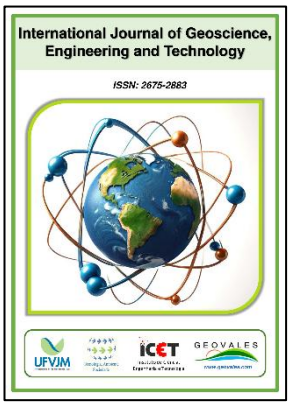
International Journal of Geoscience, Engineering and Technology
ISSN: 2675-2883
https://doi.org/10.70597/5x8vnf05
Volume 14 – Nº 1 – Year: 2026 – pp.38-53



Received:
September 28, 2026

Accepted:
November 12, 2026

Published:
November 17, 2026

Mapping and Management of Organizational Processes at UFVJM: The Experience of the Process Office with SINGE-UFVJM

Alison Miranda Reis[1], **Jakelyne Viana Coelho**[1], **Roberta Mulinario Ribeiro**[1], **João Paulo dos Santos**[2]

[1] Federal University of the Jequitinhonha and Mucuri Valleys, Teófilo Otoni, Brazil.
[2] Federal University of the Jequitinhonha and Mucuri Valleys, Diamantina, Brazil.

Email address
alison.miranda@ufvjm.edu.br (Alison M. Reis) – Corresponding author.
jakelyne.coelho@ufvjm.edu.br (Jakelyne V. Coelho)
roberta.mulinario@ufvjm.edu.br (Roberta M. Ribeiro)
joao.santos@ufvjm.edu.br (João P. Santos)

Abstract

This article examines the mapping and management of organizational processes at the Federal University of the Jequitinhonha and Mucuri Valleys (UFVJM), focusing on the Process Office and SINGE-UFVJM. The research is an applied, descriptive, documentary institutional case study, with qualitative analysis and descriptive quantitative indicators. On July 31, 2026, SINGE-UFVJM recorded 510 processes: the panel reported 82.5% published, 52.2% were linked to the Electronic Information System (SEI), and the reported rework rate was 2.7%. Average modeling and approval times were both 33.9 days. Academic processes accounted for 60.2% of the portfolio, while 76.1% of records were in categories indicating at least 90 days since their last update. The case documents the articulation of institutional formalization, standardized modeling, participation and digital infrastructure in developing process-management capacity. Publication and SEI linkage indicate different levels of portfolio availability and traceability, while update intervals suggest a need for periodic validation. The contribution is an integrated account of this trajectory and its portfolio indicators; causal performance improvements were not assessed. As a single case based largely on internally produced records, the study requires complementary evidence to assess effects on administrative efficiency and service quality.

Keywords: Process management, Process mapping, Process Office, SINGE-UFVJM, University management.

1. Introdução

A gestão de processos organizacionais constitui um instrumento importante para a organização, a documentação e o aprimoramento das atividades desenvolvidas nas instituições públicas. No contexto das universidades federais, essa prática contribui para a compreensão dos fluxos de trabalho, a definição de responsabilidades e a articulação entre unidades administrativas e acadêmicas. Estudos realizados em Instituições Federais de Ensino Superior demonstram a aplicabilidade da gestão por processos nesse contexto, destacando seu potencial para favorecer a eficiência, o desempenho e a melhoria dos resultados institucionais (Andrade; Rasoto; Carvalho, 2018).

Nesse contexto, a gestão por processos de negócio (Business Process Management – BPM) apresenta-se como uma abordagem para a articulação dessas atividades, ao permitir uma compreensão dos processos que ultrapassa os limites das unidades organizacionais. Segundo a Association of Business Process Management Professionals (ABPMP), o BPM envolve a identificação, a modelagem, a análise, o desenho, a implementação e o monitoramento dos processos de negócio, considerando a interação entre pessoas, atividades, informações, tecnologias e responsabilidades (Dumas et al., 2018; ABPMP,

2019). Dessa forma, sua aplicação possibilita compreender como as atividades se relacionam e podem ser organizadas e aprimoradas para atender aos objetivos institucionais.

Na Administração Pública, o mapeamento e a gestão de processos assumem importância por contribuírem para a padronização das atividades, a transparência dos procedimentos, a continuidade administrativa, a gestão de riscos e o acompanhamento das entregas institucionais. Essas contribuições estão relacionadas aos princípios de governança pública estabelecidos pelo Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017) e às práticas de planejamento e acompanhamento previstas no Programa de Gestão e Desempenho (PGD), regulamentado pelo Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022).

Na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), a gestão por processos foi institucionalizada com a criação do Escritório de Processos (EP), pela Portaria Reitoria nº 315, de 9 de fevereiro de 2021 (UFVJM, 2021b). Vinculado inicialmente à Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN), o EP recebeu atribuições de definição de padrões, apoio metodológico, disseminação da cultura de processos e integração dos fluxos na Portaria nº 1.246, de 7 de junho de 2021 (UFVJM, 2021a). Nessa perspectiva, a cooperação interinstitucional e a atuação de multiplicadores também estão relatadas no Ofício nº 1/2023/EP/PROPLAN (UFVJM, 2023). Em 2025, o artigo 16 da Resolução Consu nº 05 definiu o EP como projeto institucional de longo prazo, coordenado pela Diretoria de Governança Institucional (DGI), com previsão de estágios e projetos de pesquisa, desenvolvimento e extensão (UFVJM, 2025).

A evolução das práticas de mapeamento também demandou melhorias nos mecanismos de registro e acompanhamento. Inicialmente apoiadas em planilhas eletrônicas, as informações passaram a ser sistematizadas no Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SINGE-UFVJM), que reúne dados sobre processos, fluxos, responsabilidades, normas, tramitação no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), riscos, planejamento e entregas, ampliando a integração e a rastreabilidade das informações.

Estudos anteriores já relacionam BPM, sistemas integrados e retenção de conhecimento em universidades públicas (Rojas et al., 2011), e propõem avaliar a maturidade da gestão por processos em instituições federais de ensino superior (Mendonça et al., 2023). A lacuna abordada aqui é compreender, no caso delimitado da UFVJM, a articulação entre a formalização de um Escritório de Processos, a evolução de sua metodologia e uma plataforma institucional própria, relacionando essa trajetória aos indicadores do portfólio. A novidade do estudo reside nessa análise integrada do caso, sem reivindicar que o uso de BPM ou de plataformas digitais em universidades seja inédito.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar a experiência do Escritório de Processos da UFVJM no mapeamento e na gestão de processos organizacionais, com ênfase no apoio do SINGE-UFVJM à documentação, à modelagem e ao acompanhamento do portfólio institucional. A questão de pesquisa é: como a institucionalização do EP, as práticas de mapeamento e o SINGE-UFVJM se articulam na construção da capacidade de gestão por processos da UFVJM? A cooperação com a Universidade Federal de Viçosa (UFV), a participação de estudantes e multiplicadores e a relação com o PGD são consideradas componentes dessa trajetória, na medida em que estejam documentadas, e não objetos de avaliação autônoma ou demonstrações de impacto.

A relevância do estudo reside em compreender a gestão por processos como uma capacidade organizacional construída progressivamente, mediante a articulação entre metodologia, pessoas, cooperação, formação, tecnologia e normatização. A experiência da UFVJM contribui, assim, para a reflexão sobre a institucionalização da gestão por processos em universidades públicas e sobre o papel do Escritório de Processos e do SINGE-UFVJM na construção de uma gestão mais integrada, padronizada, rastreável e orientada à melhoria contínua.

2 Referencial teórico

2.1. Gestão por processos e criação de valor público

BPM é uma disciplina gerencial orientada a identificar, modelar, analisar, redesenhar, executar, monitorar e melhorar processos de ponta a ponta. Processo de ponta a ponta é o conjunto articulado de atividades que começa em uma demanda e termina na entrega de um produto, serviço ou resultado a um usuário, mesmo quando atravessa diferentes setores. Modelagem é a representação estruturada desse fluxo; mapeamento é o levantamento de seus

elementos; e melhoria é a alteração planejada para reduzir falhas, tempos, custos, riscos ou insatisfação (ABPMP, 2019).

O objeto de BPM não é o fluxograma isolado, mas o desempenho do processo e sua capacidade de gerar valor. Estudos recentes indicam que a efetividade do Business Process Management (BPM) está associada ao desenvolvimento integrado de capacidades relacionadas à governança, aos métodos, à tecnologia, às competências organizacionais e à cultura, especialmente diante dos processos de transformação digital (Kerpedzhiev et al., 2021; Eikebrokk, Olsen and Garmann-Johnsen, 2024).

Business Process Model and Notation (BPMN), em português Modelo e Notação de Processos de Negócio, é uma notação gráfica que se tornou um padrão para modelar os processos, dado que tem por objetivo fornecer ferramentas para que o processo de mapeamento seja realizado de maneira padronizada. A organização deve ser capaz de atualizar seus modelos de acordo com suas regras e interesses sem prejudicar as especificações anteriores, com objetos gráficos que descrevem o fluxo de trabalho característico do processo organizacional (Gallo, 2012).

De acordo com Dumas (2018), a modelagem por processos, quando bem estruturada e aplicada de forma estratégica, é um instrumento essencial para promover inovação e eficiência, pois viabiliza o mapeamento detalhado das operações, a análise criteriosa de cada fase e o alinhamento das ações com as metas institucionais.

Os principais elementos da notação BPMN e suas funções são:

- Eventos (círculos): indicam acontecimentos que afetam o fluxo, incluindo eventos de início, intermediários e de fim, como o recebimento de uma mensagem ou o término de uma atividade. Esses elementos integram a representação do comportamento do processo na notação BPMN (Recker, 2011; Object Management Group, 2014).
- Atividades (retângulos com cantos arredondados): representam as tarefas ou subprocessos que são executados no fluxo. Cada atividade é uma ação realizada para transformar uma entrada em saída.
- Decisões ou gateways (losangos): controlam o fluxo condicional ou paralelo. Permitem a divisão ou junção do fluxo com base em regras ou eventos.
- Fluxo de sequência (setas): conectam os elementos e indicam a ordem em que as atividades devem ser executadas.
- Pools e lanes: pools representam participantes em uma colaboração; lanes são subdivisões de um processo utilizadas para organizar e categorizar atividades, por exemplo, segundo papéis ou setores. Não devem ser tratados como elementos equivalentes (Object Management Group, 2014).

2.2 Transformação digital e inovação pública

A transformação digital no setor público não se limita à substituição de documentos físicos por recursos eletrônicos, mas envolve a reconfiguração de processos, capacidades e formas de utilização de dados e tecnologias para aprimorar a gestão e a prestação de serviços (Mergel, Edelmann and Haug, 2019).

Nesse contexto, soluções digitais voltadas à gestão de processos devem possibilitar não apenas o armazenamento de informações, mas também sua organização, atualização, consulta, compartilhamento e utilização para apoiar a tomada de decisão. A transformação digital pressupõe a articulação entre tecnologia e mudanças organizacionais, enquanto uma notação de modelagem constitui um instrumento específico de representação dos fluxos (Dumas et al., 2018; Mergel, Edelmann and Haug, 2019).

A utilização de metodologias e notações padronizadas também é fundamental para essa estrutura. Entre as diferentes formas de representação de processos, a Business Process Model and Notation (BPMN) destaca-se por oferecer uma linguagem gráfica padronizada, facilitando a compreensão dos fluxos e a comunicação entre os diferentes participantes dos processos (Valle and Oliveira, 2009).

Essa representação contribui para uma compreensão mais objetiva do fluxo de trabalho, facilitando a visualização das etapas e dos respectivos relacionamentos entre os participantes do processo. A utilização de uma notação formal permite representar atividades, responsabilidades e relações entre os elementos do processo de maneira mais clara e sistematizada (Chinosi and Trombetta, 2012).

A melhoria contínua dos processos depende de práticas de análise e revisão, além dos recursos

tecnológicos. Para Slack and Brandon-Jones (2019), a melhoria de processos deve ocorrer de maneira contínua e sistemática, envolvendo os próprios executores na identificação de oportunidades de aperfeiçoamento. Essa perspectiva é especialmente relevante no ambiente universitário, no qual diferentes unidades e servidores participam da execução e da atualização dos processos.

A gestão digital dos processos relaciona-se à governança e à gestão orientada a resultados. A Figura (1) apresenta a arquitetura conceitual de integração utilizada para interpretar o caso, articulando processos, estratégia, riscos e entregas. Trata-se de uma representação conceitual: sua inclusão não comprova que todos os módulos ou integrações estejam implantados, nem que seus efeitos tenham sido medidos.

BPM e transformação digital podem ser analisados de forma articulada: a gestão de processos organiza a análise e a revisão do trabalho, e as tecnologias digitais ampliam os recursos disponíveis para sua documentação e acompanhamento (Saidane, Hassani and Ghannouchi, 2024). Essa relação fornece uma perspectiva teórica para examinar a experiência do EP e do SINGE-UFVJM, sem antecipar os resultados empíricos do caso.



Figura 1 – Arquitetura conceitual de integração do SINGE.

A gestão digital dos processos também contribui para a governança e para a gestão orientada a resultados. Ao reunir informações sobre processos, fluxos, responsabilidades, normas, tramitação no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), riscos, planejamento e entregas, o SINGE-UFVJM favorece uma visão mais integrada da organização e amplia as possibilidades de acompanhamento dos processos institucionais. Assim, a plataforma não deve ser compreendida apenas como ferramenta tecnológica, mas como parte da estratégia de institucionalização da gestão por processos.

BPM e transformação digital podem ser analisados de forma articulada: a gestão de processos organiza a análise e a revisão do trabalho, e as tecnologias digitais ampliam os recursos disponíveis para sua documentação e acompanhamento (Saidane, Hassani and Ghannouchi, 2024). Essa relação fornece uma perspectiva teórica para examinar a experiência do EP e do SINGE-UFVJM, sem antecipar os resultados empíricos do caso. Além disso, a integração entre processos e tecnologias favorece a sistematização das informações e o acompanhamento das atividades organizacionais.

2.3 Modelagem e Otimização de Processos Organizacionais

De acordo com Saidane, Hassani and Ghannouchi (2024), a modelagem de processos constitui um recurso fundamental para a compreensão e o aprimoramento dos processos

organizacionais, ao possibilitar a representação estruturada das atividades, responsabilidades e relações existentes.

Nesse contexto, a modelagem de processos organizacionais constitui uma etapa fundamental da gestão por processos, pois permite representar de forma visual, padronizada e integrada às atividades, responsabilidades e relações existentes na organização. Essa representação facilita a identificação de gargalos, sobreposições, retrabalho e oportunidades de melhoria, além de possibilitar a análise do processo em seu estado atual (AS-IS) e a proposição de um estado futuro (TO-BE), orientado à eficiência e à melhoria contínua. A gestão por processos busca alinhar as atividades organizacionais às mudanças do ambiente, promovendo o uso mais racional dos recursos e maior integração entre as equipes (Tachizawa, Ferreira and Fortuna, 2006).

Nesse sentido, Paim et al. (2009) destacam a gestão de processos como prática que envolve pensar, agir e aprender. Os processos não devem ser compreendidos como estruturas estáticas: sua dinâmica exige revisões e adequações conforme novas necessidades organizacionais e mudanças no ambiente, mantendo a capacidade de evolução e melhoria (Campos, 2014).

Para Dumas et al. (2018), a modelagem permite compreender como o trabalho é realizado e fornece subsídios para sua análise e transformação. No setor público, essa prática assume importância adicional diante da complexidade dos serviços, das exigências legais e da necessidade de utilização eficiente dos recursos.

Assim, a modelagem constitui instrumento para documentar e analisar os processos e seus participantes. No contexto universitário, Pereira (2011) utilizou a notação BPMN para representar etapas e papéis na produção de material didático de um curso a distância da UFSC. Essa aplicação ilustra o apoio da modelagem à compreensão dos fluxos e à identificação de possibilidades de aperfeiçoamento.

2.4 Escritórios de Processos e Gestão por Processos

A gestão por processos de negócio (Business Process Management – BPMN) compreende métodos para identificar, modelar, analisar, redesenhar, implementar e monitorar processos organizacionais.

Essa abordagem permite compreender as atividades de forma integrada, considerando as relações entre tarefas, responsáveis, recursos e resultados, com o objetivo de promover a melhoria contínua dos processos (Dumas et al., 2018).

Nesse contexto, os Escritórios de Processos constituem estruturas organizacionais que apoiam a disseminação das práticas de BPM, a padronização de métodos, a capacitação dos profissionais e o acompanhamento das iniciativas de melhoria. Sua atuação pode contribuir para coordenar as ações de gestão por processos e promover maior integração entre as unidades organizacionais, embora sua efetividade dependa das condições institucionais e da continuidade das práticas adotadas (Martins; Oliveira; Silva, 2022). A Figura (2) sintetiza os processos do EP da UFVJM.

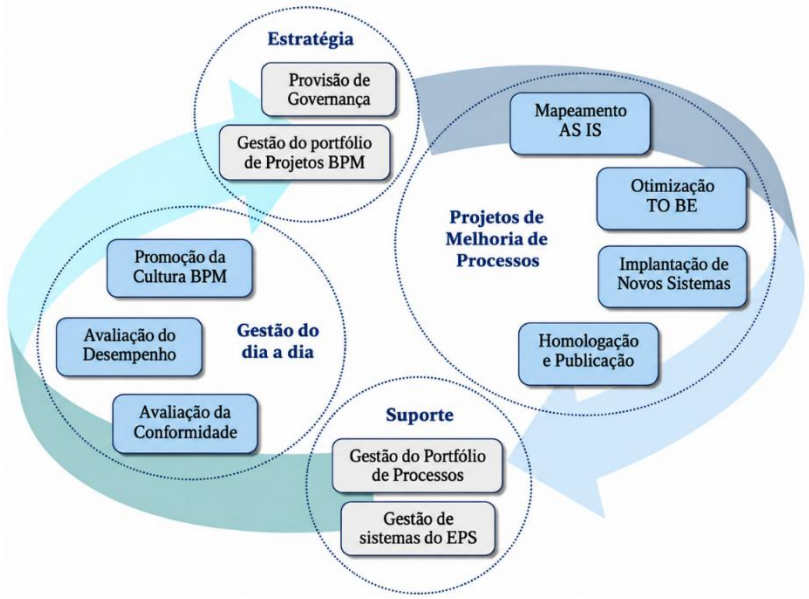


Figura 2 – Processos do Escritório na UFVJM (adaptado de Ferreira, 2018).

De acordo com Grisold et al. (2024), a análise das capacidades de BPMN em contextos de digitalização deve considerar diferentes dimensões organizacionais e tecnológicas, uma vez que a transformação dos processos envolve tanto recursos internos quanto a interação entre diferentes atores. Também foi realizada uma análise comparativa entre a metodologia inicialmente apoiada em planilhas, documentos e Bizagi Modeler e a abordagem atual, baseada no SINGE-UFVJM e no ecossistema Camunda para modelagem BPMN.

A transformação digital amplia as possibilidades de aplicação do BPMN ao integrar recursos tecnológicos às práticas de gestão e à inovação dos processos. Essa integração não se limita à digitalização de documentos, pois pode envolver mudanças na coordenação das atividades, no compartilhamento de informações e na maneira como as organizações desenvolvem e implementam melhorias.

A utilização de plataformas digitais para documentar e acompanhar processos também pode favorecer a organização das informações e a disseminação do conhecimento institucional. Entretanto, os benefícios dessas ferramentas dependem de sua integração às práticas organizacionais, da qualidade dos registros e da participação dos profissionais envolvidos nos processos (Dumas et al., 2018).

Embora a literatura discuta a gestão por processos, os Escritórios de Processos e a transformação digital, permanece relevante investigar como esses elementos se articulam na realidade das universidades federais, é importante compreender como as estruturas responsáveis pela gestão por processos e as plataformas digitais contribuem para organizar o portfólio, documentar os fluxos de trabalho e acompanhar os registros institucionais (ABPMP, 2013).

A Gestão por Processos de Negócio - BPMN constitui uma abordagem gerencial voltada à identificação, à análise, ao desenho, à execução e ao monitoramento dos processos organizacionais. Essa perspectiva considera os processos de forma integrada, contemplando as atividades, as decisões e as interações entre diferentes áreas necessárias à produção de resultados, a gestão por processos permite compreender os fluxos de trabalho de ponta a ponta e identificar oportunidades de aperfeiçoamento organizacional (Dumas et al., 2018).

A Figura (3) sintetiza as etapas de um projeto de mapeamento e melhoria, da análise à transformação dos fluxos de trabalho. Inicialmente, a etapa de iniciação e planejamento envolve a definição do escopo, dos objetivos e dos participantes do processo. Em seguida, realiza-se o mapeamento, que consiste no levantamento de informações sobre atividades, responsáveis, documentos, sistemas e demais elementos envolvidos na execução das rotinas. Essa etapa fornece subsídios para compreender o funcionamento do processo e identificar aspectos que demandam análise ou aperfeiçoamento (Albuquerque e Santa Rita, 2020).

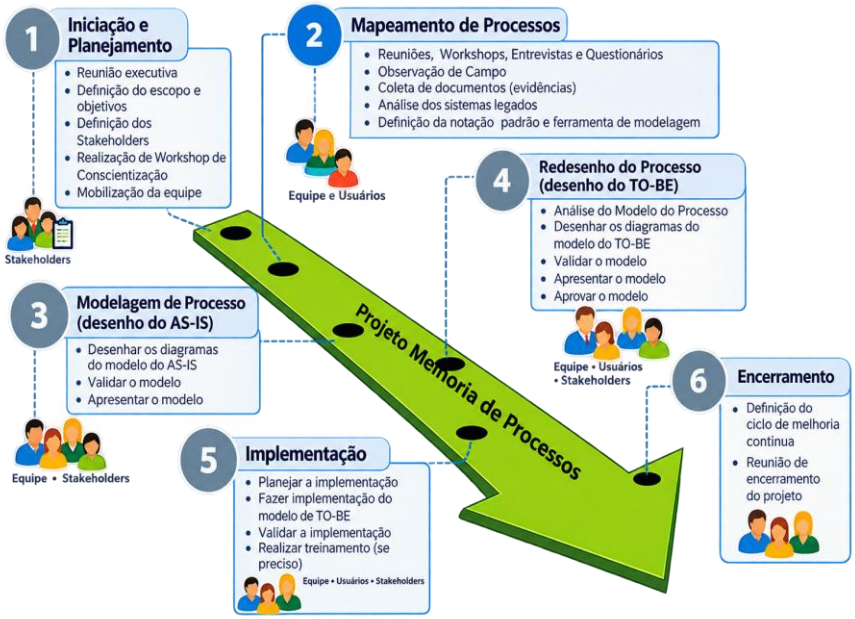


Figura 3 – Projeto de Mapeamento, Modelagem e Melhoria de Processo (Dumas et al., 2018; Object Management Group, 2014).

Com base nas informações levantadas, desenvolve-se a modelagem do processo atual (AS-IS), que representa graficamente o fluxo de trabalho existente. Essa representação permite examinar a sequência das atividades, os pontos de decisão, as responsabilidades e possíveis dificuldades operacionais. A partir dessa análise, pode-se elaborar o redesenho do processo futuro (TO-BE), propondo alterações destinadas a melhorar sua estrutura e seu funcionamento (Valle e Oliveira, 2013). Para representar esses fluxos, a Business Process Model and Notation (BPMN) estabelece uma notação gráfica padronizada, com elementos e regras próprias para a representação dos processos organizacionais (Object Management Group, 2014).

Nesse contexto, o Escritório de Processos (EP) pode atuar como estrutura de coordenação e apoio à gestão por processos, contribuindo para a disseminação de métodos, a padronização dos procedimentos de mapeamento e a articulação entre as unidades organizacionais. Na administração pública brasileira, estudos identificam fatores organizacionais e institucionais que influenciam a implantação e a continuidade das iniciativas de gestão por processos, indicando que seus resultados dependem das características de cada organização e das condições de implementação (Santos e Souza, 2022).

Dessa forma, a experiência do Escritório de Processos com o SINGE-UFVJM evidencia como a transformação digital pode apoiar a consolidação de práticas de mapeamento e gestão de processos organizacionais, o presente estudo examina a experiência da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), considerando a atuação do Escritório de Processos e a utilização do Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SINGE-UFVJM) no registro, na modelagem, na organização e no acompanhamento dos processos institucionais. A análise é orientada pelas evidências documentais disponíveis, sem pressupor que todas as etapas do ciclo sejam executadas uniformemente ou que a existência de recursos tecnológicos implique, por si só, melhoria do desempenho institucional.

3 Método de pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e documental, estruturada como estudo de caso institucional, com análise qualitativa e uso complementar de indicadores quantitativos descritivos. A unidade de análise é a experiência do Escritório de Processos (EP) da UFVJM articulada ao SINGE-UFVJM. Foram analisados normativos, registros administrativos, páginas institucionais, relatórios e produtos relacionados ao mapeamento e à gestão de processos (Yin, 2018).

A trajetória examinada compreende a criação do EP em 2021 e os desdobramentos descritos até 2026; os indicadores têm como referência a posição do painel em 31 de julho de 2026, e a série de criação de processos abrange 2025 e janeiro a julho de 2026. A análise documental foi organizada cronologicamente e por temas, considerando governança, método, tecnologia, pessoas, cultura, aprendizagem e resultados. A Tabela 1 explicita os critérios de interpretação dessas dimensões.

O cotejo entre normas, materiais de orientação e registros do portfólio constitui a triangulação documental informada no estudo; a convergência entre fontes internas, contudo, não equivale a validação independente. Também foi realizada uma comparação descritiva entre a metodologia inicialmente apoiada em planilhas, documentos e Bizagi Modeler e a abordagem baseada no SINGE-UFVJM e no ecossistema Camunda para modelagem BPMN. A distinção entre condições organizacionais e funcionamento dos processos orienta a interpretação, em diálogo com Grisold et al. (2024).

A cooperação com a Universidade Federal de Viçosa (UFV) foi examinada a partir do Ofício nº 1/2023/EP/PROPLAN, de 15 de maio de 2023, documento SEI 1074115, constante do processo 23086.001039/2021-80, pp.104–106.

O ofício registra expressamente a existência de acordo de cooperação técnica entre as universidades (UFVJM, 2023). O termo assinado e seu plano de trabalho não integram o arquivo disponibilizado, de modo que não se analisam cláusulas, vigência ou entregas específicas do acordo. A aproximação com benchmarking é uma interpretação de aprendizagem interinstitucional, em diálogo com Mendonça et al. (2023), sem atribuir resultados mensurados à parceria.

Para tornar rastreável a revisão documental, delimitou-se um núcleo de sete fontes conferidas nesta etapa: três normativos, um ofício administrativo, uma página institucional, um registro de indicadores e um certificado de registro de software. As figuras e os produtos de mapeamento já presentes no manuscrito foram

mantidos como material ilustrativo complementar. Os 510 processos representam o total do painel em 31 de julho de 2026, não o número de documentos analisados nem uma amostra de entrevistas.

O inventário desse núcleo compreende: Portaria Reitoria nº 315/2021, SEI 0280235, pp.20–22; Portaria Reitoria nº 1.246/2021, SEI 0372340, pp.30–33; e Ofício nº 1/2023/EP/PROPLAN, SEI 1074115, pp.104–106, todos no processo 23086.001039/2021-80; Resolução Consu nº 05/2025, artigo 16, SEI 1702522; página institucional do EP, sem data de publicação identificada; painel SINGE, posição de 31 de julho de 2026, reproduzido no artigo; e certificado INPI BR512026007853-9, expedido em 22 de setembro de 2026.

A conferência complementar foi realizada em 13 de outubro de 2026, a partir dos arquivos fornecidos e das páginas oficiais indicadas nas referências. O certificado é evidência posterior ao recorte dos indicadores, incorporada apenas para documentar o registro do software.

Entrevistas, oficinas e validação com executores são aqui tratadas como atividades operacionais de mapeamento relatadas nos registros do EP, não como técnicas de coleta primária desta pesquisa. Não se apresentam participantes, roteiros, transcrições ou análise de entrevistas de pesquisa. Essa distinção delimita a natureza documental das evidências utilizadas.

Nesta revisão, incluíram-se fontes identificáveis com relação direta à criação e às atribuições do EP, à cooperação, ao portfólio ou ao registro do SINGE. Na cópia de 112 páginas do processo SEI, selecionaram-se os três documentos acima; minutas, encaminhamentos repetitivos, comunicações de pessoal e peças de seleção de estagiários não foram usados como evidências centrais. A unidade de categorização foi a disposição normativa, o trecho administrativo ou o indicador pertinente às dimensões da Tabela (1).

A conferência associou cada afirmação à sua fonte, distinguiu atribuições previstas de ações relatadas e recalculou os percentuais verificáveis. Isso descreve o procedimento da revisão documental atual, sem reconstruir datas de coleta, responsáveis pela análise ou protocolo da pesquisa original que não constam dos materiais.

Tabela 1 – Dimensões e critérios da análise documental do caso UFVJM.

Dimensão	Definição, indicadores, fontes e critério
Governança	Definição: formalização e coordenação. Indicadores: criação, vinculação e atribuições do EP. Fontes: Portaria nº 315/2021 e Resolução Consu nº 05/2025. Critério: distinguir previsão normativa de execução demonstrada.
Método	Definição: organização do mapeamento. Indicadores: campos das fichas, modelos BPMN e etapas de validação. Fontes: materiais e produtos do EP. Critério: verificar padronização documental, sem inferir redução de custos ou tempos de execução.
Tecnologia	Definição: suporte digital aos registros. Indicadores: centralização, modelagem e vínculo com o SEI. Fontes: interface e painel SINGE. Critério: distinguir funcionalidade documentada, vínculo cadastral e integração automatizada.
Pessoas	Definição: participação nas práticas. Indicadores: estudantes, executores e multiplicadores mencionados. Fontes: Portaria nº 1.246/2021 e Ofício nº 1/2023 (UFVJM, 2021a; 2023). Critério: identificar papéis documentados; participação não comprova satisfação ou competência adquirida.
Cultura	Definição: incorporação da orientação por processos. Indicadores: práticas de compartilhamento e validação. Fontes: Portaria nº 1.246/2021 e Resolução nº 05/2025 (UFVJM, 2021a; 2025). Critério: tratar os registros como indícios, sem afirmar mudança cultural mensurada.
Aprendizagem	Definição: adaptação e circulação de conhecimento. Indicadores: cooperação com a UFV, capacitações e evolução de ferramentas. Fonte: Ofício nº 1/2023/EP/PROPLAN (UFVJM, 2023). Critério: distinguir ações relatadas de efeitos comprovados de aprendizagem.
Resultados	Definição: situação do portfólio e do fluxo de mapeamento. Indicadores: publicação, SEI, tempos, retrabalho e atualização. Fonte: painel em 31/07/2026. Critério: analisar descritivamente; não atribuir causalidade nem equiparar volume à eficiência.

4. Resultados e discussão

A análise documental e técnica do portfólio institucional do Escritório de Processos da UFVJM

evidenciou a estruturação de práticas de gestão por processos no contexto da administração universitária.

Observou-se a consolidação de um conjunto de registros e modelos organizacionais, associado a esforços de padronização e acompanhamento institucional. Essas evidências caracterizam a implementação e a organização documental, sem demonstrar, isoladamente, ganhos de eficiência ou mudança cultural. A Figura (4) mostra a interface do SINGE-UFVJM.



Figura 4 – Interface do Sistema Integrado de Gestão Estratégica SINGE-UFVJM. Captura reproduzida no manuscrito.

O SINGE-UFVJM pode ser compreendido, no caso analisado, como uma inovação incremental e organizacional: seu desenvolvimento orientado às necessidades da UFVJM modifica a forma como as informações processuais são registradas e compartilhadas. A Figura 2 apresenta a interface de acesso à plataforma. A centralização documental cria condições para preservar a memória organizacional, mas a demonstração de benefícios na execução dos serviços exige medidas adicionais.

O módulo de processos organiza identificação, objetivo, unidade responsável, atores, documentos, normas, atividades, fluxos, vínculo com o SEI e histórico. A plataforma permite consultas por usuários internos e externos e centraliza informações anteriormente registradas em diferentes instrumentos. Essa estrutura pode apoiar a memória institucional e a consistência dos registros; a redução efetiva de inconsistências não foi mensurada no estudo.

O certificado expedido pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) em 22 de setembro de 2026 comprova o registro do programa Sistema Integrado de Gestão Estratégica – SINGE, processo BR512026007853-9. O documento identifica a UFVJM como titular, Oséas Teixeira como autor e 1º de outubro de 2025 como data de criação (INPI, 2026). Trata-se de registro de programa de computador, que documenta titularidade e autoria declaradas, sem constituir patente ou avaliação de eficácia da plataforma. Por ser posterior ao painel de julho de 2026, essa evidência complementa a trajetória institucional e não altera o recorte dos indicadores. A articulação entre processos, tecnologia e inovação pode ser interpretada em diálogo com Plattfaut e Grisold (2025), sem tomar o registro como prova de ganhos de desempenho.

Os registros da experiência relatam entrevistas de levantamento, oficinas, validação com executores e publicação como etapas operacionais do mapeamento. Essas atividades evidenciam oportunidades de participação, mas não constituem entrevistas realizadas para esta pesquisa nem demonstram, sem coleta específica, a percepção dos servidores. O portal do EP define como propósito gerir a estratégia e a evolução dos processos organizacionais, apoiando as unidades a mapear, avaliar, controlar e otimizar processos administrativos e acadêmicos de ponta a ponta (UFVJM, 2025).

A consolidação do portfólio reuniu produtos de mapeamento em um acervo institucional. Conforme a descrição e os exemplos apresentados no manuscrito, a ficha cadastral reúne nome, objetivo, atores, atividades, prazos, entregas, documentos, normas, fluxograma, responsáveis e data de atualização. Essa padronização disponibiliza uma base para transparência, integração de novos servidores e continuidade administrativa; seus efeitos sobre essas dimensões não foram mensurados.

4.1 Processos Institucionais Publicados: da Modelagem no Bizagi à Gestão no SINGE

O processo sobre a análise do processo AD2025 (Figura 5) – Gestão de Processos Dia a Dia: Controle de Conformidade permitiu identificar, de forma sistematizada, as etapas

envolvidas no acompanhamento e na atualização dos processos institucionais. O mapeamento possibilitou visualizar a sequência das atividades, tornando mais evidente o encadeamento entre a análise de conformidade, a verificação dos processos e os encaminhamentos necessários para sua atualização.

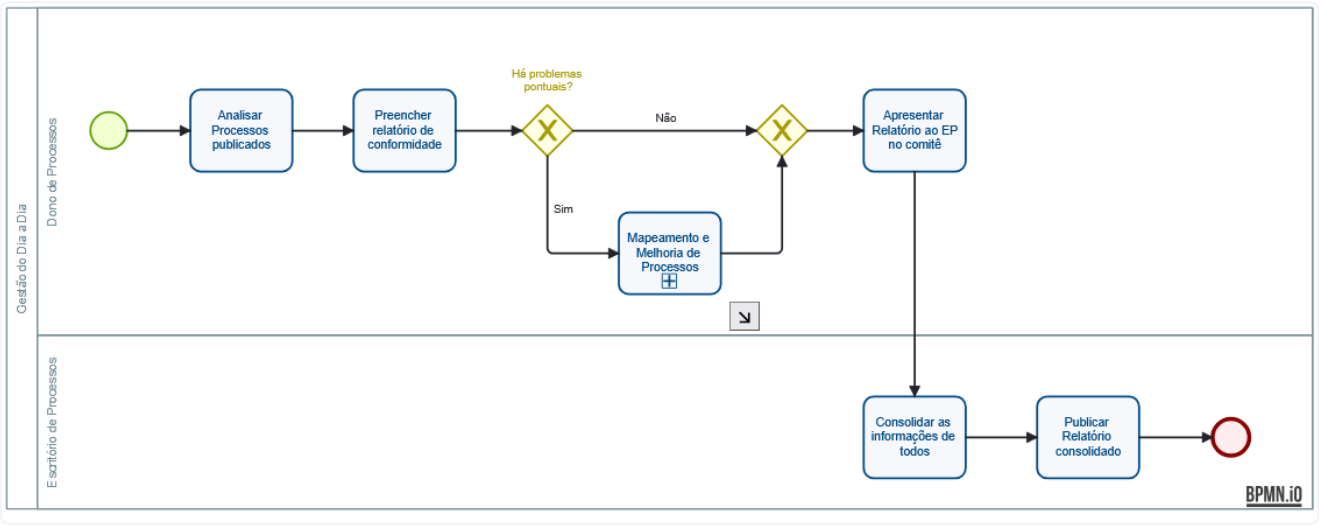


Figura 5 – Exemplo de organização: gestão de processos do dia a dia (AD2025). Registro do EP adaptado de UFVJM (2026a).

O mapeamento favorece uma visão mais integrada do processo e permite identificar a relação entre as diferentes atividades envolvidas. Estudos recentes destacam que os modelos de processos funcionam como representações visuais da sequência estruturada das atividades e de suas relações, contribuindo para a compreensão e análise dos processos organizacionais (Andree, Bano and Weske, 2025).

Os resultados demonstram, portanto, que o mapeamento atua como um instrumento de apoio à organização do trabalho, ao tornar visível o passo a passo das atividades, os pontos de decisão e os respectivos encaminhamentos. No processo analisado, essa representação contribui para uma compreensão mais objetiva do fluxo e para maior clareza quanto às ações necessárias para a manutenção da conformidade e da atualização dos processos institucionais.

Nesse sentido, a representação dos processos possibilita estabelecer uma base estruturada para a análise e o aperfeiçoamento das atividades, como ilustra a Figura (6) ao explicitar etapas, decisões e responsabilidades.

Conforme Andree, Bano and Weske (2025), os modelos de processos representam visualmente a sequência estruturada das atividades e suas relações, contribuindo para a análise e para o redesenho dos processos organizacionais.

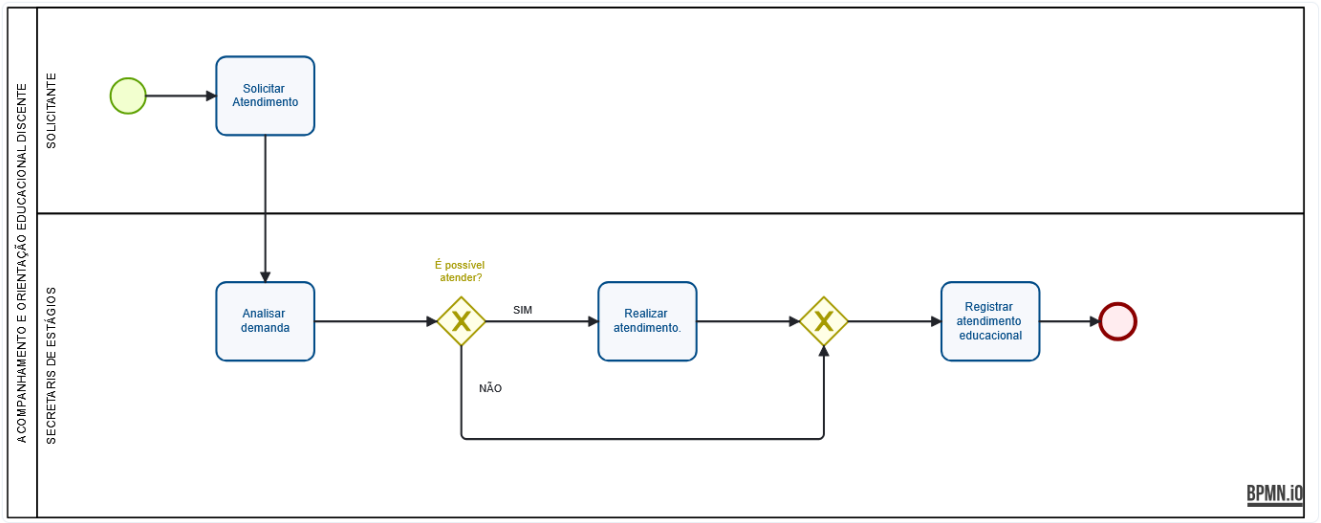


Figura 6 – Exemplo de análise de processo utilizando a notação BPMN no atendimento ao cidadão (AC1400): acompanhamento e orientação educacional discente (UFVJM, 2026b).

Dessa forma, o mapeamento evidencia que a aplicação da notação BPMN proporciona uma visão padronizada, objetiva e de fácil interpretação do processo, podendo auxiliar na identificação de gargalos, na definição das responsabilidades e na melhoria do fluxo de cadastro e aprovação dos projetos de pesquisa. A Figura (7) sintetiza a trajetória do EP.



Figura 7 – Marcos da trajetória do Escritório de Processos da UFVJM (2021–2026) baseados nos registros institucionais do Escritório de Processos, nos normativos da UFVJM, no Relatório de Gestão 2025 e no Certificado de Registro de Programa de Computador do SINGE (INPI, 2026).

Os resultados documentam uma trajetória entre 2021 e 2026, com criação do EP, definição de atribuições, ações de mapeamento e organização de uma base digital. O artigo 16 da Resolução Consu nº 05/2025 caracteriza o EP como projeto institucional de longo prazo, prevê a interlocução com unidades acadêmicas e administrativas e atribui sua coordenação à DGI (UFVJM, 2025). O painel de julho de 2026 mostra a continuidade do portfólio nessa trajetória; não constitui, por si só, medida de maturidade organizacional.

4.2 Indicadores de consolidação do SINGE

A Figura (8) reúne os indicadores do painel do SINGE e caracteriza a dimensão e a situação do portfólio documentado. Em 31 de julho de 2026, o SINGE registrava 510 processos. Desse total, 82,5% (valor informado pelo painel) estavam publicados e 52,2% possuíam tramitação vinculada ao SEI. O tempo médio de modelagem era de 33,9 dias e o tempo médio de aprovação apresentava o mesmo valor, enquanto a taxa de retrabalho se mantinha em 2,7%.



Figura 8 – Panorama dos principais indicadores do SINGE. Dados do painel SINGE-UFVJM em 31 de julho de 2026 (UFVJM, 2026b).

Há uma divergência interna na Figura (8): os rótulos anuais de publicação indicam 160 e 260 processos, cuja soma de 420 corresponde a 82,4% do total de 510, enquanto o indicador percentual informa 82,5%. Mantêm-se os valores originais, com identificação de sua procedência. O percentual de 82,5% é tratado como valor informado pelo painel; a divergência impede fixar um único numerador sem acesso à base de cálculo.

A diferença de 30,3 pontos percentuais entre publicação (82,5%) e vínculo com o SEI (52,2%) mostra que disponibilização documental e associação à tramitação administrativa são dimensões distintas. O vínculo cadastral não comprova interoperabilidade automatizada. Os tempos médios e a taxa de retrabalho descrevem o fluxo de mapeamento informado pelo painel, sem equivaler ao tempo de execução dos serviços universitários. A igualdade das duas médias não demonstra igualdade entre as etapas de cada processo. Seus denominadores, regras de cálculo e períodos de apuração precisam ser explicitados para comparação com outras experiências.

A Figura (9) mostra a evolução mensal da criação de processos no SINGE. Em 2025 foram criados 244 processos e, entre janeiro e julho de 2026, outros 266, totalizando os 510 registros do painel. Os maiores volumes mensais ocorreram em setembro de 2025, com 73 processos; outubro de 2025, com 70; e fevereiro de 2026, com 69. O comportamento documenta uma expansão não uniforme. A hipótese de associação com ciclos de mobilização das unidades exige cotejo com registros de atividades e não pode ser confirmada apenas pela série mensal.

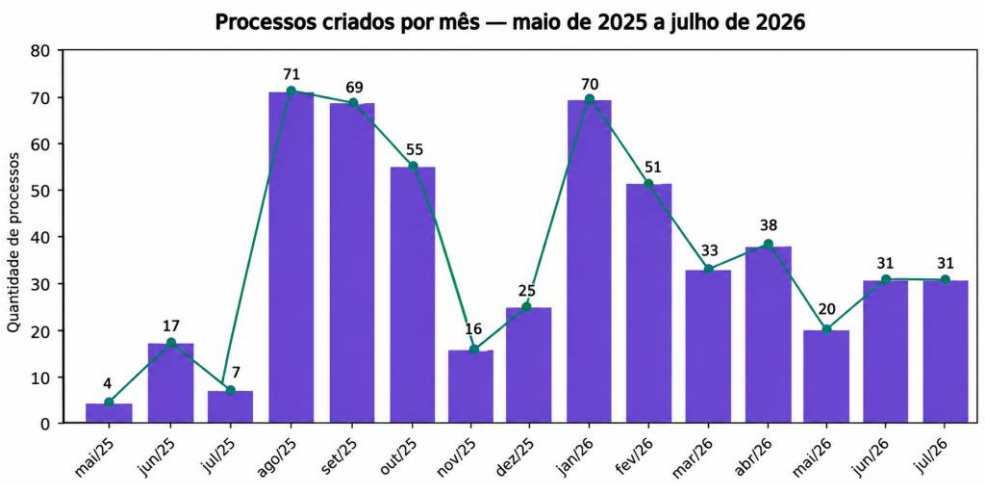


Figura 9 – Evolução mensal da criação de processos no SINGE. Dados do painel SINGE-UFVJM em 31 de julho de 2026 (UFVJM, 2026b).

A distribuição por grande área reforça a natureza universitária do portfólio: 307 processos, equivalentes a 60,2% do total, foram classificados na área acadêmica. As áreas administrativa, pedagógica e de recursos humanos somaram, respectivamente, 76, 41 e 41 processos.

A tecnologia da informação reuniu 29 e a área financeira, 16. Essa composição mostra que o EP alcançou atividades finalísticas e de apoio, embora com densidades distintas. O painel também expõe um desafio de governança do ciclo de vida.

Dos 510 registros, 212 estavam há mais de 180 dias sem atualização e 176 estavam entre 90 e 180 dias. Assim, 388 processos, ou 76,1% do portfólio, estavam nas categorias de 90 a 180 dias e de mais de 180 dias desde a última atualização.

O agrupamento dessas faixas não permite distinguir os registros com exatamente 90 dias. Intervalos sem alteração constituem um sinal para revisão, mas não comprovam desatualização: processos estáveis podem permanecer válidos sem modificações.

4.3 Integração dos achados com a literatura

Nas dimensões de governança, método e tecnologia, o caso articula formalização do EP, documentação padronizada e centralização digital. Rojas et al. (2011) examinaram BPM, gestão integrada e retenção de conhecimento na UFSC; a convergência está na utilização da documentação processual para organizar conhecimento institucional. A experiência aqui analisada acrescenta uma trajetória de formalização de um escritório e indicadores agregados de seu portfólio.

Essa diferença descreve o escopo dos casos, sem demonstrar superioridade de uma instituição sobre a outra. Nas dimensões de pessoas, cultura e aprendizagem, estudantes, multiplicadores, validação com executores e cooperação com a UFV são mecanismos relatados de participação e circulação de conhecimento. Contudo, os registros não permitem medir mudança cultural ou atribuir resultados específicos à cooperação. Na comparação com a avaliação multicritério de instituições federais de Mendonça et al. (2023), este caso apresenta evidências de formalização, padronização e repositório, mas não aplica seu instrumento de maturidade.

Por isso, a quantidade de processos e a existência da plataforma não autorizam classificar a UFVJM como madura em BPM. O Ofício nº 1/2023 informa 136 multiplicadores treinados e 516 processos identificados, dos quais 204 mapeados (UFVJM, 2023). Esses números documentam o relato de participação e o estágio do trabalho em maio de 2023; não são comparados diretamente com os 510 registros do painel de 2026, pois as categorias e os recortes diferem.

Na dimensão de resultados, a publicação de 82,5% (valor informado pelo painel) dos registros contrasta com o desafio de manutenção sinalizado pelos 76,1% nas faixas a partir de 90 dias sem atualização. O achado sugere distinguir a capacidade de produzir e disponibilizar modelos da capacidade de sustentar sua revisão.

Em diálogo com Grisold et al. (2024), a gestão dos processos envolve também as condições organizacionais em que ocorrem suas mudanças. A implicação analítica do caso é que formalização, método e infraestrutura documental podem coexistir com necessidades de acompanhamento do ciclo de vida, sem que o volume do portfólio traduza automaticamente o desempenho dos serviços.

5. Limitações do estudo

Trata-se de um estudo de caso único, cujas conclusões dependem do contexto organizacional da UFVJM e não permitem generalização estatística. Grande parte das evidências foi produzida internamente, o que expõe a análise a seleção documental e viés de relato institucional. O cotejo entre documentos melhora a consistência da interpretação, mas não elimina esses riscos nem constitui avaliação independente.

Os indicadores caracterizam principalmente a implementação, a composição do portfólio e o fluxo de mapeamento. Não há desenho comparativo, linha de base de desempenho dos serviços ou controle de fatores externos que permita estabelecer causalidade. A interpretação de tempos e retrabalho é limitada pela ausência das regras completas de cálculo; também há divergência entre o percentual de publicação e a soma dos rótulos anuais.

O inventário apresentado torna rastreável o núcleo conferido nesta revisão, mas não recupera o protocolo e o universo documental da pesquisa original. O ofício comprova o relato institucional de cooperação, sem permitir avaliar o termo ou seus resultados. Entrevistas e oficinas operacionais não substituem coleta primária sobre percepções ou desempenho.

6. Considerações finais

A análise realizada permitiu compreender que o mapeamento e a gestão de processos constituem instrumentos relevantes para o aprimoramento da gestão universitária. Na UFVJM, a atuação do Escritório de Processos evidencia que essa prática ultrapassa a representação dos fluxos de trabalho, contribuindo para a padronização, integração, transparência, gestão do conhecimento e melhoria contínua das atividades institucionais.

Nesse contexto, o SINGE-UFVJM representa um avanço na sistematização e centralização das informações processuais, ampliando as possibilidades de visualização, acompanhamento e rastreabilidade dos processos.

Em 31 de julho de 2026, a plataforma reunia 510 processos, dos quais 82,5% (valor informado pelo painel) estavam publicados, 52,2% possuíam tramitação no SEI e apresentavam taxa de retrabalho de 2,7%, evidenciando o alcance da iniciativa e a consolidação de uma base institucional para o acompanhamento dos processos.

A predominância acadêmica (60,2%) demonstra a abrangência do portfólio em atividades finalísticas, enquanto a presença de 76,1% dos registros nas faixas a partir de 90 dias sem atualização aponta uma agenda de validação periódica. A resposta à questão de pesquisa é que o EP fornece coordenação e método, e o SINGE-UFVJM organiza sua base documental e os indicadores de acompanhamento. Essa articulação caracteriza a capacidade de documentação e monitoramento observada; seus efeitos sobre o

desempenho organizacional permanecem a investigar.

Conclui-se que a articulação entre metodologia, pessoas, normatização, cooperação institucional e tecnologia contribuiu para fortalecer a gestão por processos na UFVJM e ampliar sua capacidade de organização, monitoramento e melhoria das atividades administrativas.

A experiência analisada demonstra, ainda, que a institucionalização dessa abordagem ocorre de forma progressiva e depende da integração entre gestão, conhecimento organizacional e soluções tecnológicas. Como perspectiva para estudos futuros, recomenda-se avaliar os impactos dos processos mapeados sobre indicadores de desempenho, tempo de execução, retrabalho, qualidade das entregas e percepção dos usuários, além de acompanhar a evolução do SINGE-UFVJM e sua integração com outros instrumentos de gestão. Essas análises poderão ampliar a compreensão dos efeitos da gestão por processos sobre a eficiência administrativa e a geração de valor público na UFVJM.

7. Agradecimentos

Agradeço ao Programa de Gestão de Pessoas (PROGEP) pela concessão da bolsa de estágio, fundamental para a realização desta experiência. Ao Escritório de Processos da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), agradeço pela oportunidade de estágio e pelo acolhimento, que contribuíram para meu aprendizado e desenvolvimento profissional.

Ao Diretor de Governança e ao coordenador João Paulo dos Santos, expresso minha gratidão pelas orientações, pela supervisão e pelo acompanhamento das atividades desenvolvidas. À professora Jakelyne Viana Coelho, agradeço pela orientação, pelo apoio e pelas contribuições ao longo dessa trajetória.

A todos, manifesto meus sinceros agradecimentos pela oportunidade, pela confiança e pelos conhecimentos compartilhados.

References

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals, 2019. *Guide to the business process management common body of knowledge (BPM CBOK).* Version 4.0, English edition. ABPMP International. Available at: <https://www.abpmp.org/general/custom.asp?page=guide_BPM_CBOK> [Accessed 13 October 2026].

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals, 2013. *Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK)*. Versão 3.0.

Albuquerque, A.C.B. and Santa Rita, L.P., 2109. *Gestão por processos em organizações públicas: mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL*. Ciência da Informação em Revista, 6(2), pp. 120–139. https://doi.org/10.28998/cirev.%25y6120-139

Andrade, E., Rasoto, V.I. and Carvalho, H.A., 2018. *Gerenciamento de processos nas Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras*. Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, 7(2), pp.171–201. https://doi.org/10.3895/rbpd.v7n2.5706

Andree, K., Bano, D. and Weske, M., 2025. *A closer look at activity relationships to improve business process redesign*. Software and Systems Modeling, 24, pp.69–86. https://doi.org/10.1007/s10270-024-01234-5

Brasil, 2017. *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.* Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, 23 November.

Brasil, 2022. *Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.* Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, 18 May.

Campos, A.L.N., 2014. *Modelagem de processos com BPMN.* 2nd ed. Rio de Janeiro: Brasport.

Chinosi, M. and Trombetta, A., 2012. *BPMN: an introduction to the standard*. Computer Standards & Interfaces, 34(1), pp.124–134. https://doi.org/10.1016/j.csi.2011.06.002

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. and Reijers, H.A., 2018. *Fundamentals of business process*

management. 2nd ed. Berlin and Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4

Eikebrokk, T.R., Olsen, D.H. and Garmann-Johnsen, N.F., 2024. *Conceptualizing business process management capabilities in digitalization contexts*. Procedia Computer Science, 239, pp.330–337. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.179

Ferreira, A.C., 2018. *Estruturação de escritório de processos em instituição pública de ensino superior (IPES): estudo de múltiplos casos e proposta de modelo de governança e gestão BPM com enfoque sustentável*. Master's Thesis. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Available at: <https://acervo.ufvjm.edu.br/items/8c7dd9b0-aaa1-4152-8eca-b40c51f73f7c> [Accessed 21 June 2026].

Gallo, J., 2012. *Comparativo entre as versões 1.2 e 2.0 da notação BPMN e sua aplicação em diagramas de processos de negócios.* Specialization Monograph. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira.

Grisold, T., Janiesch, C., Röglinger, M. and Wynn, M.T., 2024. *Managing dynamics in and around business processes*. Business & Information Systems Engineering, 66, pp.533–540. https://doi.org/10.1007/s12599-024-00895-2

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, 2026. *Certificado de registro de programa de computador: Sistema Integrado de Gestão Estratégica – SINGE.* Processo BR512026007853-9, expedido em 22 September 2026. Titular: Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri; autor: Oséas Teixeira.

Kerpedzhiev, G.D., König, U.M., Röglinger, M. and Rosemann, M., 2021. *An exploration into future business process management capabilities in view of digitalization: results from a Delphi study*. Business & Information Systems Engineering, 63(2), pp.83–96. https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0

Martins, J.C., Oliveira, L.C.S. And Silva, G.G.M.P., 2022. *Fatores críticos de sucesso para a consolidação dos escritórios de processo em Instituições de Ensino Superior (IES)*. Journal of Lean Systems, 7(1), pp. 37–59.

Mendonça, M.M., Carmo, B.B.T., Queiroz, J.E.S. and Barreto, L.R., 2023. *A process management benchmarking model for higher education institutions*. Revista de Administração da UFSM, 16(1), p. e4. https://doi.org/10.5902/1983465969818

Mergel, I., Edelmann, N. and Haug, N., 2019. *Defining digital transformation: results from expert interviews*. Government Information Quarterly, 36(4), p. 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Object Management Group, 2014. *Business Process Model and Notation (BPMN).* Version 2.0.2. [online] Available at: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/> [Accessed 13 October 2026].

Paim, R., Cardoso, V., Caulliraux, H. and Clemente, R., 2009. *Gestão de processos: pensar, agir e aprender.* Porto Alegre: Bookman.

Pereira, M.F., 2011. *Modelo de produção de material didático: o uso da notação BPMN em curso a distância*. Revista de Administração e Inovação, 8(4), pp.45–66. https://doi.org/10.5773/rai.v8i4.898

Plattfaut, R. and Grisold, T., 2025. *Business process management as a continuous enabler for digital innovation: insights from top executives*. Business Process Management Journal, 31(8), pp.244–266. https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2025-0759

Recker, J., 2011. *Evaluations of process modeling grammars: ontological, qualitative and quantitative analyses using the example of BPMN.* Berlin and Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-18360-7

Rizzatti, G. and Dobes, C.E.I., 2003. A complexidade do processo decisório em universidades. In: *III Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. [online] Available at: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/116559> [Accessed 13 October 2026].

Rojas, R.S.B., Juliatto, D.L., Facchini, É. and Pereira, R.P., 2011. *Utilização da metodologia BPM para adequação de um sistema de gestão integrada e retenção de conhecimento em uma instituição pública de ensino superior*. Revista Gestão Universitária na América Latina, 4, edição especial, pp.115–132. https://doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4nespp115

Saidane, M., Hassani, A. and Ghannouchi, S.A., 2024. *DT4BPM: a proposed approach for combining digital transformation and business process management*. Procedia Computer Science, 239, pp.2030–2037. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.389

Santos, L.D.C. and Souza, I.G.L., 2022. *Gestão por processos na administração pública brasileira*. Programa de Iniciação Científica - PIC/UniCEUB - Relatórios de Pesquisa. https://doi.org/10.5102/pic.n0.2020.8200

Slack, N. and Brandon-Jones, A., 2019. *Operations management.* 9th ed. Harlow: Pearson.

Tachizawa, T., Ferreira, V.C.P. and Fortuna, A.A.M., 2006. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.* 5th ed. Rio de Janeiro: FGV.

UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, 2021a. *Portaria Reitoria nº 1.246, de 7 de junho de 2021.* Define as atribuições do Escritório de Processos e da Equipe Externa. *Boletim de Serviço Eletrônico*, 8 June. Processo SEI 23086.001039/2021-80, documento 0372340, pp.30–33.

UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, 2021b. *Portaria Reitoria nº 315, de 9 de fevereiro de 2021.* Cria o Escritório de Processos (EP) da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. *Boletim de Serviço Eletrônico*, 10 February. Processo SEI 23086.001039/2021-80, documento 0280235, pp.20–22.

UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, 2023. *Ofício nº 1/2023/EP/PROPLAN, de 15 de maio de 2023.* Finalidade e competências do Escritório de Processos da UFVJM. Processo SEI 23086.001039/2021-80, documento 1074115, pp.104–106.

UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, 2025. *Resolução Consu nº 05, de 17 de março de 2025.* Regimento Interno da Diretoria de Governança Institucional – DGI/UFVJM. *Boletim de Serviço Eletrônico*, 19 March. Documento SEI 1702522. [online] Available at: <https://sei.ufvjm.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=1917996&id_orgao_publicacao=0> [Accessed 13 October 2026].

UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, 2026a. *SINGE-UFVJM: Gestão do Dia a Dia (AD2025)*. Available at: <https://singe.mucuri.ufvjm.edu.br/processos/publicado/1/> [Accessed 11 October 2026].

UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, 2026b. *ATENDIMENTO AO CIDADÃO: Acompanhamento e Orientação Educacional Discente (ATENDIMENTO AO CIDADÃO: Acompanhamento e Orientação Educacional Discente)*. Available at: <https://singe.mucuri.ufvjm.edu.br/processos/publicado/339/> [Accessed 11 October 2026].

UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, 2026b. *Escritório de Processos.* [online] Available at: https://portal.ufvjm.edu.br/dgi/escritorio-de-processos [Accessed 13 October 2026].

Valle, R. and Oliveira, S.B., eds., 2009. *Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation).* 1st ed. São Paulo: Atlas.

Valle, R. and Oliveira, S.B., eds., 2013. *Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)*. São Paulo: Atlas.

Yin, R.K., 2018. *Case study research and applications: design and methods.* 6th ed. Los Angeles: SAGE.