribui positivamente para a gestão sustentável no setor público, conforme defendem Pavani e Scucuglia (2011) ao apontá-lo como etapa essencial para a gestão por processos orientada à melhoria contínua.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) atua como instrumento fundamental desse mapeamento, ao possibilitar a externalização, organização e disseminação do conhecimento institucional. Conforme destaca Damasceno (2023), essa prática reduz os impactos da rotatividade e aposentadoria de servidores, assegurando a continuidade das atividades e qualificando a tomada de decisão. Assim, ao integrar produção e aplicação do conhecimento, a GC potencializa os resultados do mapeamento de processos, promovendo a redução de falhas e de retrabalho, contribuindo para a construção de uma gestão pública mais eficiente e sustentável.

Essa dinâmica confirma a proposição de Paim (2009) de que os processos organizacionais funcionam como base de registro do aprendizado institucional, por meio do qual a organização compreende como atua, atuou e atuará em seu ambiente. O fluxograma *To Be*, nesse sentido, não é apenas um diagrama de melhoria operacional, configurando-se como um documento de conhecimento organizacional que registra decisões, critérios, fluxos e responsabilidades que antes existiam apenas na memória de servidores específicos.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme evidenciado na dissertação que fundamenta este artigo, o Núcleo de Admissão e Desligamento (NUAD) do IF Baiano, em seu estado inicial, apresentava ausência de padronização dos fluxos, falta de procedimentos formalizados e concentração do conhecimento em poucos servidores. As demandas eram recebidas por múltiplas plataformas, o que contribuía para inconsistências, retrabalho, atrasos na análise e no pagamento da substituição remunerada, além do uso ineficiente de recursos públicos.

A partir desse cenário, um dos achados mais relevantes do estudo refere-se ao papel do mapeamento de processos como instrumento de gestão do conhecimento no contexto do NUAD/IF Baiano. Antes do mapeamento, o conhecimento sobre o processo de substituição remunerada estava disperso entre poucos servidores, sem documentação formal que garantisse sua transferência ou preservação. Após o mapeamento, esse conhecimento foi sistematizado, formalizado e disponibilizado em formato acessível, no *Trello*, a toda a equipe, favorecendo sua disseminação e utilização.

O repositório no *Trello* consolidou tanto os procedimentos operacionais para recebimento, análise e pagamento de substituição remunerada quanto o mapeamento do processo *To Be*. Essa centralização se tornou estratégica para o NUAD, servindo como fonte de consulta permanente e base para o treinamento de novos servidores.

No atual cenário de transição, marcado pela rotatividade de pessoal, tais ferramentas converteram o conhecimento que antes era tácito em conhecimento explícito, estruturado em etapas lógicas e processos organizados que garantem a continuidade do serviço.

A transição do estado *As Is* para o *To Be* também envolveu a reorganização dos fluxos e dos canais de entrada das demandas: os processos do ano corrente foram migrados do SUAP para o SouGov, eliminando a duplicidade anterior, em que as solicitações chegavam por ambas as plataformas, enquanto o SUAP passou a ser utilizado exclusivamente para processos de exercícios anteriores. Essa reestruturação contribuiu para maior controle, padronização e eficiência na tramitação das demandas.

Sob a perspectiva da gestão do conhecimento, esse movimento favorece a externalização e a disseminação do saber organizacional, reduzindo a dependência de conhecimentos tácitos e fortalecendo a memória institucional. Já no âmbito da gestão sustentável, contribui para o uso mais racional dos recursos públicos, a redução de retrabalho e a melhoria contínua dos processos, ampliando a eficiência e a qualidade do serviço prestado.

O estudo confirma que o mapeamento de processos organizacionais constitui um instrumento estratégico para a gestão sustentável no setor público, no contexto do NUAD/IF Baiano. Evidenciou-se que a sistematização dos fluxos de trabalho amplia a eficiência administrativa, assegura a continuidade institucional e fortalece a entrega de valor público. Ademais, verificou-se que o mapeamento, articulado à gestão do conhecimento, atua como mecanismo de aprendizado organizacional, ao possibilitar a identificação de falhas e a orientação de melhorias. À luz de Nonaka e Takeuchi, destaca-se a conversão do conhecimento tácito em explícito como elemento central para a preservação do saber institucional, enquanto, sob a perspectiva do *Triple Bottom Line*, observam-se ganhos nas dimensões econômica, social e ambiental.

Em síntese, conclui-se que a formalização dos processos se configura como estratégia essencial para a sustentabilidade institucional e para o cumprimento do princípio da



eficiência, consolidando-se como etapa indispensável para uma gestão sustentável, orientada à melhoria contínua e à entrega de valor ao usuário.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Guia Prático de Gestão de Processos**. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), 2024.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 34 ed. São Paulo, 1998.
- BURSZTYN, M.; BURSZTYN, M. A. **Fundamentos de política e gestão ambiental: os caminhos do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.
- CAMPOS, A. L. **Modelagem de Processos com BPMN**. 2a ed. [S.l.]: Brasport, 2014.
- CRUZ, I. S. **Mapeamento de processos: uma proposta de racionalização no Núcleo de Admissão e Desligamento do IF Baiano**. Salvador: UNEB, 2025.
- DAMASCENO, M. D. **Gestão do conhecimento no processo dos serviços prestados no Núcleo de Direitos e Vantagens**. Salvador: UNEB, 2023.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 32. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.
- ELKINGTON, J. ***Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business***. Oxford: Capstone, 1997.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- INSTITUTO FEDERAL BAIANO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2025**. Salvador: IF Baiano, 2021.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.



MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOORE, M. H. **Creating public value: strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS — ONU. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Nova York: ONU, 2015.

PAIM, R. et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAVANI, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos — BPM: business process management**. São Paulo: M. Books, 2011.

ROCHA, H. M.; BARRETO, J. S.; AFFONSO, L. M. F. **Mapeamento e modelagem de processos**. Rio de Janeiro: Grupo A, 2017.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT — WCED. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

Submetido em: 15 abr. 2026

Aceito em: 07 maio 2026

Publicado em: 06 de jul 2026