

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPEL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIO-ORGANIZACIONAIS - CCSO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL – PROFIAP



DISSERTAÇÃO

**Análise da uniformidade dos processos de gestão acadêmica: o estudo de
uma unidade de uma Universidade Pública Federal**

Jeferson de Mello Reichow

Pelotas, 2024

Jeferson de Mello Reichow

**Análise da uniformidade dos processos de gestão acadêmica: o estudo de
uma unidade de uma Universidade Pública Federal**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, do Centro de Ciências Sócio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Elvis Silveira Martins

Pelotas, 2024

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação da Publicação

R347a Reichow, Jeferson de Mello

Análise da uniformidade dos processos de gestão acadêmica
[recurso eletrônico] : o estudo de uma unidade de uma Universidade
Pública Federal / Jeferson de Mello Reichow ; Elvis Silveira Martins,
orientador. — Pelotas, 2024.
160 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Mestrado Profissional em Administração
Pública, Centro de Ciências Socio-Organizacionais, Universidade Federal
de Pelotas, 2024.

1. Gestão de processos. 2. Processos gerenciais. 3. Uniformidade. 4.
Modelagem de processos. 5. BPM. I. Martins, Elvis Silveira, orient. II.
Título.

CDD 351

Jeferson de Mello Reichow

Análise da uniformidade dos processos de gestão acadêmica: o estudo de uma unidade de uma Universidade Pública Federal

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, do Centro de Ciências Sócio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 13 de agosto de 2024.

Banca examinadora:

.....
Prof. Dr. Elvis Silveira Martins (Orientador)
Doutor em Administração e Turismo (UNIVALI/2012).

.....
Prof. Dr. Gilnei Luiz De Moura
Doutor em Administração (USP 2008).

.....
Prof. Dr. Solon Bevilacqua
Doutor em Psicologia (PUC GO/2014)

Agradecimentos

É pelo meu filho, Joaquim, é pela minha esposa, Sinara, é por mim. É para “os meus”, os “de casa”, não no sentido da posse, absolutamente, mas sim para aqueles em que o sentimento é diferente, enorme, imensurável, na verdade. Esse sim, pertence-me, absolutamente. O Joaquim e a Sinara estão em mim, de uma ponta a outra, de um lado ao outro. Agradecer, meramente, é pouco. De fato, a conclusão do mestrado é algo marcante, pela energia depositada, pelo tempo empregado. Então, nada mais certo e orgânico do que agradecer ao meu filho e à minha esposa, pelo amor, pela vida compartilhada e por toda a força que representam e me fornecem a cada instante. Minha avó também precisa estar aqui, quer dizer, ela sempre está e sempre estará. À Dona Arnilda Thiel Reichow, portanto, eu agradeço por tudo, menos pela saudade e pelo vazio que deixou, cujo preenchimento eu tento periodicamente aliviar com lembranças boas e engraçadas. Se de um lado eu recebo as energias e sentimentos necessários, do outro eu preciso contar com a técnica, a expertise, o caminho, o “bingo”. E, nessa história, o Elvis foi “o cara”. Muito obrigado, professor, foste um grande orientador e será sempre uma pessoa em que terei a felicidade de encontrar e conviver. Impossível não mencionar também o meu irmão, Anderson, a quem eu sempre agradeço pela genialidade e por observar aquilo que não se vê, o que não se menciona. É um privilégio ter meu irmão como um conselheiro geral. Aos meus colegas e professores que tiveram junto a mim nesta importante fase da vida, deixo aqui também meu muito obrigado. Valeu!!!

RESUMO

REICHOW, J. **Análise da uniformidade dos processos de gestão acadêmica: o estudo de uma unidade de uma Universidade Pública Federal.** 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Centro de Ciências Sócio-Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas, 2024.

O presente projeto tem como objetivo analisar a uniformidade dos processos de gestão acadêmica na Faculdade de Educação (FaE) da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), através daquilo que seus servidores técnicos observam. A pesquisa investiga a necessidade de desenvolvimento desta área, respaldada por recomendações de estudos anteriores e pela escassez de pesquisas similares. Além disso, reforça a importância deste estudo no contexto do desenvolvimento científico na gestão de processos de instituições de ensino públicas, alinhando-se com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPel, que enfatiza a qualificação da gestão por meio da ampliação de sistemas integrados. Utilizando uma abordagem qualitativa e um estudo de caso centrado na secretaria administrativa da FaE, a pesquisa visa compreender a dinâmica do ambiente acadêmico, especialmente a comunicação e colaboração entre os setores da UFPel. Foram identificados os processos de gestão acadêmica e administrativa existentes, contrastando a prática observada com os regulamentos de gestão vigentes e propondo melhorias nos processos. Para isso, entrevistas foram realizadas, a partir de um questionário semiestruturado. A análise das coletas foi conduzida pelo método de análise de conteúdo, permitindo uma imersão nas informações para comprovar categorias alinhadas aos objetivos da pesquisa, que foram construídas de maneira prévia à análise da pesquisa. Além de identificar o significado subjacente às palavras que foram analisadas, a interpretação dos resultados destacou as relações e significados encontrados no conteúdo analisado, conectando-os aos conceitos teóricos relevantes. Por fim, a interpretação dos resultados envolveu a análise das categorias obtidas e confirmadas e a busca por relações, conexões e significados mais presentes no conteúdo. Dessa forma, as conclusões apontaram que a UFPel enfrenta problemas relacionados à comunicação, à colaboração, à gestão de processos e à uniformidade nas suas atividades, que revelam a falta de padronização nos seus processos, além da resistência à mudança e a privação de consulta aos servidores para a reestruturação e melhoria contínua. Outra constatação importante diz respeito ao distanciamento entre os setores, que, de maneira geral, não estabelecem diálogos entre si para construir entendimentos comuns e alinhados.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Processos Gerenciais; Uniformidade; Unidade Administrativa; Processos Organizacionais; Modelagem de Processos; BPM; Universidade Pública.

ABSTRACT

REICHOW, J. **Analysis of the uniformity of academic management processes: a case study of a unit within a Federal Public University**. 2024. Dissertation (Professional Master's in Public Administration) - Graduate Program in Public Administration in National Network - PROFIAP, Center for Socio-Organizational Sciences, Federal University of Pelotas, 2024.

The present project aims to analyze the uniformity of academic management processes at the Faculty of Education (FaE) of the Federal University of Pelotas (UFPe), based on observations from its technical staff. The research investigates the need for development in this area, supported by recommendations from previous studies and the scarcity of similar research. Furthermore, it underscores the importance of this study in the context of scientific development in the management of public educational institutions, aligning with UFPe's Institutional Development Plan (PDI), which emphasizes the qualification of management through the expansion of integrated systems. Using a qualitative approach and a case study centered on the administrative office of FaE, the research aims to understand the dynamics of the academic environment, particularly communication and collaboration between UFPe's sectors. Existing academic and administrative management processes were identified, contrasting observed practices with current management regulations and proposing process improvements. To achieve this, interviews were conducted using a semi-structured questionnaire. The analysis of the data was performed using content analysis methods, allowing for an in-depth exploration of information to validate categories aligned with the research objectives, which were developed prior to the analysis. In addition to identifying the underlying meaning of the analyzed words, the interpretation of the results highlighted the relationships and meanings found in the analyzed content, connecting them to relevant theoretical concepts. Finally, the interpretation of results involved analyzing the obtained and confirmed categories and seeking relationships, connections, and more prevalent meanings in the content. Thus, the conclusions indicated that UFPe faces issues related to communication, collaboration, process management, and uniformity in its activities, revealing a lack of process standardization, resistance to change, and the lack of consultation with staff for restructuring and continuous improvement. Another significant finding relates to the distancing between sectors, which generally do not engage in dialogue to build common and aligned understandings.

Keywords: Process Management; Managerial Processes; Uniformity; Administrative Unit; Organizational Processes; Process Modeling; BPM; Public University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelos teóricos das Dimensões do BPM	30
Figura 02 – Organograma da Faculdade de Educação	35
Figura 03 – Dimensões do BPM	107
Figura 04 – Integração das Estratégias de Implementação do BPM na UFPel.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Divisão das estações de trabalho da Secretaria Administrativa	36
Quadro 02 – Proposta de Intervenção	91
Quadro 03 – Recomendação de Diretrizes para Intervenção	95
Quadro 04 – Etapas para Implementar uma Abordagem Integrada na UFPel	98
Quadro 05 – Estratégias Organizacionais Integradas	99
Quadro 06 – Princípios para Implementação do BPM	102
Quadro 07 – Associação das Estratégias Integradas com os Princípios do BPM ..	103
Quadro 08 – Relação das Dimensões do BPM com as Estratégias Integradoras ..	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM – Business Process Management
CCSO – Centro de Ciências Sócio-Organizacionais
CRA – Coordenação de Registros Acadêmicos
DE – Departamento de Ensino
DFE – Departamento de Fundamentos em Educação
FAE – Faculdade de Educação
FAT – Faculdade de Administração e Turismo
FCS – Fatores Críticos de Sucesso
GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
NPG – Núcleo de Pós-Graduação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU – Plano de Desenvolvimento da Unidade
PGD – Programa de Gestão de Desempenho
POP – Procedimento Operacional Padrão
PPGE – Programa de Pós Graduação em Educação
PPGECM – Programa de Pós Graduação em Ensino de Ciências e Matemática
PROFIAP – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública
PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SEI – Sistema Eletrônico de Informações
TAEs – Técnicos Administrativos em Educação
TI – Tecnologia da Informação
UFPeI – Universidade Federal de Pelotas
UnB – Universidade de Brasília
UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Sumário

1 INTRODUÇÃO	13
1.1. PROBLEMA	15
1.2. OBJETIVOS	15
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3. JUSTIFICATIVA.....	16
1.4. ESTRUTURA	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1. GESTÃO DE PROCESSOS.....	19
2.2. IMPLANTAÇÃO, MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS	23
2.3. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	33
3.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	34
3.3. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO.....	34
3.4. PESQUISA DE CAMPO	36
3.4.1 INSTRUMENTO	37
3.4.2 VALIDAÇÃO	37
3.5. DISCUSSÃO DAS INFORMAÇÕES	38
4 ANÁLISE.....	40
4.1. COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO ORGANIZACIONAL	40
4.1.1 PROPÓSITO DE UMA GESTÃO DE PROCESSOS	41
4.1.2 CONEXÃO ENTRE ESTRATÉGIA, CAPACIDADE E ATIVIDADES DIÁRIAS..	42
4.1.3 COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO ENTRE OS INDIVÍDUOS E SETORES	44
4.1.4 IMPACTO NA DESIGNAÇÃO DE INDIVÍDUOS PARA GERENCIAR PROCESSOS E SUPERAR BARREIRAS	46
4.1.5 INTERPRETAÇÃO DO TERMO “PROCESSO” E INFLUÊNCIAS INDIVIDUAIS	47
4.1.6 IMPORTÂNCIA DE UMA COMPREENSÃO COMPARTILHADA ENTRE SETORES E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	49
4.1.7 CONCLUSÃO DA CATEGORIA COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO ORGANIZACIONAL	51

4.2. GESTÃO DE PROCESSOS E MODELAGEM DE PROCESSOS.....	53
4.2.1 EVOLUÇÃO DE PROCEDIMENTOS E MELHORIA NA EXECUÇÃO	54
4.2.2 PERCEPÇÃO SOBRE MODELAGEM DE PROCESSOS.....	55
4.2.3 IDENTIFICAÇÃO DE ELIMINAÇÃO OU CRIAÇÃO DE NOVAS ATIVIDADES	57
4.2.4 VANTAGEM DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NO AMBITO DO SETOR PÚBLICO	59
4.2.5 ALINHAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE TRABALHO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	60
4.2.6 CONCLUSÃO DA CATEGORIA GESTÃO DE PROCESSOS E MODELAGEM DE PROCESSOS.....	61
4.3. IMPORTÂNCIA DA SUPERVISÃO CONTÍNUA E IMPACTO NA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS	63
4.3.1 ACOMPANHAMENTO E SUPERVISÃO DO CICLO DE VIDA DAS ROTINAS	63
4.3.2 PROBLEMAS DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS.....	65
4.3.3 GESTÃO DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA.....	66
4.3.4 CONCLUSÃO DA CATEGORIA IMPORTÂNCIA DA SUPERVISÃO CONTÍNUA E IMPACTO NA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS	68
4.4. PERCEPÇÃO, OPINIÃO E EXPLICAÇÃO	69
4.4.1 PERCEPÇÃO DE PADRONIZAÇÃO NOS MODELOS DE PROCESSO	70
4.4.2 ENVOLVIMENTO DOS PARTICIPANTES NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS PRONTOS	71
4.4.3 ACEITAÇÃO E ADAPTAÇÃO A NOVAS ORIENTAÇÕES DE GESTÃO NAS ATIVIDADES DIÁRIAS	72
4.4.4 CONCLUSÃO DA CATEGORIA PERCEPÇÃO, OPINIÃO E EXPLICAÇÃO	73
4.5. PLANEJAMENTO E DESENHO DE PROCESSOS	74
4.5.1 ORGANIZAÇÃO DO FLUXO DE INFORMAÇÃO NOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO LOCAIS	75
4.5.2 LIDANDO COM PROCEDIMENTOS INFORMAIS: EXPERIÊNCIAS E REFLEXÕES.....	77
4.5.3 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E DO DESENHO DO PROCESSO.....	79
4.5.4 INFRAESTRUTURA, CAPACIDADE TÉCNICA E AUTOMATIZAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA PRÁTICA DE PROCESSOS	80

4.5.5 ABORDAGEM ÚNICA DE PROCESSOS EM UM CONTEXTO ORGANIZACIONAL	82
4.5.6 CONCLUSÃO DA CATEGORIA PLANEJAMENTO E DESENHO DE PROCESSOS.....	83
4.6. REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS E COLABORAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL	84
4.6.1 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO PARA IMPLEMENTAR A GESTÃO DE PROCESSOS.....	85
4.6.2 PARTICIPAÇÃO EM REESTRUTURAÇÃO	86
4.6.3 CONCLUSÃO DA CATEGORIA REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS E COLABORAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL	88
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	90
5.1. ATRIBUTOS INSERIDOS NA PROPOSTA	94
5.1.1 ATRIBUTOS OBTIDOS DA ANÁLISE.....	95
5.1.2 ATRIBUTOS TRAZIDOS DO REFERENCIAL TEÓRICO	101
5.1.2.1 PRINCÍPIOS.....	102
5.1.2.2 DIMENSÕES.....	107
5.2. COMPLEMENTARIDADE DOS ATRIBUTOS.....	110
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICE A	125
APÊNDICE B	138

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Pública Brasileira enfrenta desafios de porte relevante, que incluem a capacidade de se adaptar às transformações do mundo contemporâneo, aprimorar de maneira gradual e contínua os serviços e implementar formas de atuação que correspondam às expectativas dos cidadãos (Wolter, 2020). Já não é de hoje, como observado por Catelli e Santos (2004), que as demandas da sociedade por serviços públicos mais transparentes, ágeis e de qualidade são motor da busca por melhorias nos processos da Administração Pública, o que ocasiona mudanças frequentes com vistas a satisfazer essas necessidades.

Paralelamente, em outra época, era possível notar entre os trabalhadores das instituições públicas uma insatisfação em relação ao processo de trabalho, onde eles desejavam novas abordagens de gestão que pudessem ajudá-los a desempenhar suas funções de maneira mais eficaz (Gespública, 2009). Modernamente, continua imperativo que os órgãos públicos estabeleçam políticas de gestão de pessoas mais contemporâneas, assegurando assim o bom desempenho e a promoção de satisfação dos seus servidores (Tamada; Cunha, 2022). Para Veloso Sobrinho (2019), garantir a satisfação destes trabalhadores é um desafio árduo, especialmente no setor público, onde frequentemente a sociedade enfrenta serviços deficientes.

Para a Administração Pública, já no início da década passada, Martins e Marini (2010) destacavam que a gestão de processos era fundamental para atender as expectativas dos envolvidos nesta esfera, uma vez que ela possibilita a agregação de valor ao beneficiário, a integração entre áreas, a orientação aos resultados e a otimização dos recursos utilizados. A implantação da gestão orientada a processos, além disso, ocasiona repercussão assertiva que amplia a performance dos próprios processos (Kohlbacher, 2010).

Neste contexto, a gestão de processos é uma abordagem adotada pelas organizações com o objetivo de aumentar a agilidade, eficiência e qualidade do trabalho realizado, com foco em proporcionar melhorias nos resultados, a partir da estratégia organizacional, e atender às demandas e exigências da governança

corporativa para garantir um melhor desempenho da organização como um todo (Pradella, 2013).

Seguindo nesta direção, observa-se que iniciativas associadas à gestão de processos emergem no âmbito público, como por exemplo o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública). Este programa visa orientar os órgãos públicos a gerenciar suas atividades a partir de uma perspectiva de processos (Brasil, 2014). E para leitura disso, um dos componentes mais importantes é o seu gerenciamento, que consegue ser analisado por diferentes perspectivas, cuja mais conhecida é o Business Process Management (BPM) e que se ampara em ferramentas tecnológicas para a sua evolução, transformando-se em um dispositivo de gerenciamento (Santos; Deda; Oliveira, 2015).

Contudo, ainda que se observe esta necessidade de aprimoramento constante das tecnologias de gestão, as instituições públicas de ensino superior apresentam uma defasagem nesse aspecto, não acompanhando esse ritmo de aperfeiçoamento (Panizzon; Fachinelli; Dorion, 2014). No contexto da gestão das universidades públicas no Brasil, devido à natureza complexa das atividades acadêmicas, é essencial implementar a gestão de processos não só em relação ao ensino e à pesquisa, por exemplo, mas também quanto à gestão de recursos humanos e financeiros, ao uso de tecnologias de informação e à busca por resultados efetivos (Reinoso; Castillo, 2019).

Absorvendo todas essas questões, portanto, mesmo uma Universidade que atue a mais de 50 anos, como a Universidade Federal de Pelotas (UFPel), e que tenha avançado nos últimos anos nas suas atividades acadêmicas, tanto no aumento de vagas para estudantes como na ampliação de novos cursos de graduação e pós-graduação, precisa melhorar seus processos administrativos para dar conta da demanda de serviços prestados à sociedade (Prestes; Royer; Rosa, 2020). Importante buscar, ainda, a padronização das atividades de trabalho administrativo, o que possibilita maior eficiência, economia processual, transparência e qualidade no serviço (Rosa, 2016).

No contexto da UFPel, a Faculdade de Educação (FaE) emerge como um cenário representativo para explorar essa procura de padrão e de melhoria dos processos. A diversidade de funções desempenhadas pelos servidores e a interação entre a interdependência e a independência das diferentes áreas de atuação podem

gerar percepções variadas sobre a uniformidade dos processos de gestão acadêmica. Assim, torna-se pertinente investigar como esses servidores percebem a aplicação dessas práticas, a fim de identificar possíveis lacunas ou áreas que necessitem de maior alinhamento, o que tem potencial para contribuir a um entendimento mais profundo sobre a eficácia e a consistência dessas práticas dentro da universidade.

1.1. PROBLEMA

Para avaliar se há um processo de gestão bem alinhado e padronizado, esta pesquisa propõe a resolução do seguinte problema: Qual é a percepção dos servidores da unidade acadêmica Faculdade de Educação (FaE) a respeito da uniformidade dos processos de gestão na Universidade Federal de Pelotas (UFPeI)?

1.2. OBJETIVOS

Na sequência serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearão o desenvolvimento da presente pesquisa.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Na tentativa de solucionar a problemática proposta, tem-se como objetivo geral: analisar a uniformidade dos processos de gestão acadêmica observada pelos servidores técnicos da Faculdade de Educação da UFPeI.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A seguir são descritos os objetivos específicos a serem trabalhados para consecução do delineamento da pesquisa:

- Analisar a dinâmica do ambiente acadêmico da unidade Faculdade de Educação a respeito da comunicação e colaboração entre os setores da UFPel;
- Identificar os processos de gestão acadêmica e administrativa da unidade Faculdade de Educação;
- Contrastar a prática com os regulamentos de gestão da unidade acadêmica Faculdade de Educação;
- Propor melhorias no processo.

1.3. JUSTIFICATIVA

Observou-se que existem diferentes argumentos que justificam a necessidade de desenvolvimento da presente pesquisa. Neste sentido, cabe destacar a pesquisa de Carvalho (2015). De acordo com a autora, após um estudo de caso dos processos organizacionais da Universidade de Brasília (UnB), ainda existia a necessidade de mapear e padronizar os processos de outros setores, como por exemplo da Pró-Reitoria de Ensino. Assim, fica evidente a necessidade de pesquisas associadas a processos organizacionais e universidades, em especial públicas. E esta justificativa ganha maior respaldo quando analisados os anos de fundação da UnB (1962) e da UFPel – objeto de pesquisa (1969) – e a pouca identificação de pesquisas com este cunho teórico associadas a elas.

Assim, uma vez que a gestão universitária é similar em diversas Instituições de ensino, já que enfrentam desafios semelhantes como a gestão de recursos, de promoção à qualidade do ensino e de prestação de serviços à comunidade, torna-se importante que estas organizações busquem soluções similares em outras Universidades, o que facilita o enfrentamento dos seus desafios. Deste modo, manifesta-se a contribuição de Silva (2018), pesquisador que tratou de observar a padronização de processos administrativos em determinado setor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Ao final da pesquisa, o autor expôs a importância da padronização desses processos, afirmando que ela é comprovada por meio dos elementos utilizados no estudo, com capacidade de melhorar o fluxo de trabalho e o atendimento aos usuários no setor pesquisado. Por isso ele

recomenda que trabalhos futuros sejam realizados no sentido de buscar a padronização de outros processos administrativos de outros setores da UTFPR.

A recomendação deste autor acaba por indicar que ainda há muito espaço para pesquisa e aprimoramento neste campo, não se restringindo apenas à UTFPR, mas podendo ser aplicada em outras instituições de ensino superior, como a UFPel. Isso torna a presente pesquisa relevante, pois sua continuidade é importante para ampliar o conhecimento na área e contribuir para a melhoria da gestão universitária em diferentes contextos. Mückenberger et al. (2013) já sustentaram essa ideia, destacando que não é comum encontrar estudos sobre a implementação na área de gestão de processos que incluem instituições de ensino superior, que possuem complexidade na estrutura e nas atividades.

Outrossim, no próprio objeto de estudo já foi verificada a necessidade de aprimoramento na busca por análises da gestão de processos e no mapeamento desses processos, como é evidenciado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI - vigência 2022 a 2026) da UFPel (UFPel, 2023). O PDI é um documento que identifica a Instituição quanto às suas instruções pedagógicas e de trabalho e que direcionam suas ações em certo período (Guedes; Scherer, 2015).

Neste plano, no item sobre a infraestrutura, no seu objetivo específico nº 6, a Universidade revela a proposta de qualificar a gestão de processos, tendo como uma das suas ações a ampliação da utilização de sistemas integrados e de gestão. Após, no item gestão institucional, surge o objetivo específico nº 5, que planeja a implementação de uma política de gestão por processo, onde é apresentada a ação nº 1, que intenta a consolidação do mapeamento de processos na Universidade, por meio da meta de aumentá-lo até 2026 (UFPel, 2023). Percebe-se, portanto, que essa é mais uma situação que evidencia e reforça a importância da investigação deste estudo, no que se refere à contribuição do desenvolvimento científico na temática da gestão de processos nas instituições de ensino públicas.

1.4. ESTRUTURA

Após a apresentação do tema central, problemática, objetivos e justificativa da pesquisa, que expuseram a pertinência e aporte no capítulo 1, esta pesquisa terá

mais 5 capítulos, onde o segundo tratará do referencial teórico, enquanto que o terceiro chegará com a metodologia empregada à realização da pesquisa. O 4º capítulo apresentará a análise, seguido pelo quinto capítulo, que trará a proposta de intervenção. Finalmente, o sexto capítulo incluirá as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos, teorias, estudos e abordagens que se relacionam ao objeto de estudo, com a intenção de contextualizar e embasar a pesquisa a ser desenvolvida.

2.1. GESTÃO DE PROCESSOS

A referência a processos está relacionada, geralmente, a uma sequência de atividades que seguem uma lógica baseada em eventos; no entanto, o termo processo possui um caráter versátil, pois pode ser interpretado de diversas formas, que variam de acordo com o ponto de vista de cada indivíduo (Gulledge; Sommer, 2002). Sousa e Medeiros (2008) comentam que a noção de processos não é uma novidade na história da gestão, pois na fase inicial da administração científica, Frederick Taylor desenvolveu técnicas modernas de engenharia industrial e aperfeiçoamento de processos industriais e outras tarefas manuais, período que pode ser considerado como o início da gestão orientada por processos, ainda que com foco em atividades operacionais e específicas.

Paim, Caulliraux e Cardoso (2018) corroboram com esta percepção, pois indicam que a gestão de processos tem suas raízes na administração científica, proposta por Taylor em 1911. Estes autores descrevem que, desde então, diversas metodologias surgiram e influenciaram a gestão de processos, até que, no início dos anos 1990, a reengenharia de Davenport e Short se tornou o principal conceito de gestão de processos, mas que, ao final dessa década, a abordagem mudou para o redesenho de processos, que é uma abordagem mais ampla.

A gestão e reengenharia de processos de Davenport e Short, 1990; Davenport, 1993; Hammer e Champy, 1993, focam, segundo Pereira, Maximiano e Bido (2019), em repensar e redesenhar processos para melhorar medidas críticas de desempenho, incluindo custo, qualidade, atendimento e velocidade sendo que, para garantir a eficácia do redesenho de processos, é preciso levar em conta não apenas os procedimentos e documentos, mas também a aceitação das pessoas envolvidas. Neste estágio, eles destacam que os gestores devem lidar com as atitudes dos

indivíduos diante de mudanças organizacionais, além de focarem na automatização e melhoria dos processos.

Vale mencionar que esta relação pretérita na construção conceitual do tema de pesquisa é muito importante, pois o raciocínio histórico envolve a organização de informações sobre o passado, o que permite descrever, comparar e explicar fenômenos históricos, de modo que essa contextualização no uso de conceitos seja fundamental para desenvolver uma compreensão profunda e bem fundamentada dos eventos; ou seja, estudar a origem histórica de um termo é essencial, pois permite formular perguntas apropriadas e utilizar fontes de maneira eficaz na construção de argumentos sólidos (Maggioni; VanSledright; Alexander, 2009).

Nesta construção, a ascensão da tecnologia e o uso de softwares, segundo Maranhão e Macieira (2010), foram responsáveis pela primeira onda de modernização na área de reengenharia, em 1993, cuja liderança é empregada por eles a Michael Hammer e James Champy. Aqueles autores apontam também que, embora a reengenharia tenha sido inicialmente considerada uma solução miraculosa, Hammer e Champy reconheceram seus excessos, o que impulsionou a adoção do BPM, uma abordagem que pode ser compreendida como "Gestão de Processos de Negócios" quando o enfoque é a modelagem dos processos estratégicos de alto nível, ou como "Modelagem de Processos de Negócio", quando o objetivo é a modelagem e automação dos processos organizacionais.

A respeito da terminologia "Gestão de Processos", pode-se indicar que ela surgiu do termo inglês Business Process Management e, de maneira geral, é comum utilizar como sinônimo a frase "Processos de Negócio"; porém, no que tange à situação específica dos processos de gestão administrativa do setor público, tem-se empregado a expressão "Processos de Trabalho" (Brasil, 2016). Ainda em relação às diferentes terminologias encontradas, registra-se que há entendimento que a abordagem de gerenciamento organizacional voltada para os processos também é diferenciada como Gestão "por" Processos, e não Gestão "de" Processos, mas que, na realidade, são estreitamente correlatas (Nogueira, 2023). Da mesma forma, é possível verificar na literatura a mistura de termos que hora são entendidos como diferentes, hora são compreendidos com similaridade, como processo ou processo de negócio (que indicam atividades finais); e gestão de processos ou por processos

ou por processos de negócios, que se confundem com aquilo que é necessários ser feito (Rêgo Júnior, 2017).

Embora haja esse destaque, conforme De Boer, Müller e Caten (2015), a gestão de processos tem como propósito a simplificação da comunicação e da colaboração, conectando as estratégias, as capacidades organizacionais e as atividades diárias de forma coerente e eficiente. Neste contexto, eles dizem que a incorporação da metodologia BPM é fundamental, e a falta de conhecimento acerca dela pode ser uma barreira para o desenvolvimento da organização na gestão de processos, razão pela qual o intuito é implementar essa gestão de maneira estratégica, criando orientações e critérios que auxiliem na identificação das iniciativas mais importantes para aprimorar os processos. E para assegurar um bom desempenho deles, os autores falam que é fundamental que indivíduos sejam designados para gerenciá-los, momento em que é importante disseminar a cultura de administração de processos, de forma que todos compreendam a integração entre suas funções, ultrapassem as barreiras departamentais e reconheçam os benefícios que a metodologia BPM pode proporcionar para a organização.

Há de se ressaltar também que existe uma demanda por progresso na esfera pública, pois, apesar das empreitadas de atualização na administração, os fluxos de atividades carecem de um constante acompanhamento, disseminação e aprimoramento, a fim de gerar um melhoramento dos serviços públicos prestados à sociedade (Ramos et al., 2019). Dessa forma, a gestão envolvendo processos busca criar uma visão sistêmica do trabalho e horizontalizar a organização, onde cada processo é liderado por um responsável e possui objetivos e indicadores de desempenho estabelecidos, numa estrutura hierárquica que é achatada, permitindo que as equipes de trabalho sejam autossustentáveis e não fiquem mais limitadas pelo modelo verticalizado das estruturas funcionais, consoante Kanaane, Filho e Ferreira (2012).

Em conformidade com Maranhão e Macieira (2010), os processos não são delimitados por fronteiras precisas e a definição de limites e subdivisões de processos é uma decisão facultativa, que depende dos objetivos específicos da modelagem de processos em foco. Quando um processo ultrapassa a participação de mais de uma unidade ou departamento organizacional, ele é chamado de interfuncional, o que demonstra a sua designação ampla, embora possa ser definido

como um conjunto de atividades e recursos organizados em uma sequência lógica, tendo potencial de estar em diferentes níveis de detalhamento, como macroprocessos, subprocessos, atividades, tarefas, procedimentos, entre outros (Paim; Caulliraux; Cardoso, 2008).

De acordo com as afirmações de Maranhão e Macieira (2010), o conceito de processo é dotado de múltiplas definições que compartilham semelhanças, se complementam e se encaixam de forma coerente com a descrição fornecida, resultando definições de grande importância para o gerenciamento de organizações. Já no âmbito do setor público, a principal vantagem do gerenciamento de processos de negócios é aprimorar a eficácia e eficiência da organização, por meio da reestruturação dos processos que envolvem diferentes áreas (Gulledge; Sommer, 2002).

Aprofundando a noção de processos, segundo Barreto, Jeanine e Saraiva (2019), os processos gerenciais podem ser classificados em três níveis hierárquicos: o estratégico, que se relaciona aos objetivos gerais da empresa; o tático, que se concentra em estabelecer metas e formas de atingi-las; e o operacional, que trata da execução das atividades. Os autores destacam que para garantir padronização e qualidade é necessário que todo processo siga quatro critérios principais: eficiência, para garantir o melhor aproveitamento dos recursos empregados; eficácia, para garantir o cumprimento dos objetivos planejados em relação a metas, prazos e custos; efetividade, para buscar a excelência tanto na execução quanto no resultado a ser alcançado; e flexibilidade, para ser capaz de se adaptar às diferentes situações que possam surgir durante a execução do processo, como modificações internas ou necessidades dos clientes.

Além disso, após investigar a literatura sobre gerenciamento de processos e as atividades desempenhadas pelos profissionais que executam na prática os processos, foram reconhecidos por Paim, Caulliraux e Cardoso (2008) três grupos principais de tarefas: projetar processos, gerenciar processos no dia a dia e promover a aprendizagem relacionada a processos. Cada um desses grupos foi classificado de acordo com suas características: o primeiro envolve a concepção, definição e horizonte de médio e longo prazo; o segundo grupo se concentra no horizonte executivo e de curto prazo; e o terceiro compreende atividades que podem ser documentadas sem necessidade de ação executiva imediata nos processos, que

são usadas como referência para redesenhar ou desenhar os processos ou para fins de monitoramento e controle.

De maneira mais detalhada, a implementação da gestão organizada a processos proporciona uma série de vantagens, tais como: enfoque na satisfação dos usuários; gerenciamento dos relacionamentos internos e externos; visão sistêmica das atividades; enfoque no processo; melhor compreensão da cadeia de valor; desenvolvimento de um sistema de avaliação completo para as áreas de negócios; e fluxo de informação organizado nos sistemas de informação (Kanaane; Filho; Ferreira, 2012). Em contrapartida, meramente estabelecer ou projetar um processo, no entanto, não é suficiente para se colher os frutos da gestão orientada a processos, já que é crucial que todo o ciclo de vida do processo seja supervisionado de forma ininterrupta e consistente, a fim de atingir uma otimização contínua dos resultados desejados (Sousa; Medeiros, 2008).

De acordo com Cruz (2021), apesar de existirem classificações e definições claras sobre processos organizacionais, muitas empresas ainda têm processos informais, sem documentação ou compreensão completa de seu funcionamento, e essa falta de documentação e compreensão impede a melhoria desses processos, uma vez que não se pode melhorar o que não se sabe como funciona. Sendo assim, é importante observar que gerenciar algo que não se compreende é bastante desafiador, e a estrutura funcional pode levar a um conhecimento limitado do processo completo, o que significa que o gerenciamento de processos multifuncionais ou horizontais enfrenta dificuldades significativas, fazendo com que seja necessário modificar não apenas a forma como os processos são projetados, mas também o modelo de gestão em si (Paim; Caulliraux; Cardoso, 2008).

2.2. IMPLANTAÇÃO, MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

Para implementar efetivamente a gestão de processos em uma organização, é possível utilizar mecanismos de coordenação, cujas três formas fundamentais incluem: planejar ou desenhar o processo para definir como ele deve ser executado; gerenciar o processo diariamente para garantir que seja executado corretamente; e, por fim, aprender com a evolução e histórico do processo (Paim; Caulliraux; Cardoso,

2008). Neste contexto, a modelagem de processos surge como uma ferramenta amplamente considerada essencial para o gerenciamento das atividades relacionadas aos processos dentro das organizações, pois, por meio dela, é possível representar de forma completa todas as atividades executadas em uma organização, criando um referencial único para o desenvolvimento de ações baseadas em processos, ou seja, o modelo de processo é fundamental para direcionar as atividades relacionadas a eles nas organizações (Lacerda; Cassel; Rodrigues, 2010).

Frequentemente, a verificação da implantação de processos de negócios é executada empregando um modelo de maturidade de processos de negócios (Mahendrawathi; Hanggaara; Astuti, 2019). Mesmo assim, independentemente da metodologia utilizada, um ponto importante em comum é fornecer uma linguagem estruturada para guiar as atividades de modelagem de processos, a qual deve definir níveis padronizados de detalhamento, modelos e nomenclaturas, de acordo com os objetivos e o escopo da modelagem na organização (Lacerda; Cassel; Rodrigues, 2010). Neste ínterim, é essencial criar uma visão comum que garanta a compreensão clara entre os profissionais que trabalham com os modelos de processo e facilite a intervenção efetiva na realidade organizacional, pois a padronização dos modelos de processo ajuda a garantir um entendimento comum e eficiente entre os colaboradores envolvidos (Lacerda; Cassel; Rodrigues, 2010).

Da mesma forma, de acordo com Sousa e Medeiros (2008), a fase de implementação consiste em colocar em prática os processos que foram identificados e reestruturados nas etapas anteriores, envolvendo todos os participantes, como pessoas, aplicações e outros processos no ambiente produtivo, de tal modo que, por meio do BPM, essa atividade pode ser automatizada completamente. Esses escritores manifestam ainda que a implementação possibilita alocar e distribuir recursos para os processos, dividindo-os em diferentes sistemas de informação, instante que é considerado um passo crucial para adaptar os processos mapeados no ambiente em que serão executados no futuro.

Alinhados a este pensamento, Lacerda, Cassel e Rodrigues (2010) afirmam que a modelagem de processos é uma técnica utilizada para compreender e analisar a realidade de uma organização, permitindo a proposição de melhorias sistêmicas como um instrumento valioso para a análise da organização como um todo e para

identificar pontos de intervenção que possam levar a melhorias significativas nos processos, isto é, atuando como uma ferramenta importante para entender e melhorar a realidade de uma organização. O mapeamento é uma empreitada cuja finalidade é traçar, executar, registrar, supervisionar e governar a otimização dos procedimentos com o intuito de atingir as metas almejadas na organização (Moreira, 2016).

A respeito das expressões modelagem e mapeamento, conforme Bueno (2020), a modelagem de processos é uma abordagem mais ampla, que inclui o mapeamento. Ainda assim, é possível observar na pesquisa do autor que o uso de mapeamento/modelagem de processos em organizações públicas aponta para a noção de explicitar e detalhar informações das atividades de um processo, melhorando o entendimento dos atores e participantes dessas atividades e servindo como um indicador de transparência organizacional. Por outro lado, as organizações privadas utilizam o mapeamento e a modelagem de processos para obter ganhos de desempenho, redução de custos, resultados financeiros e eficácia no gerenciamento operacional (Bueno, 2020). Verificou-se, também, de acordo com Bueno (2020), que há um maior número de projetos em organizações privadas, confirmando que a metodologia BPM é de maior interesse neste setor, e o que demonstra amplitude de espaço de crescimento no âmbito público.

Em adição a sua importância, Kanaane, Filho e Ferreira (2012) mencionam que a elaboração do mapeamento de processos é o primeiro passo essencial para uma gestão bem-sucedida, uma vez que esse processo representa a principal ferramenta utilizada para gerenciar e aprimorar os processos organizacionais. O mapeamento de processos possibilita, segundo estes autores, melhorias como a eliminação de operações desnecessárias, a junção de atividades em uma única, a criação de novas atividades para aumentar a confiabilidade do processo e a simplificação das operações fundamentais, destacando, ainda, que esse caminho possibilita a racionalização dos processos, a eliminação de desperdícios e a adoção de uma linguagem padronizada para o tratamento dos processos na organização, fornecendo informações confiáveis para tomada de decisões.

Sobre a necessidade de mapear os trâmites, Melo e Monteiro (2020) sustentam que isso deve ser conduzido com a devida observação do saber individual de cada servidor, por meio da elaboração de protótipos de processos que,

posteriormente, são convertidos em manuais padronizados, os quais são implementados por gestores engajados nessa perspectiva. Além disso, destacam que é fundamental que os envolvidos estejam aptos a promover transformações significativas, pois a gestão de processos busca aprimoramentos e requer um trabalho em ciclos de análise das atividades executadas e o engajamento das equipes.

Quando um processo simples segue uma sequência predefinida de ações que convertem entradas em saídas, Goni e Looy (2022) salientam que a modelagem estática do processo pode ser suficiente; no entanto, se o processo envolve interações complexas ou dinâmicas, é necessário um modelo variável para simular o processo. Elas expõem que os processos de negócios são abordados sob diferentes perspectivas e incorporam habilidades multidisciplinares, reforçando que uma forma de descrever uma organização é através da modelagem de processos de negócios.

Para justificar a implementação de práticas de BPM em toda a empresa, De Boer, Müller e Caten (2015) contam que é comum apontar a ausência de uma cultura organizacional positiva, o descaso da alta administração, a falta de clareza nas funções e responsabilidades durante a implementação da metodologia, e a falta de recursos e orçamento adequados como problemas, que podem ser evitados caso a empresa tenha um nível mais elevado de maturidade em suas iniciativas de governança. Nesse sentido, eles dizem que é crucial que as empresas possuam uma governança de BPM sólida, a qual pode ser alcançada por meio da avaliação dos seus elementos através de um modelo de maturidade de gestão de processos específico.

Durante a implementação do BPM, Pereira, Maximiano e Bido (2019) alegam que é importante lidar com a resistência à mudança com cuidado, especialmente porque são as pessoas que executam os processos a serem mapeados, redesenhados e implementados em um projeto de BPM, mas a resistência dos indivíduos às mudanças pode se tornar um problema significativo a ser abordado. Quando as pessoas não compreendem as razões à implementação da transformação, é comum que manifestem uma postura de ceticismo, podendo, inclusive, questionar os fundamentos que motivam tal mudança (Fernandes dos Santos; Aires, 2023).

Sendo assim, Pereira, Maximiano e Bido (2019) também destacam que o responsável por conduzir o projeto de melhoria de processos, denominado agente de mudança BPM, tem a função de liderar e negociar com todas as áreas da organização, o que sugere habilidades de comunicação, negociação e influência como fatores fundamentais para garantir o êxito da implementação. Além disso, estes autores endossam que o estabelecimento de uma relação de confiança entre o agente de mudança e os funcionários pode ser um elemento importante para facilitar a implementação do BPM, que deve, segundo Fernandes dos Santos e Aires (2023), ser amplamente comunicado e ter, na sua adoção, explicitadas suas metas e justificativas, de modo a prevenir contratempos na compreensão e na realização das atividades. À vista disso, a implementação do BPM requer um investimento considerável de tempo e uma variedade de empreendimentos e situações, que podem, no entanto, resultar em uma série de vantagens, como a maximização de recursos (Arantes; Santos; Simão, 2023).

2.3. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

Os estudos a respeito de BPM iniciaram ainda na década de 1980 pelos autores Davenport, Short, Hammer e Champy, segundo afirmam Roeser e Kern (2015). Já durante os anos 90, o BPM tornou-se uma questão de grande importância, instante em que as empresas pretendiam aumentar sua produtividade, otimizar a satisfação dos clientes e diminuir o prazo para o lançamento de novos produtos e processos (Sentanin; Santos; Jabbour, 2008). Como conceito, o BPM pode ser descrito como uma estratégia que une as teorias de gestão e tecnologia da informação (TI), para controlar todo o ciclo de vida dos processos de negócios, o que se dá através da identificação, criação, execução, gerenciamento, supervisão, análise e utilização de metodologias e tecnologias flexíveis que se adaptam às mudanças, fazendo com que os objetivos de negócios sejam mais realizáveis (Sousa; Medeiros, 2008).

Em outras palavras, o BPM acaba por empregar conceitos consagrados da administração e também concepções novas para se encaixar perfeitamente na estrutura de TI já existente na empresa e, por meio dele, as organizações podem otimizar, gerenciar e monitorar os processos centrais de seus negócios, para

alcançar seus objetivos e, por conseguinte, adquirir tendência de ser uma abordagem empresarial focada em processos, com a automação completa e a gestão contínua de todo o ciclo de vida de tais processos. (Sousa; Medeiros, 2008).

Na definição de BPM, Maranhão e Macieira (2010) determinam ser ele uma estratégia que busca organizar, executar e otimizar os processos para aprimorar resultados, tendo como finalidade o estabelecimento de uma compreensão compartilhada entre as áreas de negócios e de tecnologia da informação, possibilitando o trabalho conjunto para o progresso dos processos de negócio. Especificamente na área de tecnologia, os pesquisadores de ciência da computação têm como foco a melhoria do desempenho de ferramentas e softwares que auxiliam os gestores em suas aspirações de melhorar os processos de negócios (Mahendrawathi; Hanggaara; Astuti, 2019). Na área da pesquisa, o gerenciamento de processos de negócios é um campo fundamental que passou por um processo significativo de amadurecimento, oferecendo abordagens testadas e comprovadas que formam a base essencial para superar os desafios atuais e futuros na gestão (Vom Brocke et al., 2014).

Ampliando o conhecimento, o artigo de Vom Brocke et al. (2014) propõe dez princípios que definem o BPM como um campo de pesquisa e guiam a sua aplicação prática nas organizações. A identificação desses princípios foi realizada por meio de revisão da literatura e discussões com especialistas em BPM, incluindo acadêmicos e profissionais. A respeito deles, o primeiro princípio enfatiza a importância de adaptar o BPM ao contexto organizacional, evitando uma abordagem única para todos. O segundo princípio destaca que o BPM deve ser uma prática constante, e não apenas um projeto temporário. O terceiro princípio fala da necessidade de desenvolver habilidades individuais e organizacionais no BPM. O quarto princípio expõe a importância de uma visão holística do BPM, sem foco isolado em áreas ou elementos específicos. O quinto exige que o BPM esteja integrado à estrutura organizacional, enquanto que o sexto destaca a importância da participação de todas as partes interessadas, incluindo os funcionários. O sétimo princípio defende a adoção de uma linguagem comum para todas as partes interessadas e o oitavo discorre sobre a importância do BPM na criação de valores estratégicos. O nono princípio evidencia a importância da economia e eficiência no BPM e, por fim, o

décimo enfatiza o uso adequado da tecnologia no BPM, evitando que o gerenciamento de TI seja uma reflexão tardia.

Os princípios apresentados pelos autores oferecem uma orientação normativa para implementar o BPM na prática, ajudando a evitar erros comuns. Os gerentes podem usar os princípios como um guia para avaliar a eficácia de sua abordagem de BPM, coordenar iniciativas internas ou avaliar ofertas de terceiros, como consultorias de serviços necessários para o BPM (Vom Brocke et al., 2014). Dessa forma, os princípios podem contribuir para melhorar a eficácia do BPM nas organizações e ampliar as ofertas de serviços disponíveis, tornando-se fundamentais para dar início a uma discussão significativa sobre como moldar o campo do BPM, tanto na academia quanto na prática, com o objetivo principal de estabelecer um entendimento comum dos requisitos críticos para a aplicação bem-sucedida do BPM (Vom Brocke et al., 2014).

Enquanto isso, com base nas conclusões alcançadas por outra revisão bibliográfica, Rêgo Júnior (2017) reuniu um conjunto diversificado de elementos para conceber um modelo teórico direcionado a organizações que buscam adotar o BPM em suas operações. Esse modelo engloba cinco dimensões entrelaçadas: benefícios, dificuldades, características, organização e fatores críticos de sucesso (FCS). Na primeira dimensão, são identificadas as vantagens proporcionadas pelo BPM, ao passo que a segunda aborda os entraves que emergem durante a implantação da gestão de processos. A terceira dimensão concentra-se na organização, a qual desempenha um papel central ao aprimorar, administrar, documentar, atribuir responsabilidades e gerir recursos. Já a quarta dimensão do modelo abrange as características intrínsecas do BPM, enquanto a quinta trata dos elementos críticos de sucesso.

Dessa forma, o autor buscou identificar as principais vantagens, os desafios, os atributos, as melhorias organizacionais e os elementos críticos de êxito relacionados à gestão de processos de negócios, fatores organizacionais que desempenham uma função crucial em todas as etapas da gestão por processos, com o objetivo de elevar o desempenho da organização. A Figura 01 ilustra o modelo das dimensões entrelaçadas.

Figura 01 – Modelos teórico das Dimensões do BPM



Fonte: Rêgo Júnior (2017)

Embora ainda esteja em crescimento no Brasil, o BPM é uma técnica gerencial que apresenta um grande potencial, mesmo que muitos profissionais envolvidos na gestão de organizações ainda não estejam familiarizados com o conceito, apesar de suas ferramentas já serem utilizadas em empresas de diversos setores (Turra; Juliani; Salla, 2018). Ainda que possa haver carências das lideranças de uma visão orientada a processos, Arantes, Santos e Simão (2023) indicam que a aplicação desta abordagem é de suma importância para as organizações.

A respeito da posição hierárquica, a despeito dela ser vista como um fator importante no sucesso de uma mudança organizacional, no contexto do BPM ela não parece ter um efeito significativo na redução da resistência às mudanças, porque a abordagem de processos corta as organizações horizontalmente, ou seja, não é influenciada pela posição hierárquica dos envolvidos, fazendo com que essa posição acabe não sendo vista como um fator decisivo para o sucesso da implementação do BPM (Pereira; Maximiano; Bido, 2019).

Ao examinar parte da literatura existente, é possível identificar várias correntes relevantes no campo do BPM, que incluem os princípios fundamentais de um bom BPM, o ciclo de vida dele, a estrutura para a implementação de programas/projetos desta metodologia, sua maturidade e as práticas críticas, com cada abordagem enfocando aspectos específicos (Mahendrawathi; Hanggaara;

Astuti, 2019). A maioria dos estudos sobre o ciclo de vida do BPM foca nas tarefas operacionais de cada fase, sem dar a devida importância aos princípios estratégicos que devem ser aplicados em todas as etapas e, assim, as relações entre as áreas ou práticas utilizadas como pontos de avaliação nos modelos de maturidade do BPM e as tarefas identificadas no ciclo de vida devem refletir esses princípios. (Mahendrawathi; Hanggaara; Astuti, 2019).

Para Sousa e Medeiros (2008), o BPM é capaz de transformar as mudanças necessárias na forma como o trabalho é realizado em processos otimizados, analisados e validados, permitindo uma resposta mais rápida em um mercado competitivo, além de ajudar a reduzir as dificuldades entre as equipes de negócios e tecnologia da informação, permitindo que os gestores controlem e otimizem os processos com mais rapidez e que a área de TI possa incorporar as alterações mais rapidamente. No entanto, para que a gestão por processos seja eficaz, eles afirmam que é fundamental que os processos estejam alinhados com a estratégia organizacional e que esse alinhamento seja validado constantemente.

Nos dias de hoje, a mecanização de procedimentos se configura como um recurso empresarial relevante, haja vista a necessidade de aprimorar tarefas, contemplando aspectos como temporalidade e força de trabalho, além de reduzir as falhas das pessoas, afirmam Arantes, Santos e Simão (2023). Para implementar a automação em um sistema de gestão, eles apontam que é imprescindível um planejamento bem estruturado, sendo o emprego do BPM uma opção viável. E esta abordagem, de acordo com Rêgo Júnior (2017), abarca vários saberes, como gestão do conhecimento, gestão estratégica e governança da tecnologia da informação, fazendo com que, nesse contexto, sua efetivação demande aplicações interdisciplinares e uma perspectiva abrangente da gestão.

Outrossim, apesar da tecnologia ser importante no BPM, ele não deve ser visto apenas como tecnologia, pois isso pode resultar na perda da conexão com as melhores práticas de gestão de processos e, da mesma forma, o BPM também não pode ser considerado apenas uma prática de gestão, pois a falta de envolvimento da TI impediria a incorporação dos processos nas atividades diárias da organização (Sousa; Medeiros, 2008). Importante ter em mente também que o BPM pode ter vários objetivos, sendo que buscar a excelência na performance em cada etapa do trabalho, com a pretensão de provocar a eficiência, é um dos seus principais,

segundo Castro, Dresch e Veit (2020). Para eles, os fatores críticos de sucesso para a implementação eficaz do BPM incluem o comprometimento da alta gestão, o alinhamento estratégico, a capacitação e treinamento dos colaboradores, e o uso de tecnologias apropriadas.

Eles destacam também que, embora a busca pela eficiência seja um objetivo central, o BPM também visa a flexibilidade e a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente de negócios. Entre os principais benefícios que os autores expõem do BPM estão a melhoria na eficiência operacional, a redução de custos e a melhoria na qualidade dos produtos e serviços. Contudo, a implementação do BPM não está isenta de desafios, como a resistência à mudança e a complexidade da integração de sistemas (Castro; Dresch; Veit, 2020). Para superar esses desafios, Castro, Dresch e Veit (2020) sugerem estratégias como a comunicação clara dos benefícios do BPM e o envolvimento ativo de todos os níveis da organização, reforçando a relevância de uma abordagem sistemática e bem planejada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, foram apresentados detalhadamente os procedimentos metodológicos que moldaram o presente projeto de pesquisa. Isso foi feito por meio da caracterização das estratégias e abordagens, que têm como objetivo responder eficazmente à pergunta de pesquisa proposta.

3.1. TIPO DE PESQUISA

Para investigar a percepção dos servidores da FaE a respeito da uniformidade dos processos de gestão acadêmica, foi adotada a abordagem de pesquisa do tipo qualitativa neste estudo. A escolha dessa abordagem metodológica se baseia nas características apontadas por Yin (2016), que destaca que a pesquisa qualitativa apura o sentido da vida dos participantes nas suas próprias circunstâncias reais, com realce a habilidade de transmitir os entendimentos dessas pessoas, o que foi fundamental para observação do objeto de estudo. Por englobar aspectos sociais e corporativos, o autor enfatiza que a pesquisa qualitativa tem potencial de atuar na compreensão dos acontecimentos e das experiências humanas. Dessa forma, ao reconhecer e explorar essas condições contextuais, há produção de uma análise aprofundada e abrangente dos fenômenos estudados na pesquisa qualitativa.

No mesmo sentido, Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) entendem que as informações qualitativas são registros das ações, comportamentos e interações que refletem a essência das experiências das pessoas. Neste tipo específico de estudo, eles comentam que a definição e a elaboração do problema de pesquisa exigem particularidades que demandam um envolvimento completo no contexto a ser explorado, demandando uma compreensão profunda e abrangente do pesquisador em um universo cuja abordagem do estudo de caso é uma das mais notáveis na compreensão contextualizada dos fenômenos investigados. Portanto, a metodologia de estudo de caso se revela fundamental para uma análise detalhada e contextualizada dos fenômenos investigados, conforme esses autores.

3.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

No que diz respeito à estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, porque utiliza uma metodologia de pesquisa que se concentra em uma circunstância específica, cuja importância está no seu potencial de revelar informações sobre a situação investigada, com destaque às questões práticas que surgem das complexas interações sociais e individuais presentes nas atividades diárias (Godoi; Bandeira-De-Mello; Silva, 2010). Neste cenário, é crucial adotar uma visão abrangente para a compreensão do comportamento e do contexto em que os indivíduos desenvolvem seus sentimentos, pensamentos e ações.

Ao realizar estudos de caso, Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) explicam que o propósito primordial é conduzir uma investigação minuciosa e com pesquisadores assumindo um papel de observadores, e não de participantes ativos. A escolha em conduzir um estudo de caso, segundo eles, é determinada pelo problema de pesquisa que guia a investigação, que pode surgir a partir de situações do dia a dia quando o pesquisador busca entender uma situação específica, com base na observação prática. Além disso, para delimitar e escolher um caso a ser estudado, é necessário estabelecer a unidade de análise, definindo os limites de interesse, que levam em conta uma série de elementos a serem explorados como espaços, atividades, pessoas e documentos, cabendo ao pesquisador, neste contexto, tomar decisões sobre onde, quando, quem, o que e como realizar a observação (Godoi; Bandeira-De-Mello; Silva, 2010).

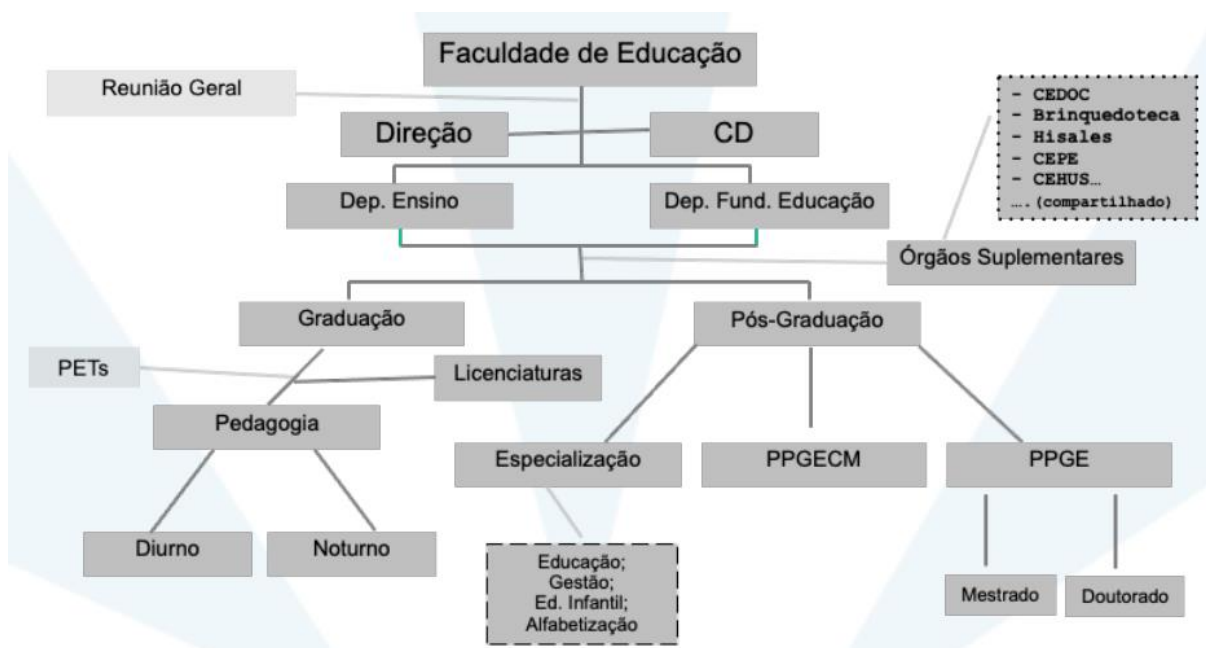
3.3. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO

Situada em Pelotas, cidade que fica ao sul do Estado do Rio Grande do Sul, a Universidade Federal de Pelotas (UFPel) é uma instituição de ensino superior brasileira que foi fundada em 1969, com reconhecimento por sua expansão acadêmica e com contribuições significativas para o desenvolvimento da sociedade, conforme o Portal UFPel (2023). Esta Universidade é abrangente nas suas áreas de conhecimento, oferecendo cursos de graduação, pós-graduação e extensão em diversas áreas, tendo sua estrutura acadêmica composta por diferentes faculdades,

centros e institutos, cada um deles dedicado a áreas específicas de estudo (UFPeI, 2023).

Dentre as faculdades que compõem a UFPeI, encontra-se a Faculdade de Educação (FaE), que é uma unidade acadêmica voltada para a formação de profissionais da área educacional e ao desenvolvimento de pesquisas e projetos relacionados à educação, como é apontado pela FaE (2023). Segundo UFPeI (2023) e FaE (2023), além do que é verificado no Regimento e no Plano de Desenvolvimento da FaE (UFPeI, 2023), nota-se que, criada em 1976, esta Faculdade possui composição administrativa formada por Direção, Conselho Departamental, Departamentos, Colegiados de Cursos e Secretaria Administrativa, cuja a atividade acadêmica oferece cursos de graduação, pós-graduação, programas institucionais e grupos de pesquisa que visam a preparação de profissionais comprometidos com a educação. A Figura 02 apresenta o organograma da FaE.

Figura 02 – Organograma da Faculdade de Educação



Fonte: Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) (UFPeI, 2023)

Para realizar todo o trabalho que envolve o gerenciamento de processos, documentos, suporte administrativo e atendimento ao público, a FaE conta com a Secretaria Administrativa, que abriga, em um mesmo ambiente, todos os setores administrativos da FaE, que é compartilhado por 08 servidores Técnicos

Administrativos em Educação (TAEs) (UFPeI, 2023), conforme divisão apresentada no Quadro 01.

Quadro 01 – Divisão das estações de trabalho da Secretaria Administrativa

	SETOR(ES) DE ATUAÇÃO
Servidor 1	Curso de Graduação: Licenciatura - Vespertino em Pedagogia Curso de Graduação: Licenciatura - Noturno em Pedagogia
Servidora 2	Especialização em Educação
Servidora 3	Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências e Matemática – Mestrado Profissional (PPGECM)
Servidor 4	Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE)
Servidor 5	Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE)
Servidor 6	Secretaria Geral da FaE
Servidora 7	Departamento de Fundamentos em Educação (DFE)
Servidora 8	Departamento de Ensino (DE)

Fonte: Elaborado pelo autor com base no site Institucional da FaE (2023)

Desempenhando atividades em regime de Programa de Gestão de Desempenho (PGD), conforme a Portaria n.º 1600, de 08 de agosto de 2022 (UFPeI, 2022), os trabalhadores deste setor executam rotinas de trabalho de forma setorizada. Devido à sua importância central no funcionamento da FaE, por ser o local onde tramitam praticamente todos os processos administrativos da Unidade, incluindo ações de apoio às atividades administrativas e acadêmicas, este setor foi escolhido para ser o foco da pesquisa.

3.4. PESQUISA DE CAMPO

Nesta parte do projeto de dissertação, foram apresentados os detalhes referentes à metodologia da pesquisa de campo, no que diz respeito à coleta de dados utilizada neste trabalho qualitativo de estudo de caso.

3.4.1 INSTRUMENTO

A respeito da população-alvo desta pesquisa, tem-se como apurado os 8 servidores Técnicos Administrativos em Educação da Secretaria. Neste contexto, foi considerado como população o total de 7 servidores lotados naquele ambiente, uma vez que 1 dos servidores que compõem o grupo lotado na Secretaria Administrativa é o pesquisador deste estudo, que não participou por conta do interesse do afastamento da parcialidade da pesquisa.

Com relação ao instrumento de pesquisa, foi utilizado um questionário semiestruturado, elaborado com base nos principais tópicos abordados no Capítulo 2 (Referencial Teórico), cuja relação ao objeto de estudo proporcionou a criação de perguntas para analisar de maneira específica os aspectos qualitativos em questão. Dessa forma, procurou-se garantir que as perguntas do questionário estivessem alinhadas com os propósitos e as necessidades do estudo, com preocupação também na sequência das perguntas, que foi cuidadosamente planejada para evitar a rigidez e a influência nas respostas dos participantes. O instrumento pode ser verificado no Apêndice A.

Acerca da operacionalização, as respostas foram colhidas dos participantes de maneira remota, em horário pré-agendado e em ambiente virtual individual com privacidade. Esta escolha se deve à facilidade de acesso para os participantes, eliminando a necessidade de deslocamento e facilitando o agendamento. Além disso, o ambiente virtual utilizado permitiu a gravação das sessões, auxiliando no registro das anotações das respostas. O convite à participação foi individual, buscando-se a não divulgação junto aos demais participantes, na tentativa de não se provocar reflexões prévias às perguntas que foram realizadas.

3.4.2 VALIDAÇÃO

A fim de buscar a validação do instrumento, foi realizado um estudo piloto com 1 servidor técnico do Centro de Ciências Sócio-Organizacionais (CCSO) da Faculdade de Administração e de Turismo (FAT) da UFPel, que possui experiência e rotinas similares à população da pesquisa. A partir das informações coletadas neste

ensaio, foi possível a verificação de possíveis problemas e de ajustes de perguntas, para garantir a qualidade do instrumento de coleta antes de avançar na sua aplicação definitiva.

3.5. DISCUSSÃO DAS INFORMAÇÕES

A análise das informações foi por meio da análise de conteúdo que, conforme Bardin (2011), é um método de pesquisa que trabalha com um conjunto de técnicas pensadas para compreender comunicações, tendo como objetivo a obtenção de informações sobre o conteúdo dos dados levantados por meio de procedimentos sistemáticos e diretos. Desta maneira, a partir dessas análises, foi possível depreender conhecimentos sobre aqueles dados. Além disso, pode-se apontar como intenção da análise de conteúdo a inferência, que visa o alcance de conhecimentos em que uma mensagem foi produzida (Bardin, 2011). Em outras palavras, a análise de conteúdo busca descobrir o significado subjacente aos termos que estão sendo analisadas, indo além do texto em si, para compreender o contexto e as motivações por trás da mensagem.

A autora também comenta que a execução da análise de conteúdo em entrevistas é uma atividade extremamente sensível e requer um nível de expertise muito mais intenso do que a análise de respostas a perguntas abertas ou de textos. Mesmo com os avanços recentes nas capacidades computacionais, segundo ela, ainda existem obstáculos desafiadores para programar o computador de maneira a lidar com a complexidade inerente a essa forma de análise. Ainda assim, a própria autora reconhece a importância da informática no auxílio da investigação.

Por fim, a interpretação dos resultados envolveu a análise das categorias obtidas e confirmadas e a busca por relações, conexões e significados mais presentes no conteúdo. Essa interpretação pôde ser feita por meio de comparações e contrastes para buscar uniformidades, tendências ou exceções relevantes para a compreensão do problema da pesquisa. Os resultados foram relacionados aos objetivos da pesquisa e aos conceitos teóricos relevantes, buscando uma interpretação consistente e embasada nas informações. As conclusões e implicações dos resultados foram destacadas em capítulo seguinte, enfatizando

suas contribuições para o campo de estudo, além de verificar limitações encontradas durante a análise, bem como possíveis direções para futuras pesquisas.

4 ANÁLISE

Este capítulo é destinado a apresentar as informações obtidas para cada uma das categorias de análise. Inicialmente, explora-se a dinâmica da comunicação e colaboração organizacional, destacando como é a conexão e as interações entre os diversos setores. Em seguida, adentra-se na esfera da gestão de processos e modelagem de processos, com posterior aproximação à importância da supervisão contínua e seu impacto na eficiência dos processos. Continuando a verificação da vigilância dos entrevistados nas operações, são exploradas as dimensões da percepção, opinião e explicação, com a investigação das atitudes e influências dos colaboradores.

Com o intuito de averiguar as práticas e metodologias empregadas na concepção dos participantes da pesquisa, na sequência será inspecionado o planejamento e desenho de processos. Por fim, são discutidas as estratégias de reestruturação de processos e colaboração interdepartamental, evidenciando como está a cooperação entre diferentes áreas e a dinâmica do ambiente. Cada uma das categorias de análise é amplamente abordada nos subcapítulos seguintes.

4.1. COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO ORGANIZACIONAL

Aqui são trabalhados as situações relativas à categoria Comunicação e Colaboração Organizacional, que, conforme Gulledge e Sommer (2002); Maranhão e Macieira (2010); De Boer, Müller e Caten (2015), deverá envolver o entendimento da simplificação e conexão das atividades dos entrevistados com suas estratégias e capacidades observadas, de forma compartilhada, além de levar em conta os diferentes pontos de vista individuais, sempre observando a gestão de processos como uma estratégia para otimizar resultados e facilitar a comunicação e colaboração entre diferentes setores, para a busca do progresso organizacional.

Neste subcapítulo, inicialmente, explora-se o propósito de uma gestão de processos (4.1.1), seguido pela conexão entre estratégias, capacidades e atividades diárias (4.1.2). Na sequência, aborda-se a importância da comunicação e colaboração entre os indivíduos e setores (4.1.3) e seu impacto na designação de

indivíduos para gerenciar processos e superar barreiras (4.1.4). Além disso, analisa-se a interpretação do termo "processo" e as influências individuais (4.1.5), bem como a importância de uma compreensão compartilhada entre setores e a tecnologia da informação (4.1.6). Por fim, conclui-se esta categoria, sintetizando os principais pontos abordados (4.1.7).

4.1.1 PROPÓSITO DE UMA GESTÃO DE PROCESSOS

A análise das respostas dos sete entrevistados sobre a gestão de processos revela uma perspectiva comum sobre a importância da comunicação e colaboração para o sucesso organizacional. A maioria dos entrevistados assinala que a gestão de processos desempenha um papel fundamental na promoção da comunicação eficiente, unificação do trabalho e na busca pela eficiência operacional. A comunicação é consistentemente identificada como um elemento-chave por eles, tanto entre colegas como entre diferentes níveis hierárquicos. Já a falta de comunicação é associada a problemas como retrabalhos, divisão de esforços e mal-entendidos.

Neste ponto específico, a entrevistada 2 menciona que “uma comunicação mais aberta, principalmente entre a chefia imediata e o servidor, é algo básico para a construção de um entendimento ao que precisa ser feito versus a administração de pendências existentes, evitando conflitos de ambas as partes”. Além disso, a colaboração efetiva é vista como uma maneira de aproveitar as habilidades individuais, atingir metas mais rapidamente e melhorar o rendimento global. A padronização de processos, o mapeamento claro de tarefas e a definição de regras uniformes são características apresentadas por alguns entrevistados como elementares para uma gestão de processos competente. Esses aspectos contribuem, segundo eles, para uma instituição mais organizada e para evitar conflitos entre diferentes setores.

No entanto, alguns entrevistados mencionam adversidades relacionadas à falta de orientação formal, aprendizado informal com colegas mais antigos e a transição de processos físicos para digitais. Isso salienta a dimensão não apenas da comunicação entre indivíduos, mas também da comunicação institucional clara para

garantir a compreensão e a conformidade com os procedimentos. Sobre isso, o entrevistado 6 comenta que “o fato de não haver um curso preparatório para servidores ingressantes cria um apego aos trabalhadores mais antigos, e o novato acaba não sabendo se aquilo que está aprendendo é um processo de colaboração pessoal ou institucional”, o que dificulta o entendimento de uma cultura organizacional.

Dessa forma, a gestão de processos é percebida pelas pessoas entrevistadas como uma ferramenta capital para aprimorar o rendimento organizacional, promovendo uma comunicação aberta, com colaboração positiva e com a padronização de procedimentos. A compreensão das experiências e desafios individuais dos entrevistados enfatiza a complexidade dessa gestão e a demanda contínua de adaptação e melhorias.

4.1.2 CONEXÃO ENTRE ESTRATÉGIA, CAPACIDADE E ATIVIDADES DIÁRIAS

Os relatos obtidos nas entrevistas demonstram que a comunicação continua, aqui, sublinhando a indispensabilidade de uma interação concreta, tanto vertical quanto horizontalmente, para garantir a compreensão e execução das estratégias delineadas, onde a gestão de pessoas aparece como uma incitação recorrente, desde a carência de engajamento até a transparência sobre propósitos e expectativas. O entrevistado 1 acentua, neste contexto, a ausência por parte das pessoas na criação de interação e vontade na realização desta conexão, que se soma a preocupação descrita pela entrevistada 2, quando trata do desejo da sincronicidade entre os trabalhadores e setores, no sentido de não se atravancar processos, que muitas vezes ficam sem movimentação por falta de encaminhamentos.

Neste íterim, a descentralização na definição de rotinas e o pensamento hierárquico são identificados pelos participantes como obstáculos à produção organizacional. O entrevistado 3 indica, como um grande problema, a falta de contato dos níveis superiores com as bases operacionais, afirmando:

O maior desafio é que às vezes as pessoas que estão definindo as estratégias não têm contato e não sabem qual é o trabalho na base. Então, o que que acontece, tu estabelece uma estratégia, só que tu não sabe nem

qual é o trabalho para alcançar essa estratégia, e eu vejo que muitas vezes acaba acontecendo isso: os gestores do alto escalão acabam muito distante das pessoas que estão na base, aí eles estabelecem uma estratégia que acaba sendo muito difícil para a base cumprir, porque eles não entendem para que que serve. Falta uma explicação e, da mesma forma, às vezes a estratégia vem como alguma coisa que é completamente ilógica para o ritmo de trabalho. Então eu acho que o grande problema aí é comunicação, assim, comunicação do topo com a base.

A entrevistada 4 também corrobora com este entendimento, ao dizer que “nenhuma rotina é uniformizada na UFPel, com cada servidor realizando do seu jeito as atividades”. Segundo ela, “essa questão tem a ver com a forma como a gestão e como o pensamento conservador são identificados na UFPel, que mantém um ideal hierarquizado de cima para baixo, com tratamento horizontal, sem a devida importância para a questão administrativa” que, conforme ela, é tida como trabalho menor.

Os entrevistados afinam também para a relevância de diálogo e pesquisa de rotinas, além da observação à falta de habilidades em tecnologia, que também foi mencionada com valor ao interesse, novamente, do treinamento como solução para garantir o uso eficaz das ferramentas necessárias. Vale referenciar, ainda, a falta de transparência sobre os propósitos e metas da organização, afetando a compreensão do papel de cada segmento, já que o entendimento mútuo entre diferentes níveis hierárquicos é considerado entre os entrevistados como fundamental para a implementação de estratégias. Além disso, a entrevistada 5 reforça, como transtorno, o alcance de engajamento dos colaboradores e a conciliação de expectativas individuais com os objetivos organizacionais, na conexão entre estratégias e atividades diárias.

Assim, uma abordagem holística pode ser aventada, diante das narrativas apresentadas, como superação a esses problemas que, de uma forma geral, são inúmeros identificados pelos entrevistados. Essa abordagem envolveria a criação de uma cultura organizacional propícia à comunicação, investimentos em desenvolvimento e treinamento, principalmente, com a exigência de esforços para promover transparência e entendimento mútuo, e uma gestão de pessoas que valorize a utilidade e a competência. Percebe-se nas entrevistas, que esses elementos são basilares para estabelecer uma conexão ativa entre as diretrizes estratégicas e a execução diária na organização.

4.1.3 COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO ENTRE OS INDIVÍDUOS E SETORES

A partir das respostas dos entrevistados sobre a comunicação na UFPel, fica evidente que a instituição enfrenta contratempos consideráveis e variações na percepção da aplicabilidade da comunicação e colaboração entre os setores. Os entrevistados sinalizam a existência de falta de diálogo entre setores diversos, divergências nas orientações e a ausência de coordenação nas atividades diárias, revelando uma complexidade que compromete a eficiência operacional. Os entrevistados 1, 4 e 5 registram, como exemplo, em diferentes questionamentos feitos ao longo das entrevistas, um embaraço comum observado, que diz respeito à incongruência no encaminhamento das expedições de processos envolvendo bancas de defesas na pós-graduação; que, segundo a convergência de ambos, elencam uma série de procedimentos desnecessários e que atravancam o bom andamento de rotinas administrativas.

Contudo, há também aspectos positivos, especialmente no que diz respeito ao impacto assertivo da tecnologia. A introdução de ferramentas como o SEI e o Cobalto resultou em melhorias notáveis na comunicação e serventia operacional por todos os participantes da pesquisa. A automatização e transição para processos online simplificaram tarefas, aceleraram procedimentos e desburocratizaram atividades, demonstrando uma adaptação bem-sucedida às demandas contemporâneas. Entretanto, objeções setoriais e a falta de padronização na comunicação surgem como pontos críticos, pois a qualidade da comunicação, conforme o exemplo supramencionado, varia entre setores, evidenciando a escassez de uma abordagem mais uniforme e padronizada.

A falta de um sistema integrado de comunicação e de um “*onboarding*” eficaz para novos servidores, como citado pelo entrevistado 3, contribui para a heterogeneidade na resolução de demandas, dificultando a assimilação rápida das práticas internas. Este entrevistado, nesta parte, dá mais detalhes sobre esta falta de uniformidade e de um sistema integrado de comunicação, pois, segundo ele, “há setores em que o encaminhamento da conversa é por e-mail, enquanto que em outros as demandas são geradas via ligação telefônica ou por mensagens pelo aplicativo *WhatsApp*, demonstrando a falta de critérios comuns para os direcionamentos de solicitações administrativas e de atendimento.

No contexto específico de um dos setores entrevistados, a falta de padronização nos processos internos do Núcleo de Pós-Graduação (NPG) gera confusão e atribulação na tomada de decisões. Neste exemplo elencado, a ausência de regulamentações claras impacta negativamente o êxito da comunicação e do processamento do trabalho, expondo a urgência do aprimoramento nos procedimentos internos para alinhar as atividades com as estratégias organizacionais. Neste caso, ainda, a entrevistada 4 demonstra um grande impasse com diferentes comunicados recebidos deste setor para tratar de um mesmo assunto, o que ocasiona insegurança ao caminho procedimental que deve ser seguido.

Variações nas percepções sobre a comunicação na UFPel também são manifestadas, pois alguns entrevistados percebem uma boa comunicação em determinados setores, como na Faculdade de Educação, especialmente com a implementação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), que fomentou o contato síncrono entre os trabalhadores deste setor. Contudo, a complexidade na comunicação entre setores, notadamente, a falta de clareza nos processos e a demora nas respostas, como indicado nos exemplos trazidos até aqui, indicam áreas de aperfeiçoamento inevitável para tornar a comunicação mais qualificada de maneira geral.

Neste contexto, o entrevistado 6 compartilhou um exemplo prático no qual enfrentou dificuldades ao buscar atendimento na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). Ele mencionou que “não há clareza sobre qual setor deve ser procurado para determinadas questões”. Por exemplo, ao precisar de informações sobre benefícios, especificamente sobre a assistência pré-escolar, dirigiu-se ao núcleo de benefícios, mas descobriu que não era o local adequado. Em outra ocasião, ao tratar de auxílio alimentação, a demanda foi direcionada ao setor de benefícios. Isso evidencia a falta de orientação sobre onde buscar ajuda dentro da instituição.

Como complemento, sobreveio também a notoriedade de uma abordagem equitativa na valorização de distintos segmentos da comunidade universitária, uma vez que o entrevistado 6 observa a desvalorização dos técnicos em comparação com os docentes. Ele observa que “professores recebem tratamento priorizado em diversas comunicações setoriais, numa relação em que o atendimento é dado com atenção especial e com mais celeridade”. Esta disparidade é percebida por ele

devido ao fato de que são os próprios professores que escolhem, na maioria dos casos, os servidores técnicos a ocuparem cargos comissionados na organização. Isso contribui para a percepção de desigualdade, observação que fortalece o ponto levantado pela entrevistada 4, que já havia mencionado a tendência de desvalorização do trabalho administrativo.

Com isso, a falta de clareza sobre o direcionamento de demandas específicas também se soma à vontade para aprofundar a comunicação interna e aprimorar o encaminhamento seguro de processos. A visão geral possível de se obter a respeito da comunicação e colaboração entre indivíduos e setores da UFPel é que a universidade enfrenta impasses complexos, mas também há oportunidades para avanços substanciais. A implementação de tecnologias e a uniformização de procedimentos são aspectos críticos a serem abordados para criar um ambiente mais eficiente, alinhado às estratégias organizacionais e centrado nas vantagens para todos os membros da comunidade universitária, com integração e padronização dos procedimentos.

4.1.4 IMPACTO NA DESIGNAÇÃO DE INDIVÍDUOS PARA GERENCIAR PROCESSOS E SUPERAR BARREIRAS

Neste item analisado, as respostas, de um modo geral, sobre a possibilidade de designar indivíduos para gerenciar processos e disseminar a cultura de administração na UFPel, revelam uma variedade de perspectivas. Enquanto alguns direcionam a importância de coordenadores externos para superar barreiras e refinar a comunicação entre setores, outros expressam reservas associadas a uma possível interferência externa, indicando a condição de abordagens cautelosas. Segundo as entrevistadas 2, 4 e 7, é preciso uma análise criteriosa para implementar estratégias de designação, onde se dê crédito à colaboração e à participação de diferentes partes interessadas na definição de rotinas e procedimentos para uma administração com potência e alinhamento aos diversos anseios da UFPel.

Neste caso, elas acreditam que a formação de equipes multissetoriais seria a melhor opção, pois envolveria um conhecimento mais amplo e, portanto, mais operativo. Enquanto alguns veem de maneira positiva a ideia de designar pessoas

específicas para lapidar as habilidades e a coordenação interna, outros ressaltam a obrigatoriedade de uma estrutura organizacional clara, evidenciando que, apesar da informatização, o papel humano é crucial para lidar com as demandas e garantir uma gestão eficaz, como bem marca a entrevistada 7, ao dizer que “incluir as pessoas no processo é aconselhável, pois auxiliaria na definição dos sistemas, inclusive com contribuição prática de layout e de facilidades na navegação nos sites e demais ambientes operacionais”.

A consideração de uma abordagem colaborativa e centrada no usuário, situação que é sublinhada pelos entrevistados, sugere, portanto, que consultar aqueles que utilizam os sistemas para compreender suas insuficiências e otimizar a comunicação é o melhor caminho para construir as decisões e/ou modificações procedimentais. Em outras palavras, os argumentos apontam para a indispensabilidade de adaptação cuidadosa da designação de indivíduos para gerenciar processos na UFPel, considerando as diversas perspectivas, promovendo a colaboração e envolvendo ativamente os usuários para garantir o sucesso de iniciativas nesse sentido.

4.1.5 INTERPRETAÇÃO DO TERMO "PROCESSO" E INFLUÊNCIAS INDIVIDUAIS

A respeito da influência da interpretação do termo processo nas perspectivas individuais e como essa influência pode afetar a execução de atividades, é possível frisar nuances e percepções opostas nas entrevistas. O entrevistado 1 focalizou na imposição de uma compreensão unificada do conceito de processo, indicando que “a diversidade de interpretações pode resultar na falta de uniformidade no trabalho”. Ou seja, segundo ele, a interpretação variada pode prejudicar a execução profissional de sequências de atividades, repetindo a seriedade de um esforço prévio para alinhar as percepções. Por outro lado, a entrevistada 2 alegou a associação do termo processo a contextos legais, como no âmbito judiciário, ao falar de possíveis confusões envolvendo a noção de processos civis e a necessidade de esclarecimento sobre o contexto específico ao utilizá-lo.

Ainda assim, ela reconhece que “na esfera administrativa dificilmente os servidores entenderiam o termo de maneira equivocada”. Enquanto isso, o entrevistado 3 descreveu a diversidade de interpretações, especialmente com o uso do SEI, onde tudo é visto como processo, e ressaltou a pertinência de tratar todas as formas de comunicação, seja SEI, seja e-mail, seja *WhatsApp*, como processos com sequências ordenadas de etapas. Ele salientou que “a falta de uniformidade na interpretação pode resultar em abordagens desorganizadas”, enquanto uma interpretação uniforme pode transmitir uma visão mais unificada e coesa.

Por sua vez, a entrevistada 4 preferiu abordar a compreensão do termo no contexto mais amplo do trabalho administrativo e da gestão, focando na percepção de que a falta de compreensão desses elementos é um revés, pois identifica que “a interpretação do processo está intrinsecamente ligada à compreensão mais ampla do trabalho administrativo”. Ela indica que a resistência a funções administrativas, desorganização nos processos e embates na implementação de mudanças podem surgir da falta de compreensão mais ampla.

Já a entrevistada 5 expressou que a interpretação do termo processo não influencia significativamente o trabalho diário na UFPel, sugerindo que a compreensão abrangente dessa terminologia contribui para a normalidade nas operações diárias. Paralelamente, o entrevistado 6 apenas associou o termo como partes integrantes de uma atividade ou tarefa que busca um resultado, reforçando sua deferência na execução de projetos, sem preocupação sobre a existência de confusões. Por fim, a entrevistada 7 exteriorizou que “a interpretação do processo não representa um problema expressivo para quem já trabalha com questões do serviço público”, sugerindo que a associação mais negativa pode ocorrer para aqueles externos ao meio.

Em geral, as respostas refletem a diversidade de perspectivas sobre o termo processo, demonstrando o interesse em uma compreensão comum para promover uma execução apropriada de atividades no contexto administrativo. A uniformidade na interpretação, a clarificação contextual e a integração do entendimento do processo com a gestão mais ampla são elementos observados nas respostas para otimizar as operações e evitar conflitos no ambiente de trabalho, mesmo que a quinta e a sétima entrevistada tragam que a interpretação não acarrete influência notável.

4.1.6 IMPORTÂNCIA DE UMA COMPREENSÃO COMPARTILHADA ENTRE SETORES E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Com base nas análises realizadas sobre a relação entre os setores acadêmicos e a Tecnologia da Informação (TI) na UFPel, fica evidente que a comunicação adequada e uma compreensão compartilhada são elementos fundamentais para otimizar as operações e promover um ambiente acadêmico mais hábil. Cada entrevistado considera olhares e provocações únicas, mas há temas recorrentes que merecem atenção.

Todos os entrevistados aguçam a relevância de uma compreensão compartilhada entre os setores acadêmicos e a TI na UFPel, fortalecendo a noção de que a falta desse alinhamento é um obstáculo para o rendimento operacional e a satisfação dos usuários. Vários atestam problemas sérios na comunicação com a TI, incluindo falta de resposta a sugestões, lentidão nos processos de atendimento e dificuldade em determinar responsabilidades, o que contribui para atrasos na resolução de problemas e na implementação de melhorias. Sobre isso, a entrevistada 4 enuncia que enfrenta problemas com a TI, que inclusive tentou resolver elaborando uma lista de sugestões para melhorias no sistema Cobalto, mas que não obteve retorno a essas solicitações. Além disso, ela reclama da dificuldade de contato com este setor, pois somente consegue comunicações via ticket do sistema de atendimento online, que poucos setores da universidade utilizam e que impede diálogos diretamente com os envolvidos.

O entrevistado 1 também salienta que o caminho de comunicação com a TI é indireto e tortuoso, uma observação que ecoa na fala da entrevistada 5. Esta última menciona empecilhos na comunicação com o setor de TI, o que acarreta em falhas e contratempos diários para adaptar e reformar os sistemas utilizados. Ela ressalta a complexidade de entender quem é responsável por determinadas reformulações e como solicitar essas mudanças. Por isso, expõe o peso de estabelecer uma comunicação mais próxima com a equipe de tecnologia da informação, vislumbrando avanços nos processos e sistemas utilizados, aspecto que ela considera fundamental e indispensável.

Além disso, a adaptação e o crescimento contínuo dos sistemas são vistos como substanciais, com alguns entrevistados relatando problemas específicos nos

sistemas utilizados, como o Cobalto, denotando o quão válidos são os ajustes para atender às demandas específicas de cada setor. Uma divergência saliente é designada em relação à atenção dada pela TI à graduação e à pós-graduação, onde alguns observam uma falta de equidade, propondo a deficiência de diretrizes mais balanceadas para atender os anseios de ambos os níveis acadêmicos. Sob esta consideração, o entrevistado 6 percebe “que a TI está mais integrada à graduação do que à pós-graduação”, pois nota um maior avanço e alinhamento nas demandas articuladas entre a graduação e a TI nas etapas e procedimentos estabelecidos no calendário acadêmico da Instituição.

Embora reconheçam o mérito da TI na execução de programas e sistemas, os entrevistados consideram que a TI pode não ter uma compreensão larga de todos os aspectos da universidade. O entrevistado 1 discorre que “a TI tende a focar apenas nos aspectos técnicos, priorizando o que é mais conveniente para implementar no sistema, em vez de considerar como isso pode facilitar verdadeiramente o serviço. Ele especula que “há uma falta de iniciativa por parte da equipe de TI em visitar os setores para entender suas carências específicas”. Em vez disso, as decisões são tomadas com base no que a equipe de TI acredita ser mais correto, sem levar em conta as demandas reais dos setores envolvidos.

Indo de encontro, a entrevistada 2 menciona a ausência de integração e registra que a equipe de TI deveria ter um entendimento mais profundo sobre como cada tarefa é realizada. Indo mais além, o entrevistado 3 argumenta que “a equipe de TI tende a agir de acordo com seus próprios métodos, priorizando o que é preferível para eles mesmos”. Apesar disso, na prática, isso muitas vezes resulta em não atender às vontades tanto dos usuários intermediários quanto dos usuários finais, nem mesmo daqueles envolvidos no início do processo. Ele afirma que “há muitos problemas relacionados à TI que não são resolvidos porque não são percebidos como problemas pela equipe de TI; para eles, o sistema pode estar funcionando, mas isso não reflete necessariamente a realidade dos anseios dos usuários”.

Além disso, pode-se trazer em complemento a fala da entrevistada 7, que notabiliza a relevância de uma maior escuta por parte da equipe responsável pelo gerenciamento dos processos nos sites, visando aprimorar a gestão do trabalho. Ela percebe que, “em algumas ocasiões, a TI pode ser um pouco lenta e não

compreender totalmente as escassezes das unidades acadêmicas”. Isso demonstra o interesse que existe de uma colaboração mais estreita na prática, de modo que a universidade e a TI parassem a discutir contrariedades específicas e modernizar os processos.

A constante demanda de um canal de comunicação mais capaz entre os setores e a TI é exteriorizada em todas as entrevistas, para facilitar a resolução de problemas do dia a dia e também para permitir que os setores contribuam ativamente com sugestões de reparos nos sistemas utilizados. Ademais, como já apresentado em item anterior, o entrevistado 3 já trazia o desejo de um sistema único de comunicação, o que poderia ser implementado neste ponto. Como acabamento, a partir das entrevistas, fica claro que uma colaboração mais estreita, com comunicação transparente e uma compreensão mútua são centrais para otimizar as operações na UFPel, fazendo com que as demandas específicas de cada setor sejam consideradas na implementação de sistemas e processos.

Para o alcance disso, a TI desempenha um papel vital, mas a sua aplicabilidade é ampliada quando há uma compreensão aprofundada do ambiente acadêmico. Portanto, a análise suscita que é imperativo estabelecer um diálogo mais factual, promovendo uma cultura de colaboração que leve a soluções mais alinhadas com as utilidades reais dos usuários acadêmicos. O estabelecimento de canais de comunicação mais acessíveis e a prontidão da TI em ouvir e responder às demandas dos setores são passos decisivos para alcançar uma integração mais eficaz entre as áreas acadêmicas e a Tecnologia da Informação.

4.1.7 CONCLUSÃO DA CATEGORIA COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO ORGANIZACIONAL

Com base nas análises das entrevistas realizadas, a categoria Comunicação e Colaboração Organizacional anuncia uma visão envolvente sobre a dinâmica organizacional na UFPel. Assim, é possível salientar a centralidade da comunicação satisfatória e da colaboração para o sucesso operacional e estratégico da instituição. A gestão de processos aparece, neste caso, como um tema determinante, exibindo a reverência da padronização, do mapeamento claro de tarefas e da definição de

regras uniformes para promover a aptidão organizacional. Desse jeito, a comunicação é consistentemente identificada como um elemento fundamental, tanto entre colegas como entre alternados níveis hierárquicos, direcionando sua influência para prevenção de retrabalhos, divisão de esforços e desentendimentos.

Os embaraços mencionados, como a transição de processos físicos para digitais e a falta de orientação formal, assentam para a imposição de uma aproximação equilibrada entre inovação e suporte estruturado. Neste encadeamento, a compreensão das experiências e estímulos individuais dos entrevistados sobreleva a complexidade da gestão de processos e incentiva a constante adaptação e busca por evoluções. No contexto da cultura organizacional, a categoria remete o uso de uma interpelação holística, envolvendo a criação de uma cultura propícia à comunicação, investimentos em treinamento e desenvolvimento, esforços para promover transparência e entendimento mútuo, e uma gestão de pessoas que valorize a colaboração.

Ao analisar a comunicação na UFPel, observa-se problemas densos e variações nas concepções da valência da comunicação e colaboração entre os setores. Embora a introdução de tecnologias tenha trazido adiantamentos reconhecidos, como testemunhado pelo impacto positivo do SEI e do Cobalto, a falta de padronização na comunicação e a ausência de um sistema integrado indicam áreas críticas para aprimoramento. Quanto à designação de indivíduos para gerenciar processos, os enfoques variados intensificam a conveniência de comportamentos ponderados, considerando a possibilidade de interferência externa e o saber de uma estrutura organizacional clara. O trabalho em equipe e centrado no usuário é balizado como fundamental, reforçando o apreço à consulta por aqueles que utilizam os sistemas para compreender suas demandas.

Foram acentuadas necessidades de uma compreensão comum para promover uma execução potente de atividades no contexto administrativo. A uniformidade na interpretação, a elucidação contextual e a integração do entendimento do processo com a gestão mais ampla são conhecidas como elementos decisivos. Finalmente, na relação entre os setores acadêmicos e a Tecnologia da Informação, a influência da comunicação efetiva, da compreensão compartilhada e do apoio mútuo é inequívoca. Os embates na comunicação e as vantagens de ajustes nos sistemas sinalizam a vantagem de uma atuação mais

balanceada entre graduação e pós-graduação, além de uma colaboração estreita para garantir soluções alinhadas com as especificidades de cada setor.

Em conclusão, as entrevistas fornecem um panorama extensivo e heterogêneo da comunicação e companheirismo organizacional na UFPel, delineando obstáculos, oportunidades e áreas prioritárias para evoluções. As conclusões fornecem bases para o desenvolvimento de estratégias que promovam uma cultura organizacional competente, com foco em treinamentos formais para enfrentar as barreiras dinâmicas do ambiente acadêmico, além do fomento ao uso de canais centralizados e integradores de comunicação.

4.2. GESTÃO DE PROCESSOS E MODELAGEM DE PROCESSOS

Neste capítulo serão trabalhadas as informações relativas à categoria Gestão de Processos e Modelagem de Processos, seguindo entendimentos estabelecidos pelos autores Paim, Caulliaux e Cardoso (2008); Lacerda, Cassel e Rodrigues (2010); Kanaane, Filho e Ferreira (2012); Gullede e Sommer (2002); Sousa e Medeiros (2008). De modo geral, a partir dos autores, esta categoria deverá abranger estratégias e técnicas para a otimização e o aperfeiçoamento das operações organizacionais. Segundo eles, implementar efetivamente a gestão de processos requer mecanismos de coordenação, como o planejamento, o gerenciamento diário e a aprendizagem contínua com a evolução dos processos.

A modelagem de processos é destacada como uma ferramenta para compreender a realidade organizacional e propor melhorias sistêmicas, permitindo a identificação de pontos de intervenção. Além disso, o mapeamento de processos possibilita a eliminação de operações desnecessárias, a simplificação de operações e a criação de uma linguagem padronizada, sendo fundamental que os processos estejam alinhados com a estratégia organizacional e que esse alinhamento seja validado constantemente.

Para checar como está esta situação na Universidade, serão trazidos aspectos como a evolução de procedimentos e melhorias na execução, examinando-se o progresso e aprimoramento das práticas internas (4.2.1). Também é estudada a percepção sobre a modelagem de processos (4.2.2), com exploração

da identificação de eliminação ou criação de novas atividades, considerando as mudanças necessárias para otimizar as operações (4.2.3). Além disso, são investigadas as vantagens específicas do gerenciamento de processos no contexto do setor público (4.2.4), bem como o alinhamento dos procedimentos de trabalho com a estratégia organizacional da Universidade (4.2.5). Finalmente, conclui-se esta categoria com a síntese das principais reflexões observadas quanto à gestão de processos e à modelagem de processos na instituição (4.2.6).

4.2.1 EVOLUÇÃO DE PROCEDIMENTOS E MELHORIA NA EXECUÇÃO

As análises das entrevistas ostentam alguns progressos nos procedimentos e processos de trabalho na UFPel, propagando uma transição estimada para ambientes mais competentes e informatizados. Primeiramente, foi enaltecida a unificação do ambiente administrativo na Faculdade de Educação, que resultou em uma comunicação mais direta entre setores. A proximidade física gerou uma conduta solidária para resolver dúvidas, refletindo em uma evolução no aproveitamento operacional. O teletrabalho, com a adesão ao PGD, também despertou como um facilitador, permitindo comunicações mais rápidas, especialmente por meio de plataformas digitais ou aplicativos online, como disseram alguns entrevistados.

A implementação do SEI foi amplamente reconhecida como uma mudança positiva, simplificando e agilizando processos, especialmente os mais elaborados. Contudo, alguns entrevistados externaram estímulos na utilização indiscriminada do SEI para processos simples, refletindo a seriedade de comunicações mais formais e especificações claras de informações. O sistema Cobalto é outro que recebeu elogios por sua contribuição, especialmente na graduação, simplificando procedimentos acadêmicos. Entretanto, questões sobre a diminuição de certos setores e a falta de transparência institucional foram levantadas, fortalecendo o detalhe da coesão e da divulgação transparente de informações financeiras e de desempenho acadêmico na realidade da instituição.

Os refinamentos nos sites da universidade, a disponibilização de tutoriais detalhados em alguns casos e a inclusão de informações no SEI foram aludidas como avanços marcantes. Essas mudanças proporcionaram certa autonomia aos

servidores, reduzindo a requisição de contatos diretos com os setores, sinalizando um esforço contínuo para tornar os procedimentos mais acessíveis. Nesta linha, o entendimento geral é que a UFPel passou por um progresso em seus procedimentos/processos de trabalho ao incorporar tecnologias como o SEI e o Cobalto. Apesar disso, a transparência, a comunicação formal e a resolução de complicações persistentes são áreas que continuam a exigir atenção, polimento e padronização. A abertura para incrementos adicionais, expressada pelos entrevistados, apela a um comprometimento duradouro com o desenvolvimento institucional e a satisfação dos membros da comunidade acadêmica.

4.2.2 PERCEPÇÃO SOBRE MODELAGEM DE PROCESSOS

A partir daquilo que foi fornecido pelos entrevistados sobre a modelagem de processos na UFPel, irrompe um panorama intrincado e versátil. Cada entrevistado forneceu boas percepções sobre a implementação e as barreiras relacionadas à modelagem de processos na universidade. Ao considerar essas análises em conjunto, é possível traçar alguns diagnósticos sobre a situação da modelagem de processos na UFPel.

Uma conclusão inicial diz respeito à falta de disseminação e conhecimento abrangente sobre a modelagem de processos na universidade. Os entrevistados, de maneira geral, alegaram uma ausência de práticas sistematizadas e estratégias formais para a modelagem de processos. Há indícios de que essa técnica pode não ser amplamente conhecida e compreendida pelos membros da comunidade universitária, o que alude uma oportunidade de potencializar a conscientização e a implementação mais vasta dessa prática na UFPel.

Outra conclusão indispensável é a disparidade vista na aplicação da modelagem de processos entre os setores administrativos e as unidades acadêmicas. Enquanto nos setores administrativos, especialmente na Reitoria, alguns entrevistados acreditam que há uma tendência maior para aplicar a modelagem de processos, nas unidades acadêmicas essa prática parece ser menos adotada, segundo se levantou nas entrevistas. Essa discrepância pode resultar em

uma experiência menos dinâmica e organizada nas unidades acadêmicas, referindo para a urgência de investimento e reforma nessa área.

A falta de padronização e comunicação precisa entre as unidades acadêmicas e a administração central é outra complicação identificada. A heterogeneidade entre essas unidades, a falta de compreensão da administração central sobre a realidade delas e a falta de implementação articulada de resoluções dos conselhos superiores, aspectos estes suscitados nos diálogos com os servidores interrogados, implica em um ambiente onde a modelagem de processos enfrenta obstáculos para proporcionar uma visão global e proficiente da universidade.

A subvalorização do administrativo pelos docentes também foi citada, novamente, como uma barreira a ser superada. Essa percepção pode resultar em decisões que excluem a participação do administrativo em discussões essenciais, mesmo quando esses aspectos impactam diretamente o funcionamento administrativo da instituição. A questão da transparência e do monitoramento externo dos processos na UFPel também foi destacada. Embora existam sistemas como o SEI e Cobalto, há incerteza sobre como essas atividades são avaliadas e acompanhadas externamente, especialmente por órgãos como o Ministério da Educação. A falta de revisão transparente sobre o impacto das atividades da universidade sinaliza uma omissão a ser atendida na comunicação e na prestação de contas.

Finalmente, a última entrevistada diagnosticou uma insuficiência de entendimento e compartilhamento da prática de modelagem de processos na UFPel. Essa limitação de conhecimento pode ser um obstáculo a ser trabalhado para promover uma compreensão mais ampla e uma implementação mais funcional dessa técnica na universidade. Sendo assim, em linhas gerais, as inquirições convergem para a ideia de que a modelagem de processos na UFPel enfrenta conflitos relacionados à conscientização, disseminação, padronização, integração entre setores e reconhecimento da pertinência do administrativo.

Para automatizar processos e promover uma gestão mais apropriada, a universidade pode considerar a implementação de estratégias mais sistemáticas, comunicação efetiva e investimento em capacitação e conscientização sobre modelagem de processos em todos os níveis da instituição, situações essas que ascendem nas entrelinhas dos entrevistados. Isso contribuirá para uma forma mais

integrada e sinérgica na gestão organizacional, refletindo-se positivamente na agilidade e na qualidade dos processos na UFPel.

4.2.3 IDENTIFICAÇÃO DE ELIMINAÇÃO OU CRIAÇÃO DE NOVAS ATIVIDADES

Ao analisar as respostas em relação à possibilidade de realizar o mapeamento de procedimentos/processos de trabalho, compreensões e bloqueios enfrentados no contexto acadêmico vêm à tona. O entrevistado 1 expressa uma mentalidade favorável sobre a capacidade de reconhecer ajustes por meio de um método estruturado e do uso de linguagem padronizada, ponderando a relevância de criar processos de trabalho, no sentido de se alcançar práticas de gestão de mudanças e, assim, facilitar a implementação de novas estratégias operacionais.

Por sua vez, a entrevistada 2 constata uma evolução na execução de tarefas ao longo do tempo, adaptando-se e otimizando processos, o que trouxe a incorporação de ferramentas tecnológicas, como o Google Docs, para simplificar e agilizar atividades, demonstrando uma postura receptiva à inovação. Aqui, percebe-se uma adaptação às novas tecnologias como uma estratégia para promover desempenho. Já o entrevistado 3 enfrenta incógnitas relacionadas à sazonalidade e sobreposição de demandas, impactando a organização do trabalho.

Ele explicita que “há pressão por prazos curtos e falta de espaçamento adequado entre as atividades” como entraves para implementações evolutivas. Sua análise leva em conta a consideração de encrencas contextuais ao buscar otimizar os processos. Em contraponto, a entrevistada 4 adota uma postura organizada e estruturada na secretaria do programa onde trabalha, acentuando sua padronização de processos, que é inclusive submetida a aprovação e debate em reuniões de colegiado, e o uso produtivo do SEI para organização e rastreamento de documentos, situações que ela mesma proporcionou, ou seja, por sua conta, houve o desenvolvimento de rotinas padronizadas para, assim, alcançar maior organização nas tarefas.

Uma vez que a servidora teve que promover sua normalização do trabalho, fica demonstrada a falta de rotina padronizada e pré-estabelecida no setor. Vale frisar que ela observa que “foi preciso ocorrer a cooperação de outras partes

envolvidas para o sucesso do processo”, isto é, teve que contar com outras pessoas para fortalecer e aprovar sua intenção de regular as rotinas. No decorrer do seu trabalho, a entrevistada 5 reconhece a presença de atividades redundantes e sublinha o interesse de simplificação e otimização constante, deixando claro o desejo de contar com o Procedimento Operacional Padrão (POP), experiência adquirida quando era trabalhadora no âmbito privado, e que facilitava o aprendizado dos processos e o que confirma a insuficiência de orientação institucional, já que ela pretende buscar conhecimentos externos para aprimorar suas tarefas habituais.

Na mesma proporção, o entrevistado 6 reforça o ideal do compartilhamento de pensamentos para reduzir o desperdício e os gargalos operacionais, com o propósito de distribuir responsabilidades de maneira equitativa e demandando a procura por áreas específicas nos sistemas onde ajustes podem ser feitos para dinamizar o fluxo de trabalho. Finalmente, a entrevistada 7 sublinha complicações específicas no sistema Cobalto, especialmente em relação ao acesso e à gestão de informações. Ela salienta a prerrogativa de uma integração mais perspicaz entre os setores e uma revisão na estrutura do sistema para facilitar o gerenciamento acadêmico.

Ao se agrupar os estudos feitos em separado, em um panorama geral, as respostas delineiam uma conscientização sobre a repercussão do mapeamento de procedimentos/processos de trabalho e a busca por correções consistentes. A flexibilidade na adaptação a novas tecnologias, a busca por padronização, a organização e a distribuição equitativa de responsabilidades despontam como componentes essenciais para elevar operações e promover performance nos contextos acadêmicos.

Os riscos, como a sobreposição de demandas e a pressão por prazos curtos, exemplificam a complexidade do ambiente universitário e advertem para a precisão de estratégias mais espaçadas e elaboradas na implementação de atualizações. De forma sintética, as entrevistas refletem uma variedade de experiências, transmitindo que o avanço constante dos processos é uma meta alcançável, mas requer um princípio versátil e participativo. Dessa forma, há sim entendimento que atividades diárias podem ser revistas, para se eliminar situações excedentes, bem como criar novos procedimentos.

4.2.4 VANTAGEM DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NO ÂMBITO DO SETOR PÚBLICO

Considerando o que foi levantado das respostas sobre a principal vantagem do gerenciamento de processos no âmbito do setor público, é possível traçar algumas considerações. A padronização de procedimentos mostra-se como um ponto decisivo e marcado por diferentes participantes. A uniformização dos processos no setor público é vista como fator principal para promover desempenho, transparência e aprendizado permanente, contribuindo para evitar prejuízos ao ter que se readaptar constantemente a múltiplas realidades de cada área.

Sobre isso, a entrevistada 2 chama a atenção para a padronização de procedimentos como principal vantagem do uso do gerenciamento de processos no âmbito público, concentrando-se na indispensabilidade de um enfoque mais uniforme para evitar perda de tempo e esforço ao transitar entre diversificados setores. A transparência é identificada como uma premissa básica para o serviço público, dando ênfase à valorização da clareza e da compreensão mútua nas atividades governamentais.

Outro ponto considerável levantado é a previsibilidade que o gerenciamento de processos pode proporcionar. A definição clara de etapas e prazos permite estimar com maior precisão o andamento das atividades, proporcionando uma comunicação mais clara com os usuários e estabelecendo expectativas realistas sobre os processos. Neste caso, o entrevistado 3 põe em evidência justamente a previsibilidade como principal vantagem, associando o gerenciamento de processos à capacidade de antecipar o tempo obrigatório para a conclusão de tarefas, citando como exemplo o processo de aproveitamento de disciplinas nos colegiados, que, uma vez desempenhado com as devidas projeções e fluxos, pode proporcionar maior transparência aos usuários, contribuindo para uma comunicação mais realista sobre os prazos de análise.

A organização e o controle operacional também são pensados como vantagens influentes. A gestão adequada dos processos evita desorganização, garantindo o cumprimento da legislação e dos regulamentos do ambiente organizacional. A este respeito, a entrevistada 4 desafia a interpretação comum de que a gestão de processos é apenas burocrática, argumentando que, quando bem

implementada, pode evitar procedimentos inúteis, promovendo um sistema menos repetitivo.

Além disso, a transparência nas atividades do setor público, especialmente no contexto da gestão financeira e do uso de recursos públicos, é outra vantagem exaltada. Isso porque há o entendimento de que ela contribui para evitar questões relacionadas à corrupção e garantir uma administração ética dos recursos públicos, situação que é ilustrada pelo entrevistado 6. Ele designa “a transparência da gestão como responsável pela obtenção de um entendimento mais claro das atividades realizadas”.

Em conjunto, as respostas refletem uma compreensão heterogênea, mas convergente, sobre os benefícios do gerenciamento de processos no setor público. A padronização, previsibilidade, desempenho operacional, organização, controle, transparência e agilidade sobressaem como peças fundamentais, sinalizando que uma implementação do gerenciamento de processos pode contribuir extensivamente para aprimorar a operação e o cumprimento das tarefas do setor público. Essas observações fornecem uma estrutura firme para a consideração de práticas mais qualificadas de aperfeiçoamento contínuo no âmbito governamental.

4.2.5 ALINHAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE TRABALHO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Em geral, observa-se um julgamento negativo em relação ao alinhamento dos procedimentos de trabalho com a estratégia organizacional. Os entrevistados vislumbram espaços vazios incisivos entre as diretrizes estratégicas estabelecidas nos documentos institucionais, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e sua implementação prática nas atividades cotidianas. A falta de visibilidade e de comunicação hábil sobre as estratégias da instituição é discutida como fator significativo. Vários entrevistados comentam a respeito da ausência de conhecimento ou envolvimento dos colaboradores com os planos de desenvolvimento, refletindo uma exigência de refinamento da divulgação e do compartilhamento de informações estratégicas dentro da universidade.

Para falar sobre estratégia organizacional, o entrevistado 1 chega a utilizar a expressão "para inglês ver", acentuando um ponto de vista cético e enaltecendo que a estratégia pode ser percebida como algo formal e de aparência construtiva, mas sem sucesso real nos procedimentos diários de trabalho. Do mesmo modo, há uma ideia de descentralização e fragmentação na gestão administrativa, com pouca integração entre os níveis da instituição, com comentários sobre a falta de um olhar amplo e administrativo, o que compromete o rendimento global da universidade, criando trabalhos árduos para a implementação das estratégias organizacionais.

Neste estágio, a entrevistada 2 compartilha uma interpretação questionadora, especialmente a respeito da atenção dada para a categoria de servidores técnico-administrativos. Isso realça problemas específicos que podem requerer cuidado e ajustes para aprofundar a integração e alinhamento organizacional, sendo essa percepção mais negativa quando se trata da categoria mencionada.

A crítica à burocratização e formalismo das estratégias também é evidente. Muitos entrevistados acrescentam que, embora existam planos documentados, sua aplicação prática é limitada e muitas vezes vista como uma obrigação burocrática, sem real impacto nas atividades diárias. Por fim, há uma noção de desconexão entre as estratégias institucionais e a realidade vivenciada nas unidades acadêmicas. Os entrevistados falam, também, que as estratégias podem ser percebidas como distantes ou irrelevantes para as situações enfrentadas no contexto operacional.

Nestes termos, as opiniões dos pesquisados denotam a exigência de aprimoramento do alinhamento entre os procedimentos de trabalho e a estratégia organizacional na UFPel, reiterando, de acordo com o realce dado pelo entrevistado 6, a relevância de considerar questões relacionadas à comunicação interna, clareza, engajamento dos colaboradores e implementação das estratégias para fortalecer a integração organizacional e alcançar os objetivos institucionais.

4.2.6 CONCLUSÃO DA CATEGORIA GESTÃO DE PROCESSOS E MODELAGEM DE PROCESSOS

Com base nas análises das entrevistas sobre a categoria Gestão de Processos e Modelagem de Processos do questionário, é possível traçar uma

conclusão geral que exemplifica tanto os avanços quanto as oposições percebidas na Universidade Federal de Pelotas. No que diz respeito à gestão de processos, observa-se uma grande evolução na incorporação de tecnologias como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e o sistema Cobalto. Essas ferramentas foram amplamente reconhecidas pelos entrevistados como promotoras de destreza operacional, simplificando procedimentos e contribuindo favoravelmente, especialmente na graduação. Além disso, a adoção do teletrabalho veio à tona como um facilitador, promovendo comunicações mais rápidas.

Entretanto, persistem contratempos a serem superados. A indiscriminada utilização do SEI para processos simples foi notada como um tema de atenção, demarcando a significância de comunicações mais formais e especificações claras relacionadas à transparência institucional, com divulgação nítida de informações financeiras e de desempenho acadêmico. Quanto à modelagem de processos, as conclusões ratificam uma noção de falta de disseminação e conhecimento envolvente na UFPel.

A ausência de práticas sistematizadas e estratégias formais para a modelagem de processos foi salientada, propondo uma oportunidade de calibrar a conscientização e implementação mais panorâmica dessa prática na universidade. A disparidade na aplicação entre setores administrativos e unidades acadêmicas, deficiência de padronização e comunicação convincente entre essas áreas, assim como a subvalorização do administrativo pelos docentes, também foram identificadas como conflitos impactantes, assim como na categoria anterior.

Sinteticamente, enquanto a UFPel exhibe avanços na implementação de tecnologias e práticas para estimular a gestão de processos, há incômodos que requerem atenção ininterrupta. A integridade, comunicação formal e a abertura maleável para examinar questões persistentes progridem como situações estratégicas para aprimoramento, mostrando um comprometimento duradouro com o desenvolvimento institucional e a satisfação da comunidade acadêmica, o que respinga diretamente na noção positiva ou negativa sobre o alinhamento entre as estratégias institucionais com as práticas de trabalho.

4.3. IMPORTÂNCIA DA SUPERVISÃO CONTÍNUA E IMPACTO NA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS

Nesta categoria será seguida a lógica empregada por Sousa; Medeiros (2008); De Boer, Müller e Caten (2015); e Pereira, Maximiano e Bido (2019). A partir da compreensão dita pelos autores, deve ser feito o acompanhamento constante e consistente do ciclo dos processos organizacionais, no sentido de ver o alcance da otimização dos resultados desejados, além da supervisão ininterrupta. Da mesma forma, deve-se checar a noção de resistência a mudanças, visto que são as pessoas as executoras dos processos a serem mapeados e redesenhados. Nesse sentido, os autores atribuem um papel ao agente de mudança, responsável por liderar e estabelecer uma relação de confiança, destacando habilidades de comunicação e negociação como fatores para o sucesso da implementação.

Com o propósito de detectar a aplicação atual dessas questões na UFPel, precisam ser consideradas perspectivas que permeiam o contexto em questão. No âmbito do acompanhamento e supervisão do ciclo de vida das rotinas (4.3.1), há avaliação de como esses processos são monitorados e gerenciados ao longo do tempo. Além disso, é fundamental examinar os problemas que surgem durante a implementação de processos (4.3.2), que podem variar desde dificuldades técnicas até resistência por parte dos colaboradores. Outro aspecto relevante é justamente a gestão da resistência à mudança (4.3.3), vendo como os participantes enxergam a resistência que pode surgir quando mudanças são propostas ou implementadas. Esta seção encerra com a condensação sobre a categoria Importância da supervisão contínua e seu impacto na eficiência dos processos (4.3.4).

4.3.1 ACOMPANHAMENTO E SUPERVISÃO DO CICLO DE VIDA DAS ROTINAS

Considerando as coletas sobre o acompanhamento e supervisão contínua do ciclo de vida das rotinas de trabalho na UFPel, é possível identificar algumas tendências e incertezas percebidas pelos entrevistados. Vários deles firmam a presença de uma estrutura organizacional fragmentada na UFPel, o que contribui para a inexistência de supervisão consistente e ininterrupta. A divisão entre setores e

unidades cria um hiato na coordenação global dos processos de trabalho, exercendo influência na otimização evolutiva dos resultados desejados.

A eficácia do acompanhamento é questionada em relação à implementação prática das políticas e planos institucionais. A dúvida sobre se o que está documentado é realmente executado delineia uma possível desconexão entre a teoria e a prática na gestão das rotinas de trabalho. Além disso, a escassez de monitoramento real, especialmente entre a administração central e as unidades acadêmicas, é um nível preocupante. Impressiona também a ausência de um sistema amplo para avaliar o que está dando certo ou errado, apresentando uma demanda para corrigir os mecanismos de supervisão.

Por outro lado, alguns entrevistados adotam uma diretriz ativa na gestão de suas próprias rotinas de trabalho, expondo uma autogestão eficaz. A menção à informatização como uma ferramenta para fortalecer a supervisão propõe uma visão benéfica em relação às inovações tecnológicas na otimização de processos. Todavia, há uma incerteza em relação ao acompanhamento externo, como por parte de Ministérios, o que exalta o peso de ter sistemas, documentos e a garantia de uma supervisão válida, além de conhecimento sobre a implementação prática. A variação na forma como o acompanhamento é realizado, segundo parte dos entrevistados, especialmente em âmbitos maiores da universidade, remete que a supervisão pode ser inconsistente entre os níveis hierárquicos.

Em nível amplo, as respostas denunciam complicações de relevo no controle permanente do ciclo de vida das rotinas de trabalho na UFPel, pois os entrevistados, de maneira geral, não veem o acompanhamento na prática. Essas vicissitudes incluem questões estruturais, desconexão entre teoria e prática, abstenção de monitoramento e variações na conduta de supervisão e, novamente, precariedade na transparência. Lidar com esses compromissos pode requerer refinamentos na comunicação interna, coordenação organizacional e implementação de tecnologias para promover um monitoramento mais talentoso e um desenvolvimento evolutivo dos resultados desejados.

4.3.2 PROBLEMAS DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS

Neste item, a principal constatação é a complexidade inerente à introdução de mudanças organizacionais. Em todas as entrevistas há uma constante nos comentários acerca do valor de uma comunicação satisfatória, sendo a resistência à mudança identificada como um obstáculo comum, seja por motivos culturais, seja por uma visão depreciativa de certos aspectos do trabalho, seja por uma inclinação conservadora em manter práticas antigas. A colaboração e o engajamento dos servidores são fatores reiterados nas análises. A resistência à mudança muitas vezes é atribuída à falta de participação ativa e à inexistência de uma cultura organizacional favorável que promova a aceitação e a adaptação às mudanças.

Neste sentido, a prioridade do treinamento e da capacitação também é sublinhada em várias conversas, indicando que a insuficiência de conhecimento específico pode representar uma barreira, o que é notado em mais de um aspecto analisado até aqui, pois a deficiência em treinamento foi citada repetidas vezes como um vetor nas incapacidades e/ou ineficiências administrativas. Ademais, a personalização dos treinamentos, alinhada às ocupações específicas de cada equipe, é identificada como indispensável para o sucesso na implementação de novos procedimentos. A omissão de consulta aos envolvidos antes da implementação de mudanças é citada como conjuntura delicada em uma das análises, dando ênfase à participação ativa e da consideração das opiniões das equipes durante o planejamento.

Outro aspecto comum é a valorização de uma diretriz pertinente e direcionada nas capacitações, evitando treinamentos genéricos que não contribuam de fato para a rotina de trabalho. De forma abreviada, os levantamentos expressam que a implementação bem-sucedida de novos procedimentos requer um ponto de vista ampliado, incluindo comunicação eficaz, engajamento dos colaboradores, treinamento personalizado e consideração das opiniões das equipes envolvidas. A superação da resistência à mudança é essencial, e a construção de uma cultura organizacional que promova a aceitação e a adaptação é um fator preponderante para o sucesso, conforme se observa nas respostas.

4.3.3 GESTÃO DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Sobre a gestão da resistência à mudança durante a implementação da gestão de processos, percebe-se um consenso em relação a alguns fundamentos. A resistência à mudança é encarada como uma realidade inerente a qualquer processo de transformação organizacional, mas os entrevistados compartilham ideias interessantes sobre estratégias e conhecimentos para superá-la. As habilidades interpessoais, especialmente a capacidade de uma comunicação envolvente, é citada em várias entrevistas. Para o entrevistado 1, o agente de mudança precisa transmitir os benefícios das mudanças propostas e adicionalmente deve compreender os horizontes e preocupações dos colaboradores, pois comenta que “a capacidade de convencimento e de conquistar as pessoas”, mostrando como as mudanças propostas podem melhorar a vida no trabalho e os processos em geral, “é a principal habilidade que o agente de mudança deve ter”.

Ainda sobre as habilidades, o entrevistado 3 acredita que, idealmente, “o agente deve ter experiência tanto na base quanto na parte administrativa, além de ter tempo disponível para realizar questionamentos e mapeamentos necessários”, pois entende que não adianta designar alguém sobrecarregado de trabalho e ocasionar processos superficiais e insuficientes. Essa pessoa, segundo ele, deve ser alguém dedicado e capaz de focar no processo de baixo para cima, ouvindo as demandas das unidades e os membros da equipe para melhorar o processo. De igual forma, a maneira educativa e de apoio é realçada nas entrevistas, validando que a resistência muitas vezes está relacionada ao déficit de familiaridade com novas ferramentas e processos.

A participação ativa dos servidores na tomada de decisões é uma constante nas análises, dando a entender que um enfoque colaborativo, onde as vozes dos membros da equipe sejam ouvidas e valorizadas, é decisivo para o sucesso da implementação. A respeito da construção de uma relação de confiança, percebe-se nas respostas que ela é um componente central, inclusive com questões intrincadas e associadas a dinâmicas de políticas internas, com destaque, pela entrevistada 2, a complexidade evocada das interações entre associações de pessoas com grupos de ligação ideológica distintas. Esse cenário, segundo a entrevistada, “tumultua e

acarreta em consideráveis obstáculos, com possíveis boicotes nas evoluções administrativas”.

Enquanto isso, a entrevistada 4 conclui que “se não há confiança, não há diálogo, e, dessa forma, passa a ser impossível se relacionar com alguém em quem não se confia”. Em geral, a confiança é compreendida pelos entrevistados como primordial no estabelecimento de uma base sólida de comunicação e colaboração durante os diferentes processos de implementação. Diante dos relatos, a exigência de planejamentos de trabalho centrados nas pessoas é uma conclusão comum, enaltecendo que a gestão de resistência à mudança requer não apenas competências técnicas, mas também habilidades na gestão de relações interpessoais.

A nitidez de execução, a explicação dos motivos por trás das mudanças e a colaboração são consideradas basilares para o sucesso na implementação de novos processos, onde a entrevistado 2 elenca a “paciência e flexibilidade como principais habilidades que um líder precisa ter” para comandar as transformações. Já a entrevistada 4 fala que a “vontade e a compreensão da gestão são determinantes”, devendo, o agente, enxergar a gestão como algo importante e reconhecer o papel do administrativo nesse processo, pois ela pensa que “se alguém não percebe a conexão entre gestão e processo, talvez não deva ocupar um cargo de gestão”, já que considera necessário ter pulso firme para exercer uma liderança que explique e não imponha decisões.

Portanto, pode-se concluir que o sucesso na gestão da resistência à mudança está intrinsecamente ligado a um enfoque sistêmico, que inclui desde a comunicação adequada e a compreensão empática até a participação ativa dos trabalhadores. O agente de mudança deve ser um facilitador, promovendo uma cultura organizacional que aprecie o companheirismo, a aprendizagem ininterrupta e o respeito pela voz de todos. Para os entrevistados, esses elementos, combinados, contribuem para a criação de um ambiente propício à aceitação e implementação bem-sucedida da gestão de processos.

4.3.4 CONCLUSÃO DA CATEGORIA IMPORTÂNCIA DA SUPERVISÃO CONTÍNUA E IMPACTO NA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS

Levando em conta os exames da categoria Importância da Supervisão Contínua e Impacto na eficiência dos Processos, é possível extrair conclusões inclusivas que levantam tanto os problemas quanto as estratégias percebidas pelos entrevistados na Universidade Federal de Pelotas. A supervisão das rotinas de trabalho na UFPel enfrenta incômodos, conforme instruído nas respostas dos entrevistados. A fragmentação organizacional e a limitação de coordenação foram identificadas como fatores que contribuem para a privação de supervisão consistente e ininterrupta. A desconexão entre a documentação formal e a implementação prática também representa uma ruptura, levantando questões sobre o êxito do acompanhamento em garantir a execução fiel das políticas e planos institucionais.

A omissão do monitoramento, especialmente entre a administração central e as unidades acadêmicas, sinaliza um vazio na avaliação do que está funcionando ou não, alertando para a disposição de aprimorar os mecanismos de supervisão. As variações na supervisão em separados níveis hierárquicos atestam inconsistências que podem comprometer os resultados do acompanhamento ao longo da hierarquia organizacional. Porém, algumas estratégias estimadas também despertaram. A adoção de um roteiro ativo por parte de alguns entrevistados na gestão de suas próprias rotinas, associada à visão construtiva da automatização como uma ferramenta para impulsionar a supervisão, ilustra a motivação de inovações tecnológicas na racionalização de processos.

Sucintamente, a preocupação da supervisão que persevera e seu impacto na qualidade dos processos na UFPel são temas complexos. Os empecilhos estruturais e de comunicação precisam ser endereçados para garantir uma supervisão mais vantajosa. A implementação de tecnologias e o uso de métodos ativos de acompanhamento exibem potencial para avanço, sobressaindo a premência de um tratamento integrado e que envolva coordenação organizacional, comunicação satisfatória e a aplicação adequada de ferramentas tecnológicas para promover uma supervisão mais desenvolta e uma otimização regular dos resultados desejados,

sem esquecer da construção primordial da relação de confiança entre os partícipes do processo.

4.4. PERCEPÇÃO, OPINIÃO E EXPLICAÇÃO

Para esta categoria, servem de base o que falam os autores Lacerda, Cassel e Rodrigues (2010); Sousa e Medeiros (2008); De Boer, Müller e Caten (2015); e Pereira, Maximiano e Bido (2019). A partir deles, em linhas gerais, é apreendido que a criação de uma visão comum entre os profissionais envolvidos facilita a compreensão e intervenção na realidade organizacional, por meio da padronização dos modelos de processo; aspecto que foi verificado junto aos entrevistados. Com base no que é estudado dentre os autores, é preciso considerar a fase de implementação, na qual os processos reestruturados são colocados em prática, envolvendo todos os participantes e possibilitando a automação de atividades.

Além disso, eles discutem os desafios relacionados à resistência à mudança durante novas implementações, destacando a necessidade de liderança, negociação e comunicação. Essa categoria enfoca, portanto, nas percepções, opiniões e explicações dos participantes da pesquisa sobre os aspectos cognitivos, organizacionais e humanos envolvidos na gestão e implementação de processos. No contexto da percepção, opinião e explicação relacionadas à gestão de processos, é essencial, primeiramente, analisar a percepção de padronização nos modelos de processo (4.4.1), o que envolve compreender como os colaboradores interpretam e aplicam os padrões estabelecidos para as rotinas organizacionais.

Em seguida, surge o envolvimento dos participantes na implementação de processos prontos (4.4.2), vendo o entendimento a respeito do engajamento e participação dos membros da equipe durante a fase de implementação e adaptação de novos processos. A partir disso, seguirá o exame da aceitação e adaptação a novas orientações de gestão nas atividades diárias (4.4.3) assimiladas no cotidiano. Por fim, a análise desses aspectos culmina na conclusão da categoria percepção, opinião e explicação (4.4.4).

4.4.1 PERCEPÇÃO DE PADRONIZAÇÃO NOS MODELOS DE PROCESSO

O panorama verificado aqui realça essa densa realidade que é a prática em relação à gestão de processos. O entrevistado 1 sinaliza uma brecha na implementação de padrões e na disseminação do conhecimento sobre processos na instituição. Segundo ele, “a deficiência de uma base de conhecimento experiente no SEI anuncia que a padronização dos modelos de processo não está sendo devidamente compartilhada entre os servidores”. Por isso, ele acredita que é preciso ter a criação de recursos educacionais e ferramentas, como tutoriais em vídeo ou em texto para suprir isso. A proposta de criar uma base de conhecimento frisa a reivindicação de recursos educacionais e ferramentas para consolidar a gestão de processos nesse caso.

Em outro sentido, a entrevistada 2 preferiu comentar sobre a diferenciação clara que nota entre os processos na especialização em relação aos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Ela explica que a simplificação na especialização coexiste com a vontade de gerenciar atividades específicas, e a intenção de modificar atualmente o Regimento do curso celebra um viés fluido na gestão de processos educacionais. Já o entrevistado 3 dá uma opinião mais aprofundada e desafiadora da gestão de processos na universidade onde, de acordo com seu relato, “há dependência de padrões informais, baseados na experiência individual”, situação que propõe um esforço mais estruturado para implementar e comunicar mudanças nos processos.

Enquanto isso, a entrevistada 4 testemunha uma postura realista e contextualizada da presença de padrões nos procedimentos, percebendo a amplitude de concepções e práticas em alternados setores, deixando aparente o cuidado da formalização para garantir a concretização dos padrões. Em contraponto, a entrevistada 5 anuncia uma apreciação construtiva da organização e padronização em certos setores da universidade, sustentando o peso de regulamentos, resoluções e ciclos regulares para estabelecer e manter a ordem nos procedimentos, fato que vai ao encontro da conversa obtida com o entrevistado 6, que apresenta também uma prospecção predominantemente benéfica em relação à padronização, especialmente na graduação e na Coordenação de Registros Acadêmicos (CRA).

A coesão entre difusas ferramentas e processos remete uma integração dos padrões estabelecidos com mudanças introduzidas por novas tecnologias. Contudo, também é mencionado que essa padronização nem sempre é amplamente percebida ou seguida em todos os setores da universidade, e que muitas vezes ela é construída informalmente com base na prática cotidiana e na interação entre os membros. Adicionalmente, algumas falhas são identificadas, como treinamentos inadequados e a necessidade de melhorar a disponibilidade de recursos de apoio. Finalmente, a entrevistada 7 designa “a padronização no início do semestre, especialmente durante a distribuição de disciplinas”. A conformidade com o calendário acadêmico é referenciada como um elemento preponderante na execução de atividades de maneira mais padronizada.

Dessa forma, as interpretações detalham a presença de padrões em outros graus e contextos na universidade. O emaranhado e a pluralidade dos processos, juntamente com a prioridade de técnicas ajustáveis e educacionais, aparecem como temas centrais na gestão de processos em uma instituição acadêmica. O transtorno reside na identificação e implementação de padrões e na promoção de uma compreensão comum e na flexibilidade para atender aos desejos específicos das áreas e níveis educacionais.

4.4.2 ENVOLVIMENTO DOS PARTICIPANTES NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS PRONTOS

Os entrevistados dão pistas de contextos que consideram básicos para uma implementação de processos, principalmente com atuação ativa e prévia dos participantes na construção e elaboração dos processos. A resistência à implementação é verificada quando os membros da equipe não são consultados ou envolvidos desde o início. O encerramento geral registra como requisito a colaboração na elaboração e reestruturação dos procedimentos, ressaltando que a falta desse envolvimento pode gerar em uma implementação menos eficaz.

A ênfase em uma estratégia sinérgica é clara em várias respostas. Pontua-se a pertinência de ouvir, envolver e considerar as direções dos servidores, onde o papel de liderança paciente e flexível é sublinhado, indicando o valor de ajustar os

processos conforme for preciso. Isso antecipa que a implementação exitosa de processos requer uma conduta flexível e conjunta. Além do mais, a interpretação de várias respostas frisa a imprescindibilidade de uma implementação motivada, cristalina e participativa. A compreensão clara dos motivos por trás das mudanças é vista como primordial, e a participação ativa de todos os envolvidos é considerada imprescindível para o sucesso na implementação de processos.

Neste contexto, separa-se a resposta do entrevistado 6, que avalia o impacto da confiança na equipe e coordenação ao lidar com novas atividades e procedimentos. Isso mostra a influência do contexto e da dinâmica da equipe no rumo e aceitação de mudanças nos processos, chamando a atenção para urgência na construção de uma cultura organizacional baseada na confiança e colaboração. Aqui, a entrevistada 7 comenta da distância entre a formulação de procedimentos e sua implementação prática, sublinhando que “é bom desenvolver procedimentos e garantir um processo funcional de implementação e coleta regular de pareceres para ficarem à disposição para eventuais ajustes”.

Desse jeito, as análises coletivas conduzem a ideia de que uma implementação de processos triunfante requer um enfoque cooperativo, maleável e inclusivo. A compreensão das carências dos trabalhadores, transparência, diálogo aberto e confiança na equipe são elementos vitais para superar resistências e garantir que os processos atendam aos objetivos organizacionais. Esses princípios podem orientar organizações na promoção de uma cultura de inovação incessante e na implementação prática de processos.

4.4.3 ACEITAÇÃO E ADAPTAÇÃO A NOVAS ORIENTAÇÕES DE GESTÃO NAS ATIVIDADES DIÁRIAS

Inicialmente, fica claro que a receptividade às mudanças nos processos de gestão varia de acordo com a noção particular de cada entrevistado. Enquanto alguns demonstram uma predisposição animadora e aberta à adoção de novos procedimentos, valorizando a produtividade e a evolução de maneira constante, outros adotam uma postura mais cautelosa, condicionando a aceitação das mudanças à garantia de incrementos concretos.

Os entrevistados que se mostraram receptivos à mudança relataram da importância de que as alterações propostas contribuíssem de forma impactante para a competência operacional e a maximização do desempenho nas atividades cotidianas. Para somar, discorreram sobre o interesse de que as mudanças sejam lógicas, práticas e não adicionem complicações desnecessárias ao trabalho diário. Essa concepção reflete uma preocupação genuína com a performance dos processos e a valorização do tempo e dos recursos organizacionais.

Por outro lado, os entrevistados que adotaram uma postura mais prudente reportaram o anseio de uma comunicação sólida e uma justificativa clara para as mudanças propostas. Para eles, é fundamental compreender o motivo e o propósito das alterações antes de confirmar disposição para recebê-las. Esse cuidado condicional mostra uma preferência pela estabilidade e agilidade, lembrando que é prudente avaliar cuidadosamente os benefícios potenciais das mudanças antes de sua implementação.

Com isso, é possível exibir uma disparidade de olhares e atitudes em relação às mudanças nos processos de gestão. Enquanto alguns entrevistados apresentam uma abertura proativa e pragmática para a inovação, outros adotam uma postura mais contida, condicionando a aceitação das reformas à garantia de avanços reais e uma comunicação frutífera. Vale mencionar que os entrevistados não costumam ser consultados atualmente sobre a criação de novas rotinas. Essa variedade de experiências e opiniões retrata os embaraços do processo de gestão de mudanças e a repercussão de um planejamento fluido e interativo para promover o desenvolvimento contínuo nos processos organizacionais.

4.4.4 CONCLUSÃO DA CATEGORIA PERCEPÇÃO, OPINIÃO E EXPLICAÇÃO

Com base no que foi obtido na categoria Percepção, Opinião e Explicação, projeta-se uma compreensão matizada das atitudes e das considerações dos entrevistados em relação à gestão de processos na universidade. As conclusões evidenciam ambiguidades nas opiniões e na variedade de fatores que influenciam a receptividade às mudanças organizacionais. No que diz respeito à padronização nos processos universitários, as ponderações ratificam que existe uma gama plural de

linhas de ação e experiências. Desde a identificação de defeitos na implementação de padrões até a valorização edificante da organização e padronização em certos setores, as respostas pressupõem a profundidade da gestão de processos e a necessidade de estratégias educacionais e ferramentas para promover a padronização.

Quanto à implementação de novos procedimentos, as conclusões reforçam a aplicabilidade do engajamento direto e prévio dos profissionais. A resistência à mudança é notada quando os servidores não são consultados desde o início, reafirmando a utilidade de um método integrador e modificável na elaboração e reestruturação dos procedimentos. Ao examinar a disposição para receber novas orientações de processos nas atividades diárias, as inferências aludem uma variedade de atitudes, desde uma predisposição positiva condicionada a benefícios tangíveis até uma postura mais moderada, chamando a atenção para um melhoramento da comunicação, além de reforçar a publicidade com a conexão de justificativas para as correções propostas.

De maneira compacta, a investigação coletiva confirma que as impressões, opiniões e explicações dos entrevistados transmitem uma variação da dinâmica organizacional, o que pode-se confundir com carência de uniformidade administrativa. A variedade de opções enuncia a repercussão que as estratégias flexíveis e as reajustadas têm na implementação de alterações organizacionais, reconhecendo as nuances individuais e organizacionais que moldam a aceitação e o sucesso dessas transformações. As deduções fornecem achados para orientar diretrizes mais adequadas na gestão de processos em circunstâncias acadêmicas, situações estas que são elencadas principalmente como críticas à forma de encaminhamento atual às proposições de trabalho, que não estabelece foco à consulta e à participação dos trabalhadores.

4.5. PLANEJAMENTO E DESENHO DE PROCESSOS

A respeito da categoria Planejamento e Desenho de Processos, os autores Kanaane, Filho e Ferreira (2012); Cruz (2021); Paim, Caulliraux e Cardoso (2008); Sousa e Medeiros (2008); e Vom Brocke Et Al. (2014), abordam a fase inicial e

fundamental do ciclo de gestão de processos. Destacam-se as estratégias e práticas necessárias para organizar e estruturar os processos organizacionais, onde aparecem o planejamento e desenho dos processos de maneira detalhada, visando diversos objetivos, como o enfoque na satisfação, o gerenciamento dos relacionamentos internos e externos, a visão sistêmica das atividades e o desenvolvimento de um sistema de avaliação completo. Além disso, apontam que é preciso verificar a coordenação dos processos, aprendendo com a evolução e o histórico deles.

A partir do que preconizam, se conduziu o exame da organização do fluxo de informação nos sistemas de informação locais (4.5.1), com a sequência fundamental de explorar como as pessoas lidam com procedimentos informais, bem como as experiências e reflexões associadas a essa prática (4.5.2). Outro aspecto relevante é a importância do planejamento e do desenho do processo (4.5.3), com o complemento da consideração da infraestrutura, capacidade técnica e automatização para a implementação da prática de processos (4.5.4). Ademais, é importante ver a abordagem única de processos em um contexto organizacional (4.5.5), análise que culminará na conclusão da categoria planejamento e desenho de processos (4.5.6) a seguir.

4.5.1 ORGANIZAÇÃO DO FLUXO DE INFORMAÇÃO NOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO LOCAIS

Inicialmente, notou-se uma variedade de interpretações sobre os sistemas de informação existentes. Enquanto alguns entrevistados assinalaram preocupações em relação à ausência de um sistema apto de organização do fluxo de informação, outros reconheceram progressos, especialmente em áreas específicas, como colegiados de graduação e pós-graduação. Uma convergência nas conversas foi o impacto da comunicação adequada e da disseminação de informações claras e acessíveis.

Os entrevistados ressaltaram a demanda por sistemas que facilitem o acesso às informações pertinentes, principalmente com canais de comunicação formais e informais para atender às demandas dos usuários. Sobre isso, o entrevistado 1 diz

que “há ausência de um processo de gestão da informação” e recomenda que “sejam feitos estudos para que se criem medidas para otimizar essa organização”. Por sua vez, a entrevistada 2 comenta da prevalência de práticas informais, como o uso do grupo do *WhatsApp*, propondo que, “embora haja interação entre os membros da equipe por este caminho, o sistema formal não atende de maneira suficiente” às demandas de comunicação e compartilhamento de esclarecimentos.

Afora isso, adversidades comuns são enfrentadas na gestão do fluxo de informações, como resistência à implementação de procedimentos, desinteresse de adesão por parte dos colegas, complicações na gestão de recursos físicos e falhas na integração e comunicação entre etapas dos processos institucionais. A entrevistada 4 referencia os “contratempos na gestão de espaços físicos”, onde o sistema de informação atual não supre os problemas relacionados à alta demanda, à escassez de recursos e ao desamparo de manutenção adequado, enaltecendo o requisito imperativo de avanços sustentados nos processos de gestão de recursos físicos.

Em contrapartida, a entrevistada 5 enxerga avanços na organização e comunicação, especialmente nos setores de colegiados de graduação e pós-graduação. “A eficácia do site e a existência de canais de comunicação alternativos”, para esta entrevistada, refletem uma cobertura ampla para garantir que os membros da comunidade acadêmica estejam bem informados. Indo na mesma direção, a entrevistada 7 oferece uma visão construtiva, salientando para a existência de um sistema organizado de informações básicas nos sites, embora destaque a presença de problemas pontuais que podem exigir aprimoramentos na organização. Outrossim, o entrevistado 6 repara uma organização maior nas atividades dos técnicos do que na gestão coordenada pelos responsáveis.

Uma anotação central aqui é a exigência por uma exploração ampliada e integrada na gestão da informação, envolvendo não apenas a implementação de sistemas tecnológicos, mas também a sensibilização e o envolvimento de todos os membros da equipe. As análises acentuaram o interesse de uma cultura organizacional que valorize a comunicação transparente, a colaboração e a busca por avanços nos processos de gestão da informação. De forma abreviada, pode-se dizer que houve a ilustração de diversidade de entraves envolvidos na organização da circulação de informações nos sistemas locais de trabalho, ao passo que também

é possível perceber oportunidades de aprimoramentos e inovações que tragam contribuições para a gestão informativa, beneficiando toda a organização.

4.5.2 LIDANDO COM PROCEDIMENTOS INFORMAIS: EXPERIÊNCIAS E REFLEXÕES

Sobre os desafios e impactos de trabalhar com processos sem documentação ou compreensão completa de seu funcionamento, em primeiro lugar, fica evidente que a existência de processos informais é uma realidade cotidiana em diversos setores da instituição. As pessoas entrevistadas compreendem que esses processos informais muitas vezes brotam como uma solução rápida para questões urgentes ou não planejadas, especialmente quando não há clareza sobre os procedimentos formais a serem seguidos. Um dos principais problemas identificados pelos entrevistados é a inexistência de documentação nos processos informais, onde o vazio de registros formais cria lacunas na compreensão dos procedimentos, o que pode levar a conflitos, perda de clareza e responsabilização inadequada das partes envolvidas.

Nesta direção, o entrevistado 1 compartilha que “há desconforto com a falta de padronização e documentação”, ou seja, a carência de uniformidade é uma preocupação, pois compromete a legitimidade e segurança dos processos. Em segundo lugar, foi possível observar que a cultura organizacional desempenha um papel forte na maneira como os processos informais são percebidos e tratados. Enquanto alguns entrevistados expressam uma apreciação pelos aspectos flexíveis dos procedimentos informais, outros preferem o equilíbrio dessa flexibilidade com a formalização e documentação adequada dos processos.

Em relação aos processos informais ainda, outra questão considerada foi tratamento divergente entre o grupo de docentes com o de técnicos administrativos, situação em que a entrevistada 2 revela uma dinâmica onde “docentes transferem responsabilidades, gerando demandas urgentes”. Essas divergências podem criar esforços adicionais na gestão e implementação de procedimentos mais formais e padronizados. Em acréscimo, as falas dos entrevistados se voltam para a

reivindicação da promoção de uma cultura organizacional que valorize a transparência, eficiência e responsabilidade nos processos de trabalho.

Sob outro ângulo, ainda que o entrevistado 3 reconheça o transtorno prático em formalizar tudo, ele frisa o “prejuízo da informalidade excessiva”, evidenciando a importância de equilibrar a formalização com a cultura existente. As limitações estruturais, como as carências de infraestrutura de TI, são apontadas como desafios. Isso requer a formalização e documentação adequadas dos procedimentos e um método ajustável e cooperativo de trabalho para lidar com as complexidades inerentes aos processos informais e formais. De outra maneira, a entrevistada 4 apresenta uma abordagem dual, subdividindo a rigidez nos procedimentos formais, especialmente em reuniões de colegiado, e contrastando com a postura mais pragmática em situações informais, como a reserva de salas.

A falta de documentação é reconhecida, considerando uma possível melhoria na acessibilidade às informações. Não obstante, a entrevistada 5 valoriza os procedimentos informais de atendimento, com a interação direta e personalizada. Apesar disso, ela está ciente das adversidades associadas à ausência de documentação, incluindo ansiedade, estresse psicológico e maior propensão a erros, enfatizando a importância de evitar práticas não documentadas. Voltado para o coleguismo e o bom senso, o entrevistado 6 expressa aceitação das demandas informais entre unidades. Ele vê entendimentos diferentes entre técnicos e professores a este respeito, sugerindo uma divergência de opiniões. Quanto à documentação, ele associa essa falta a “desafios inerentes à gestão pública”.

A entrevistada 7, por sua vez, destaca a frequência das situações informais e sua capacidade de resolvê-las de maneira competente. Sua atitude proativa demonstra uma postura adaptativa, mas, ao considerar a documentação, ela recomenda “a implementação de um controle mais formal”, para buscar maior organização e precisão. Portanto, a implementação de medidas para melhorar a formalização, documentação e transparência dos processos, juntamente com uma metodologia que aposte no equilíbrio, flexibilidade e adaptabilidade, pode ajudar a mitigar os impactos associados ao trabalho com processos sem documentação completa ou compreensão adequada de seu funcionamento.

Embora alguns digam que há necessidade de formalização e documentação para garantir clareza, outros reconhecem os problemas práticos e culturais

associados à implementação de processos totalmente formais. As limitações estruturais, a ineficiência de acesso a informações e as discordâncias de opiniões entre setores da universidade são elementos recorrentes. A busca por um equilíbrio entre formalização e adaptabilidade parece ser a chave para otimizar os processos e atenuar potenciais entraves associados aos procedimentos informais.

4.5.3 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E DO DESENHO DO PROCESSO

De modo geral, há uma consciência esperançosa sobre a influência do planejamento e desenho dos processos. Os respondentes entendem que essa etapa inicial estabelece clareza sobre como os procedimentos devem ser executados, além de trazer oportunidade de identificar e solucionar problemas desde o início, contribuindo para uma gestão mais proativa. Entretanto, também se percebe inconsistências entre a teoria e a prática em alguns casos. Enquanto a entrevistada 2 indica a possibilidade de existência de processos padronizados pela instituição, ela vê que, na prática, “cada indivíduo acaba seguindo métodos próprios”. Isso implica em desconexão entre uma ideia de padronização e a adesão definitiva na execução cotidiana das tarefas.

O entrevistado 3 gostaria que houvesse um planejamento estratégico mais profundo, indo além de simples prazos formais. Ele frisa que “a desorganização de planejamento pode resultar em conflitos na coordenação entre os níveis da instituição”. Esse ponto de vista salienta que é preciso instituir procedimentos formais e, adicionalmente, considerar estrategicamente o impacto de cada ação nos processos mais amplos da universidade. A entrevistada 5 chama a atenção para a carência de padronização em alguns setores, gerando dependência excessiva de indivíduos específicos. Ela comenta da “ausência de manuais básicos” e faz comparações com empresas privadas onde já trabalhou, evidenciando uma falha na formalização e organização dos processos internos da instituição.

O entrevistado 6 reforça a falta de visibilidade e consistência nos processos internos, especialmente devido à rotatividade na gestão. Para ele, “despontar a confiança nas novas lideranças representa um obstáculo a ser superado”, o que requer documentar processos para garantir estabilidade e uniformidade ao longo do

tempo. Por fim, a entrevistada 7 fomenta uma mentalidade positiva de que a maioria dos processos já está padronizada na instituição, no entanto, a falta de detalhes específicos impede uma compreensão completa dessa padronização.

Assim, embora haja uma compreensão geral sobre a importância do planejamento e desenho dos processos na instituição, existem obstáculos na implementação, padronização e consistência desses processos. As oportunidades de progresso incluem a formalização de manuais, a consideração estratégica na gestão de prazos e a transparência durante as revisões na gestão, no sentido de se buscar continuamente o aprimoramento e a adaptação à gestão de processos na universidade.

4.5.4 INFRAESTRUTURA, CAPACIDADE TÉCNICA E AUTOMATIZAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA PRÁTICA DE PROCESSOS

Segundo se apurou, há uma percepção generalizada de deficiências na infraestrutura e recursos disponíveis na universidade. Conforme mencionado pela entrevistada 7, “as capacidades técnicas são bem ruins, o que pode ser melhorado principalmente com o ingresso de mais mão de obra de novos Técnicos Administrativos em Educação, além da melhoria da comunicação, especialmente nos setores que organizam a Gestão de Processos”. Sobre a infraestrutura atual, ela considera pior ainda, pois relata que “falta de tudo”. Este olhar reflete na premência de aperfeiçoamentos nos recursos físicos e tecnológicos da instituição, a fim de possibilitar uma implementação de práticas de processos. Esta consciência coincide com a da entrevistada 2, que apresenta limitações na disponibilidade de recursos tecnológicos e equipamentos para otimização significativa nos processos.

Complementarmente, foi observado um consenso em relação à prioridade da gestão interna e da descentralização das responsabilidades nas unidades acadêmicas. Para o entrevistado 6, “hoje essas questões estão mais terceirizadas, gerando disparidades entre unidades, pois cada uma fica na dependência da boa gestão local, situação em que umas obtêm maiores rendimentos e aplicação de recursos em relação a outras”. Esta observação fortalece a ideia de uma gestão transparente nas unidades acadêmicas, assim como incentiva o uso de recursos

adequados para garantir sua eficácia. Essa direção se alinha com o entrevistado 3, que assinala embaraços na infraestrutura e nos processos, fazendo com que a gestão de sistemas e a distribuição equitativa de responsabilidades entre os setores seja uma realidade.

Afora isso, também foi levantado o fato de as unidades terem diretores sem conhecimento administrativo adequado, como alegado pela entrevistada 4, que acredita que “falta organização, e não infraestrutura propriamente dita”. Isso sustenta a capacitação adequada dos gestores para lidar com as incertezas administrativas e garantir uma gestão profissional das unidades acadêmicas. Essa preocupação com a capacitação dos gestores também é identificada por esta entrevistada, que se fixa na gestão interna para a resolução de questões estruturais.

Quanto à automação de processos, as opiniões foram mais divergentes. Enquanto alguns entrevistados expressaram otimismo em relação à automação parcial de processos, como a entrevistada 5, que afirmou que vê no quadro pessoal de trabalhadores “a capacidade de automatizar alguns processos”, outros manifestaram preocupações sobre a perda de liberdade e capacidade de acomodação aos empecilhos específicos enfrentados na interação com as pessoas. A entrevistada 7 registra que “existem tipos de processos que acredita não serem passíveis de automatizar”, pois, segundo ela, um sistema informatizado não consegue ter a mesma discrição que um servidor técnico administrativo possui.

Essa preocupação com a perda de mobilidade e a necessidade de intervenção humana também é reafirmada pela entrevistada 5, que aponta problemas na gestão interna, padronização e digitalização de processos. Assim sendo, as entrevistas e avaliações sublinham que uma estratégia integral e cooperativa é imperativa para conseguir lidar com as limitações estruturais e administrativas da UFPel. É provável que com investimentos adequados em infraestrutura, capacitação e tecnologia, aliados a uma gestão aberta e engajada, a universidade poderá alcançar seus objetivos de forma sustentável e promover o desenvolvimento acadêmico e institucional de forma expansiva e inclusiva, segundo se apura dos entrevistados. Essa tática equilibrada é crucial para garantir a eficácia e a adaptabilidade dos processos institucionais na universidade.

4.5.5 ABORDAGEM ÚNICA DE PROCESSOS EM UM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Quanto à possibilidade de adoção de uma abordagem única de processos na universidade, o entrevistado 1 expressou entusiasmo, pois acredita que “essa seria a solução ideal para o funcionamento da universidade”. Ele ressaltou a necessidade de uma gestão mais profissionalizada diante das possíveis mudanças organizacionais e políticas. Porém, outros entrevistados exteriorizaram ceticismo em relação à viabilidade disso. Um deles, a entrevistada 2, referiu-se à variação e multiplicidade dos processos existentes na universidade, ponderando que “existem formas distintas de trabalho alinhadas a diferentes tipos de calendários acadêmicos”, o que torna difícil, no seu entendimento, a consolidação de todos os processos em um único esquema.

Uma abordagem gradual foi sugerida por alguns entrevistados como uma maneira de lidar com a complexidade dos processos universitários. Eles preferem uma implementação progressiva e reflexiva, pois é um desafio muito grande, considerando todas as nuances acadêmicas em uma abordagem de processo como um todo. Em contrapartida, houve aqueles que sinalizaram uma maneira de ver mais esperançosa em relação à implementação de uma estratégia única, desde que fosse versátil e produtiva. Nesse caso, sobressaiu a ideia da utilização de “um método que permitisse ajustes conforme viesse a ser observado”, de modo a garantir a eficiência dos processos, como expressou a entrevistada 4, que não vê problema algum nessa transformação, desde que ela seja flexível para alterar os procedimentos que por ventura acabem não se adaptando.

Então, até aqui, pode-se dizer que se fez notar a complexidade inerente à implementação de uma abordagem única de processos na universidade. Enquanto alguns enfatizaram os potenciais benefícios da integração e padronização dos sistemas, outros ressaltaram os desafios práticos e culturais associados a essa proposta. A entrevistada 5, sob este ângulo, endossou os benefícios da integração e padronização dos sistemas, ao passo que também considerou a vasta gama de perfis e a capacidade dos processos se moldarem a depender do cenário. Seu diagnóstico chama a atenção para a perícia de equilibrar a padronização com a flexibilidade para atender às preferências e produtividade individuais.

O entrevistado 6 preferiu avaliar e referenciar positivamente a evolução do Cobalto e do SEI nos seus agrupamentos distintos da gestão universitária, “ainda que não estejam em trabalho alinhado”, ilustrando a atenção permanente ao aprimoramento, embora reclame da “falta de transparência e de retorno de rendimentos”. Sua interpretação pressupõe que a universidade está no caminho certo em centralizar atividades, mas enfrenta dificuldades em alcançar clareza nos seus procedimentos, que precisam ser endereçados para uma avaliação mais minuciosa. Por fim, a entrevistada 7 idealiza a “integração de sistemas para evitar retrabalhos”, reconhecendo, no entanto, dilemas para conquistar essa integração, devido a “existência de diversidades de processos e de sistemas”.

Ela acredita, ainda, que há embaraços práticos na obtenção dessa integração pois esta é uma situação que demandaria, na sua compreensão, de “uma ação coordenada e planejada do governo federal”. Em geral, constata-se que há complicações inerentes à implementação de uma abordagem única de processos na universidade. Enquanto alguns relatam os potenciais benefícios da integração e padronização dos sistemas, outros dialogam sobre os impedimentos práticos e culturais associados a essa proposta.

Dessa forma, a adoção de uma abordagem única de processos na universidade é um desafio que requer considerações cuidadosas sobre as diversas perspectivas e necessidades presentes na instituição. Um rumo flexível e gradual pode ser uma saída para garantir uma implementação bem-sucedida, de acordo com os entrevistados, que leve em conta tanto os objetivos organizacionais quanto as peculiaridades e resistências individuais.

4.5.6 CONCLUSÃO DA CATEGORIA PLANEJAMENTO E DESENHO DE PROCESSOS

Na categoria Planejamento e Desenho de Processos, cada entrevista oferece opiniões consideráveis, marcando oportunidades, obstáculos e considerações específicas relacionadas ao planejamento e desenho de processos na instituição. Os desdobramentos obtidos demonstram dificuldades na implementação de diretrizes de processos na UFPel. A diversidade de opiniões reflete a natureza intrincada

inerente à gestão organizacional, especialmente em uma universidade com diversos setores e dinâmicas variadas. Alguns entrevistados argumentam que uma unificação de processos pode ser uma solução ideal para promover performance e superar possíveis alterações políticas e organizacionais. Contudo, essa ótica é contraposta por visões mais céticas, levando em conta a variedade dos processos como impedimento para a viabilidade dessa unificação.

Práticas que fomentam a maleabilidade, desempenho e respeito à pluralidade dentro da estrutura organizacional aparecem como temas comuns. Muitos entrevistados colocam em pauta o equilíbrio da padronização com a adaptabilidade, incorporando que cada setor pode ter requisitos específicos que exigem um viés personalizado. A conscientização sobre a cultura organizacional e a resistência à mudança também é evidenciada, de modo que qualquer estratégia de processos deve levar em conta as interações internas e buscar uma implementação incremental e ponderada.

Além disso, os levantamentos se voltam para contratempos práticos, como a precarização de infraestrutura tecnológica, resistência à automação completa e a necessidade de uma gestão interna com fundamentos para otimizar os recursos existentes. Por conseguinte, a ideia geral para a categoria "Planejamento e Desenho de Processos" na UFPel sinaliza a exigência de vias equilibradas e fluidas de trabalho. O estabelecimento bem-sucedido de táticas de processos na universidade exigirá uma compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais, uma flexibilidade que leve em consideração a diversidade de processos e setores, e a superação de obstáculos práticos relacionados à infraestrutura e gestão interna. Essa compreensão abrangente é vital para incentivar desempenho, clareza e inovação na gestão de processos na UFPel.

4.6. REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS E COLABORAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL

Para compreender a Reestruturação de Processos e Colaboração Interdepartamental, os autores Paim, Caulliraux e Cardoso (2008); e Gullledge e Sommer (2002), apontam para a implementação efetiva da gestão de processos em

uma organização, tanto no setor público quanto no privado. Os autores destacam a importância de utilizar mecanismos de coordenação, como o planejamento, gerenciamento diário e aprendizado contínuo dos processos. Fundamentando-se nos autores, no contexto do setor público, ressalta-se a principal vantagem do gerenciamento de processos, que é o aprimoramento da eficácia e eficiência da organização por meio da reestruturação dos processos interdepartamentais.

Essa categoria enfatiza a necessidade de promover a colaboração entre diferentes áreas da organização, visando otimizar os processos e alcançar melhores resultados organizacionais. Para a análise disso, se discutiu os mecanismos de coordenação para implementar a gestão de processos (4.6.1), pesquisando também as experiências de participação em reestruturação pelos participantes (4.6.2) para, então, fechar a reunião do que se notou na categoria reestruturação de processos e colaboração interdepartamental (4.6.3).

4.6.1 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO PARA IMPLEMENTAR A GESTÃO DE PROCESSOS

Nesta área, o entrevistado 1 salienta a “vital interligação entre os setores e a necessidade de uniformização dos procedimentos”. Ele propõe uma postura prática ao identificar processos compartilhados para soluções específicas, além de apontar a relevância de programas de capacitação para novos servidores, “desde o momento do ingresso, o que não ocorre hoje”. Esta visão prioriza a busca por uma padronização nos processos da universidade, ultrapassando os obstáculos decorrentes da diversidade. Adotando uma postura descentralizada e baseada em equipe, a entrevistada 2 também fala da diversidade inerente à universidade, crendo que “a formação de equipes representativas de diferentes áreas é o caminho para lidar com as particularidades de cada setor”.

Seu enfoque reside em considerar as necessidades específicas de cada área na otimização dos processos organizacionais. Nessa conjuntura, desenhar o processo como forma de aumentar a previsibilidade é a inclinação do entrevistado 3. Ele propõe uma gestão detalhada, associada a estimativas e avaliações minuciosas do progresso dos processos. A sugestão de incorporar esses elementos ao sistema

visa à automação na gestão de processos. Aqui, complementa-se o raciocínio da entrevistada 4, que considera “imperioso a coordenação se inserir diretamente nos processos para compreendê-los” e colaborar efetivamente.

Essa aproximação prática vai além da supervisão superficial, permitindo uma compreensão mais completa das operações internas e facilitando a colaboração na melhoria dos processos. Nesta esteira, a entrevistada 5 coloca “o diálogo constante, as consultas, as reuniões e a coleta de sugestões” como mecanismos essenciais para a gestão de processos na universidade. Por acréscimo, pleiteia a criação de espaços de compartilhamento de ideias e sugestões, reconhecendo a importância de envolver todos os setores e colaboradores na busca por padronização. Não obstante isso, o entrevistado 6 identifica a falta de transparência como um enfrentamento significativo na coordenação de atividades na universidade.

Ele centra-se no dever de divulgar as responsabilidades dos cargos, reconhecendo que “a falta de clareza pode contribuir para resistências e conflitos entre os colaboradores”. Retratando o que foi ouvido em outras conversas, a entrevistada 7 coloca ênfase no diálogo, compreensão, confiança e facilidade na transmissão de informações como fundamentais para uma gestão de processos. “Uma comunicação aberta e contínua, entre os diferentes setores”, para ela, promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e transparente.

Ao analisar em conjunto essas ponderações, percebe-se que não existe uma solução única para os problemas enfrentados na gestão de processos na universidade. Cada proposta dos entrevistados oferece bons nortes, e uma estratégia eficaz pode envolver a integração de várias dessas ideias. A comunicação aberta, a descentralização, a automação, a transparência e o envolvimento de todos os setores surgem como elementos-chave para uma gestão de processos adaptável às diferentes nuances presentes em uma instituição de ensino superior.

4.6.2 PARTICIPAÇÃO EM REESTRUTURAÇÃO

Ao verificar as respostas sobre as experiências e percepções em relação a reestruturações de processos de gestão na universidade, de partida, embora haja um reconhecimento geral da colaboração entre diferentes áreas na universidade, a

implementação real de reestruturações enfrenta obstáculos. A burocracia e a resistência à mudança aparecem frequentemente, o que dificulta a transformação e discussão de ações práticas.

Por exemplo, o entrevistado 1 compartilha experiências de tentativas frustradas de reestruturação, o que tornou inócuas as reuniões e grupos de trabalho criados para este fim na época em que participou de atividades deste tipo. Ele alegou “resistência dos níveis superiores da hierarquia organizacional na continuação de reformulações”, o que resultou em um processo falho entre as propostas elaboradas e sua implementação concreta, ou seja, não houve compromisso genuíno com a execução das mudanças propostas.

Outro ponto relevante evocado é o desejo pela elucidação das responsabilidades, pois a falta de compreensão sobre as funções de cada membro é tida como um problema para a geração de resultados. Para isso, apareceu a criação de cursos para coordenadores como proposta de auxílio a trabalhos como este. Nesse contexto, o entrevistado 3 ressaltou os ganhos oriundos da colaboração interdepartamental na reconfiguração dos processos, valorizando o alinhamento das estratégias de forma colaborativa para otimizar o fluxo operacional e fomentar relações interpessoais que fortaleçam uma cultura organizacional inclusiva e receptiva. Ele aposta na “concepção de laços de comunicação entre as áreas envolvidas” para alcançar uma modernização.

De outro jeito, a entrevistada 2 expressa apego a uma hipótese multidisciplinar na reestruturação, de modo a “envolver pessoas de todas as áreas para compreender as especificidades de cada uma”. Ela postula o potencial da universidade em integrar-se mais à comunidade local, vislumbrando iniciativas como a criação de escolas e postos de saúde vinculados às áreas acadêmicas, com a finalidade de beneficiar a população carente e a comunidade ao seu redor. Na mesma toada, a positividade diante das correções e o juízo de que elas são oportunidades para aprendizado, são trazidas como uma disposição geral para transições.

No entanto, os entrevistados relatam que é preciso enfrentar a insuficiência de engajamento por parte dos servidores, que podem perceber iniciativas de reestruturação como pouco impactantes ou desvinculadas de resultados. A variedade de experiências relatadas, desde alterações culturais até trocas

operacionais específicas, mostra as limitações das reestruturações na universidade, onde a interdependência entre setores é registrada como empecilho. A entrevistada 5 ilustra, neste lapso, como as reviravoltas em processos em uma área podem afetar diretamente outras, chamando a atenção para a pretensão de ajustes e desejo de colaboração entre departamentos, para garantir uma transição suave e interessante.

Ela acredita que “é preciso ocorrer abertura a mudanças e a novas práticas de gestão”, de modo que haja depósito de valor da inovação e do progresso dentro da universidade, alterando o cenário atual. O entrevistado 6, em sua ocasião, volta a falar da “transparência e do conhecimento das funções de cada membro da instituição” como caminho para promover o engajamento e a participação ativa em processos de reestruturação, de forma que a inclusão traga o compromisso de todos os envolvidos para evitar resistências desnecessárias a novidades.

Por último, a entrevistada 7 também foca na interdependência entre diferentes setores da instituição e como a colaboração entre eles é determinante para o sucesso de qualquer processo de reorganização. Ela pondera a comunicação e o compartilhamento de processos entre as áreas para conseguir uma operação integrada da universidade.

Isso posto, há indícios de que as reconfigurações de processos na universidade são desafiadoras, com a necessidade de ultrapassar burocracias, resistência à mudança e inadequações de envolvimento. Por outro lado, há também uma compreensão de que a colaboração, transparência e adaptação contínua são requisitos inadiáveis. Para promover remodelações, é imperativo adotar instruções combinadas, alinhadas com a cultura organizacional e capazes de envolver ativamente todos os membros da comunidade universitária. Essa conclusão direciona a complicação e a exigência de uma tática coletiva para impulsionar precisamente as reformas nos processos de gestão na universidade.

4.6.3 CONCLUSÃO DA CATEGORIA REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS E COLABORAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL

A categoria Reestruturação de Processos e Colaboração Interdepartamental oferece uma análise conjunta de alguns pontos decisivos. Comentadas

repetidamente, a resistência à mudança e a burocracia são questões a serem superadas, além da dificuldade adicional de transformação das ideias conceituais em ações práticas, justamente em razão da resistência e da falta de promoção do alinhamento estratégico e integrado em todos os níveis organizacionais. Neste grupo, a transparência e a clareza nas responsabilidades também são expostas como elementos-chave, onde a não compreensão das funções individuais aumenta a ausência de uma comunicação efetiva e de estratégias que promovam o entendimento mútuo para uma cultura organizacional límpida.

A variedade de experiências relatadas, desde alterações culturais até mudanças operacionais específicas, ressalta a complexidade das reestruturações na universidade, exigindo estratégias integradas, com alinhamento estratégico, e um estilo flexível de trabalho para superar resistências e promover uma cultura organizacional adaptável.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A partir da análise, observou-se, de maneira ampla, que a Universidade Federal de Pelotas enfrenta desafios significativos relacionados à comunicação, à colaboração, à gestão de processos e à uniformidade nas suas atividades. A descentralização administrativa, a falta de padronização e documentação dos processos, a resistência à mudança e a desconexão entre as estratégias institucionais e a realidade vivenciada nas unidades acadêmicas são aspectos que necessitam de atenção.

Especificamente quanto à comunicação e à colaboração organizacional, percebe-se que ambas podem ser inconsistentes, manifestando falhas na efetividade entre diferentes níveis hierárquicos e setores. Há uma necessidade clara de padronização e integração de sistemas de comunicação para prevenir retrabalhos, divisões de esforço e desentendimentos. Apesar dos avanços com a implementação de tecnologias como SEI e Cobalto, ainda existem problemas com a utilização indiscriminada dessas ferramentas, bem como falta de padronização, integração e de proximidade às realidades trabalhadas diariamente na UFPel. A ausência de práticas sistematizadas e estratégias formais para modelagem de processos também foi destacada.

Da mesma forma, a supervisão das rotinas de trabalho se revela inconsistente, especialmente entre a administração central e as unidades acadêmicas. A fragmentação organizacional e a desconexão entre a documentação formal e a implementação prática também são problemas relevantes. Além disso, põe-se em evidência a resistência às mudanças quando os servidores não são envolvidos desde o início dos processos de reestruturação, situação em que essa falta de consulta e participação dos trabalhadores se soma à carência de uniformidade administrativa, como obstáculos para a aceitação das novas orientações.

Há de se retomar também o apelo às dificuldades na implementação de diretrizes de processos devido à diversidade de opiniões, a entraves de infraestrutura tecnológica e à necessidade de uma gestão interna otimizada, assim como a falta de transparência e clareza nas responsabilidades individuais. Como a transformação de ideias em ações práticas é dificultada pela versatilidade de processos e pela falta de alinhamento estratégico e integrado, surge como proposta

de implementação uma abordagem gradual, reflexiva e integrada, com foco na gestão de processos, transparência, comunicação eficaz, supervisão contínua e colaboração interdepartamental. Essa abordagem pode ser fundamental para superar esses desafios e promover uma cultura organizacional adaptável e eficiente na UFPel.

Dessa forma, a implementação poderia lidar com a complexidade dos processos universitários, considerando as nuances acadêmicas e permitindo ajustes conforme necessário. Apresenta-se, portanto, uma proposta de intervenção sob o título "Abordagem Gradual, Reflexiva e Integrada", com duas iniciativas práticas preliminares como sugestão: 1) Aplicação de treinamento aos servidores no ato de ingresso na instituição; 2) Criação de um Percurso Integrado de Comunicação. Acredita-se que, para alcançar uma mudança gradual, reflexiva e integrada, a escolha das duas propostas iniciais se justifica pela análise detalhada dos desafios enfrentados pela UFPel que foram identificados na análise, especialmente nas áreas de comunicação, colaboração e gestão de processos. A síntese da proposta pode ser observada no Quadro 02.

Quadro 02 – Proposta de Intervenção

Título da Proposta	Descrição	Foco
Abordagem Gradual, Reflexiva e Integrada	Lidar com a complexidade dos processos universitários considerando nuances acadêmicas e permitindo ajustes.	- Transparência - Comunicação eficaz - Supervisão contínua - Colaboração interdepartamental - Gestão de processos
Iniciativa	Descrição	Justificativa
1. Treinamento aos Servidores	1. Aplicação de treinamento aos servidores no ato de ingresso na instituição.	1. Melhorar a adaptação e integração dos novos servidores, facilitando a compreensão dos processos e políticas.
2. Percurso Integrado de Comunicação	2. Criação de um caminho Integrado de Comunicação.	2. Resolver desafios nas áreas de comunicação, promover colaboração e melhorar a gestão de processos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no item 4 Análise

Essa "Abordagem Gradual, Reflexiva e Integrada" propõe uma metodologia sistemática e consciente para lidar com a complexidade dos processos universitários, tendo como foco principal a implementação de mudanças de maneira progressiva, baseando-se em uma reflexão contínua sobre as práticas institucionais e garantindo a integração entre diferentes setores e processos. De maneira esmiuçada, como componentes da abordagem, tem-se como concepção: 1) Gradualidade: As mudanças são implementadas em etapas, permitindo uma adaptação mais suave e minimizando a resistência por parte dos envolvidos. Essa gradualidade também possibilita a avaliação e o ajuste contínuo das iniciativas; 2) Reflexividade: A implementação das mudanças é acompanhada de uma análise crítica e reflexiva sobre os processos e resultados obtidos. Esse componente assegura que as ações estejam alinhadas com os objetivos institucionais e que as lições aprendidas sejam incorporadas ao processo; 3) Integração: As iniciativas são planejadas e executadas de forma a promover a coesão entre diferentes setores e processos da instituição. A integração garante que todos os componentes da universidade trabalhem de maneira coordenada e sinérgica, otimizando os recursos e melhorando a eficiência geral.

Na prática, essa abordagem será operacionalizada por equipes específicas, a serem coordenadas pela gestão central da universidade, mantida a consulta e participação da comunidade de servidores. A implementação começaria com um projeto piloto em algumas unidades, seguido de uma expansão gradual baseada em avaliações contínuas. Treinamentos iniciais e contínuos garantirão que os servidores compreendam e sigam práticas padronizadas desde o início, seguindo um caminho centralizado de comunicação, que deverá ser desenvolvido para integrar diversas ferramentas já em uso, promovendo a disseminação de informações de maneira consistente e eficiente. Com essa abordagem, espera-se promover uma cultura organizacional adaptável e eficiente, enfrentando os desafios identificados na UFPel e otimizando os recursos e processos institucionais.

Já a aplicação de treinamento aos servidores no ato de ingresso é justificativa para garantir a padronização e integração, permitindo que todos compreendam e sigam um conjunto uniforme de práticas e procedimentos desde o início de suas atividades. Isso pode reduzir a diversidade de métodos e abordagens que atualmente contribuem para a falta de uniformidade nas atividades institucionais.

Além disso, o treinamento desde o início mitiga a resistência à mudança, uma vez que os novos servidores estarão mais abertos a adotar novas práticas e tecnologias já na entrada em exercício, criando uma cultura de aceitação e adaptação contínua.

Essa formação inicial também pode alinhar os novos servidores às estratégias institucionais da UFPel, conectando-os às metas e objetivos da universidade, reduzindo a desconexão entre as estratégias institucionais e a realidade vivenciada nas unidades acadêmicas. A capacitação, ainda assim, deve ser continuada como mecanismo essencial para enfrentar os desafios tecnológicos e operacionais, fazendo com que os servidores sejam mais competentes na utilização de ferramentas como o SEI e o Cobalto, o que contribui para uma gestão mais eficaz dos processos. Ademais, a falta de treinamento no ingresso foi uma situação abordada por mais de um participante na presente pesquisa, como um problema existente na universidade.

Por outro lado, a criação de um Percurso Integrado de Comunicação fomenta a disseminação da informação de uma maneira mais consistente e eficiente entre todos os níveis hierárquicos e setores, com potencial de ser fundamental para evitar desentendimentos, retrabalhos e divisões de esforço, problemas estes que foram destacados na análise. Dessa forma, este percurso refere-se a um sistema coordenado de comunicação, com o desenvolvimento de um protocolo de comunicação padrão que todos os setores deverão seguir, para garantir que as informações fluam. Nas entrevistas, inclusive, a criação deste percurso foi apontada como uma solução viável, para combater a utilização de diferentes meios e formas de comunicação que diversos setores utilizam (uso de e-mail, *WhatsApp*, telefone, SEI, Cobalto, sistema de ticket). Outrossim, a integração dos sistemas de comunicação é capaz de ajudar a conectar as diferentes partes da universidade, promovendo uma colaboração mais eficaz e uma melhor supervisão das rotinas de trabalho, especialmente importante para reduzir a fragmentação organizacional e a desconexão entre a documentação formal e a implementação prática.

Um percurso de comunicação centralizado também tem condições de aumentar a transparência nas responsabilidades individuais e coletivas, abordando diretamente um dos problemas identificados na análise, pois, segundo os entrevistados, a clareza na comunicação é essencial para a boa gestão e para a aceitação das novas orientações pelos servidores. Além disso, com um sistema

integrado será mais fácil adaptar-se às mudanças e implementar novas diretrizes, porque a comunicação será mais fluida e acessível, fundamental para lidar com a complexidade dos processos universitários e permitir ajustes conforme necessário.

Em resumo, a aplicação de treinamento aos servidores no ato de ingresso e a criação de um percurso integrado de comunicação por meio de uma abordagem gradual, reflexiva e integrada, tem potencial de serem iniciativas fundamentais para enfrentar os desafios identificados na UFPel. Ambas as propostas visam criar uma base para a padronização, eficiência, transparência e colaboração, elementos inerentes ao processo que visam promover uma cultura organizacional adaptável e eficiente, de tal modo que os novos servidores ingressem já com uma visão institucional, enquanto que o percurso integrado de comunicação busque ser o ponto de partida para a almejada padronização, reunindo em um mesmo sistema os anseios e os encaminhamentos habituais dos servidores.

5.1. ATRIBUTOS INSERIDOS NA PROPOSTA

Embora possam surgir outras propostas e alternativas de implementação na instituição, para além das duas iniciativas trazidas no capítulo 5, este subcapítulo se dedicou a elencar as situações observadas no capítulo 4, além de relacionar aquelas identificadas como sinérgicas no referencial teórico, com o objetivo de estabelecer atributos considerados importantes para a aplicação prática em qualquer implementação que a instituição deseje executar. Isso está apresentado em duas subseções: "Atributos obtidos da análise" (5.1.1) e "Atributos trazidos do referencial teórico" (5.1.2). Vale ressaltar que a intenção é a de se destacar atributos para consideração, e não criar especificamente etapas, responsáveis e fases de implementação propriamente ditas nas duas iniciativas citadas, pois acredita-se que esta deverá ser uma atividade executada e desenvolvida pela gestão central da universidade.

5.1.1 ATRIBUTOS OBTIDOS DA ANÁLISE

Para contribuir com uma gestão de processos adaptável e eficiente na UFPel, como solução às dificuldades verificadas, de acordo com o que foi interpretado na categoria análise, é preciso levar em consideração a padronização de processos, a comunicação aberta e contínua entre os setores, a responsabilização e a transparência e o envolvimento de todos os setores como elementos-chave. Quanto à implementação de novos procedimentos, as análises reforçam a aplicabilidade do engajamento direto e prévio dos profissionais, para evitar a resistência à mudança, que é notada quando os servidores não são consultados desde o início, o que reafirma a utilidade de um método integrador e modificável na elaboração e reestruturação dos procedimentos.

De maneira compacta, a investigação coletiva confirma as impressões individuais e notabiliza a relevância de uma maior escuta de algumas etapas, que poderiam ser construídas dentro da proposta de implementação gradual e reflexiva para lidar com a complexidade dos processos universitários. Independentemente das partes escolhidas e gerenciadas, é importante incluir as recomendações expostas no Quadro 03.

Quadro 03 – Recomendações de Diretrizes para Intervenção

Estabelecer uma estratégia integral e cooperativa para lidar com as limitações estruturais e administrativas da universidade:
Implementar um método flexível que permita ajustes conforme necessário, garantindo a eficiência dos processos e a capacidade de alterar procedimentos que não se adaptam.
Criar uma visão comum entre os profissionais envolvidos, facilitando a compreensão e intervenção na realidade organizacional por meio da padronização dos modelos de processo.
Definir claramente as etapas e prazos dos processos para proporcionar previsibilidade, estimar o andamento das atividades e estabelecer expectativas realistas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no item 4 Análise

Assim sendo, estabelecer uma estratégia integral e cooperativa refere-se ao desenvolvimento de uma abordagem abrangente e colaborativa que aborde os desafios e limitações estruturais e administrativas presentes na universidade. Isso significa que todas as partes interessadas, incluindo administradores, docentes e funcionários, devem trabalhar juntos para identificar problemas e criar soluções que melhorem a eficiência e a eficácia da instituição. Na prática, isso pode envolver a realização de reuniões regulares entre diferentes departamentos para discutir desafios comuns, a criação de grupos interdepartamentais para resolver problemas específicos e a implementação de percurso de comunicação comum que garanta que todos os membros da universidade estejam cientes das políticas e procedimentos em vigor.

Concomitantemente, implementar um método flexível enfatiza a importância de um sistema que seja adaptável e possa ser ajustado conforme necessário para manter a eficiência. Isso implica a criação de processos que não são rígidos e que podem ser modificados quando se mostrarem ineficazes ou quando surgirem novas necessidades. Com efeito, isso pode significar a implementação de um sistema de feedback contínuo, onde os usuários dos processos (docentes e TAEs) podem sugerir melhorias. Também pode envolver a realização de revisões periódicas dos procedimentos para identificar áreas que precisam de ajuste e a capacidade de implementar mudanças rapidamente sem burocracia excessiva.

No sentido da criação de uma visão comum entre os profissionais envolvidos, há facilitação na compreensão dos objetivos organizacionais, permitindo uma intervenção obviamente mais eficaz na realidade operacional da universidade. A padronização dos modelos de processo ajuda a garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e saibam exatamente o que é esperado deles. Quanto ao alcance, isso pode ocorrer através de encontros específicos e treinamentos que educam os servidores sobre os objetivos e procedimentos da universidade, além da criação de documentos de referência que descrevam detalhadamente os processos padronizados. A comunicação constante e clara entre departamentos e níveis hierárquicos também é essencial para manter essa visão comum.

Finalmente, ainda que pareça inequívoca a necessidade de definição clara das etapas e prazos dos processos, esta é uma carência que foi evocada na análise, e que, portanto, precisa ser registrada e reforçada, pois permite o planejamento e

coordenação das atividades de maneira mais eficaz e com expectativas realistas. Por certo, isso envolve a criação de cronogramas detalhados para cada processo, a definição de metas claras e alcançáveis e a comunicação dessas informações a todos os envolvidos. Além disso, estabelecer pontos de controle ou marcos ao longo do processo pode ajudar a garantir que tudo esteja no caminho certo e permitir ajustes quando necessário.

Sendo assim, com base nas informações fornecidas, as etapas para implementar uma abordagem integrada na Universidade Federal de Pelotas podem ser delineadas da seguinte maneira, a partir do que foi interpretado na análise: inicialmente, é essencial realizar uma a) “análise aprofundada dos desafios” enfrentados pela universidade, como a falta de padronização de processos, a resistência à mudança e a desconexão entre estratégias institucionais e práticas cotidianas. Nesta etapa, que pode ser alcançada com consultas e estudos elaborados dentro das unidades, é importante envolver os diversos setores da instituição para identificar as principais dificuldades e oportunidades de melhoria.

A partir disso, é fundamental b) “desenvolver estratégias integradas” que abordem a padronização de processos, a comunicação aberta e contínua entre os setores, a utilização de tecnologias da informação, a transparência e o envolvimento de todos os setores. Neste caminho, que deve ser seguido em um itinerário sistemático comum entre os servidores, é indispensável estabelecer metas claras e mensuráveis para orientar as ações a serem adotadas. A implementação da abordagem integrada deve ser realizada de forma gradual e reflexiva, levando em consideração as nuances acadêmicas e permitindo ajustes conforme necessário.

Durante esse período, é importante promover a capacitação dos colaboradores, incentivar a colaboração interdepartamental e monitorar constantemente os resultados obtidos. Vale lembrar que, para implementar a gestão de processos, podem-se empregar os mecanismos de planejar o processo, gerenciá-lo diariamente, além de aprender com a evolução e histórico dele para continuar com as melhorias (Paim; Caulliraux; Cardoso, 2008).

Após isso, seguir-se-ia para a c) “implementação das estratégias”, seguindo a realização norteada como gradual e reflexiva, com avaliação contínua dos processos, levando em conta, ainda, a identificação dos pontos de melhoria para efetuar os ajustes necessários. Neste momento, é essencial manter a comunicação aberta com

todos os envolvidos, incentivar o compartilhamento de experiências e boas práticas, e conquistar a sustentabilidade das mudanças implementadas.

Ampliando as ideias diante dessas etapas, é importante destacar a participação ativa de todos os setores da universidade para atender a promoção de uma d) “cultura organizacional colaborativa e inovadora”, bem como alinhar as ações com os objetivos estratégicos da instituição. Além disso, frisa-se novamente a relevância de investir em capacitação e desenvolvimento profissional dos colaboradores, assim como em tecnologias que possam otimizar os processos, a fim de enriquecer ainda mais a implementação da abordagem integrada na UFPel. Seguindo essas etapas estabelecidas, ter-se-ia o Quadro 04.

Quadro 04 – Etapas para Implementar uma Abordagem Integrada na UFPel

Etapas	Ações Principais
Análise Aprofundada dos Desafios	- Identificar desafios, como falta de padronização, resistência à mudança, desconexão entre estratégias e práticas.
	- Envolver diversos setores para identificar dificuldades e oportunidades
Desenvolvimento de Estratégias	- Abordar padronização de processos, comunicação aberta, utilização de tecnologias da informação, transparência e envolvimento geral.
	- Estabelecer metas claras e mensuráveis.
	- Promover capacitação dos colaboradores.
	- Incentivar a colaboração interdepartamental.
	- Monitorar constantemente os resultados.
Implementação das Estratégias	- Implementar de forma gradual e reflexiva.
	- Avaliar continuamente e identificar pontos de melhoria.
	- Manter comunicação aberta e incentivar o compartilhamento de boas

Cultura Organizacional e Inovação	práticas.
	- Conquistar a sustentabilidade das mudanças.
	- Promover uma cultura colaborativa e inovadora, com foco na comunicação interdepartamental.
	- Alinhar ações com objetivos estratégicos.
	- Investir em capacitação e tecnologias que otimizem processos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no item 4 Análise

De forma complementar, tem-se o Quadro 05 com situações e os demais destaques encontrados para que a organização leve em consideração.

Quadro 05 - Estratégias Organizacionais Integradas

1 Estratégias de Comunicação e Colaboração Organizacional	
1.1 Implementação de Canais de Comunicação Transparentes	Explorar a transparência na comunicação organizacional e a implementação de canais que melhorem a colaboração entre os setores
1.2 Estímulo ao Engajamento dos Servidores	Discutir estratégias para incentivar o engajamento dos colaboradores e a importância desse engajamento para o sucesso das operações
1.3 Promoção de uma Cultura de Colaboração	Abordar a necessidade de promover uma cultura que valorize a colaboração entre os membros da equipe e fomentar os impactos positivos nos processos de trabalho
2 Melhoria dos Processos e Modelagem de Processos	
2.1 Padronização de Processos	Primar pela padronização de processos, mostrando como isso pode contribuir para a eficiência operacional e a gestão de mudanças
2.2 Automação de Processos	Explorar os benefícios da automação de processos e como essa automação pode otimizar e integrar as atividades
2.3 Atribuição de Respon-	Colocar a atribuição de responsabilidades como uma estratégia para

sabilidades	aumentar a eficiência e a agilidade nas tomadas de decisão, bem como diminuir confusões
3 Capacitação e Treinamento dos Colaboradores	
3.1 Desenvolvimento de Programas de Capacitação Personalizados	Abordar programas de capacitação personalizados para atender às necessidades específicas de cada equipe e servidor
3.2 Capacitação dos Gestores	Explorar a necessidade de capacitar os gestores para lidar com as incertezas administrativas e promover uma gestão aproximada das unidades acadêmicas
3.3 Incentivo à participação e Engajamento	Discutir estratégias para incentivar a participação e o engajamento dos colaboradores nas atividades de treinamento
4 Implementação de Estratégias Integradas	
4.1 Definição de Estratégias Claras e Mensuráveis	Trabalhar para orientar as ações e avaliar o progresso na gestão de processos com base nas definições institucionais
4.2 Monitoramento Contínuo e Avaliação de Resultados	Monitorar continuamente a avaliação de resultados para garantir a eficácia das estratégias implementadas na organização
4.3 Ajustes e Melhorias Constantes	Realizar ajustes e melhorias constantes com base nos resultados obtidos para otimizar os processos
5 Tecnologia da Informação e Infraestrutura	
5.1 Utilização da TI como Facilitadora dos Processos	Exploração do papel da Tecnologia da Informação como facilitadora dos processos organizacionais como integrante operacional
5.2 Integração de Sistemas para Otimização Operacional	Trabalhar para integrar sistemas, otimizar as operações e melhorar a eficiência dos processos na instituição, evitando retrabalhos e perda de tempo.
5.3 Atendimento às Demandas Específicas de Cada Setor	Focar nas consultas aos trabalhadores para ocorrer consideração das demandas específicas de cada setor ao implementar soluções de TI e de infraestrutura técnica
6 Gestão da Resistência	

6.1 Fomento a uma Cultura de Inovação e Adaptabilidade	Há necessidade de fomentar uma cultura organizacional que promova a inovação e a adaptabilidade para lidar com as mudanças e desafios organizacionais
6.2 Gestão da Resistência à Mudança	Gerir a resistência à mudança para garantir a efetividade da implementação de novas práticas e processos
6.3 Promoção de uma Gestão Participativa e Transparente	Exploração da promoção de uma gestão participativa e transparente como estratégia para envolver os colaboradores e minimizar a resistência às mudanças

Fonte: Elaborado pelo autor com base no item 4 Análise

Para implementar as estratégias organizacionais integradas na UFPel, o roteiro prático inicia com os responsáveis pela comunicação, departamentos, equipes de TI e a alta gestão trabalhando de forma coordenada e colaborativa, com criação de canal transparente e com estímulo a padronização e automação de processos, bem como a clara atribuição de responsabilidades. Programas de capacitação personalizados e o treinamento de gestores devem ser desenvolvidos, e a tecnologia da informação deve ser utilizada para facilitar e otimizar processos, atendendo às demandas específicas de cada setor. Ao se levar em conta os atributos encontrados e destacados na análise, com a devida monitoração, acredita-se que seja possível se aproximar da solução da problemática da falta de uniformidade administrativa encontrada na pesquisa.

5.1.2 ATRIBUTOS TRAZIDOS DO REFERENCIAL TEÓRICO

De todos os conceitos e referências apontadas no capítulo referencial teórico, numa releitura após a realização da análise, optou-se para trazer nesta etapa da pesquisa aqueles tópicos que podem ser considerados os mais convergentes com os interpretados na análise, para além daqueles que se somam e se complementam para o entendimento do tema de pesquisa. Por essa razão, serão elencados, relacionados e justificados os “princípios” de Vom Brocke et al. (2014), subseção 5.1.2.1, e as “dimensões” apresentadas por Rêgo Júnior (2017), subseção 5.1.2.2.

5.1.2.1 PRINCÍPIOS

Além do que foi observado na análise, traz-se como complemento à proposta de implementação a incorporação dos princípios elencados no capítulo 2, conforme o artigo de Vom Brocke et al. (2014), que enuncia os seguintes 10 princípios dispostos no Quadro 06.

Quadro 06 – Princípios para Implementação do BPM

PRINCÍPIOS	
1º	Adaptar o BPM ao contexto organizacional, evitando uma abordagem única para todos.
2º	O BPM deve ser uma prática constante, e não apenas um projeto temporário.
3º	É necessário desenvolver habilidades individuais e organizacionais no BPM.
4º	É preciso uma visão holística do BPM, sem foco isolado em áreas ou elementos específicos.
5º	O BPM deve estar integrado à estrutura organizacional
6º	É importante a participação de todas as partes interessadas
7º	Adoção de uma linguagem comum para todas as partes interessadas
8º	Importância do BPM na criação de valores estratégicos.
9º	A importância da economia e eficiência no BPM como fator evidente
10º	Uso adequado da tecnologia no BPM, evitando que o gerenciamento de TI seja uma reflexão tardia

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Vom Brocke et al. (2014)

Estes princípios que foram enunciados por Vom Brocke et al. (2014) visam fornecer orientações para a implementação do BPM, ajudando a evitar erros comuns e estabelecendo uma base para compreender os requisitos críticos necessários para uma aplicação exitosa na gestão de processos. Além do mais, é importante recordar que a modelagem de processos é vista como uma ferramenta para gerenciar atividades relacionadas aos processos, permitindo representar de forma completa todas as atividades de uma organização, na forma de um referencial que oriente esses afazeres (Lacerda; Cassel; Rodrigues, 2010).

Dessa forma, como pode-se notar, os princípios se coadunam com várias das observações destacadas no capítulo análise, evidenciando a relevância e a robustez das constatações da presente pesquisa. Além disso, a análise oferece uma visão prática e contextualizada das situações encontradas, o que acredita-se ser essencial

para compreender as nuances e especificidades que os princípios gerais podem não capturar completamente. Para melhor ilustrar a relação, tem-se o Quadro 07, que associa as situações encontradas no capítulo 4 com os princípios do BPM evocados, demonstrando como cada circunstância se encaixa e se justifica dentro dos fundamentos teóricos.

Quadro 07 – Associação das Estratégias Integradas com os Princípios do BPM

Situações Encontradas na Análise	Princípios do BPM	Justificativa da correlação
1.1 Implementação de Canais de Comunicação Transparentes	7º Adoção de uma linguagem comum para todas as partes interessadas	Facilita a compreensão mútua e a colaboração entre setores, alinhando objetivos e processos organizacionais.
1.2 Estímulo ao Engajamento dos Servidores	6º Importância da participação de todas as partes interessadas	Garantir o envolvimento e comprometimento dos colaboradores para promover um ambiente de trabalho coeso e eficiente, gerenciando a resistência.
1.3 Promoção de uma Cultura de Colaboração	1º Adaptar o BPM ao contexto organizacional	Adaptar as práticas de BPM às necessidades específicas da organização para fomentar uma cultura colaborativa.
2.1 Padronização de Processos	5º BPM integrado à estrutura organizacional	Contribui para a uniformidade e facilita a gestão de mudanças, tornando a organização mais ágil e eficiente.
2.2 Automação de Processos	10º Uso adequado da tecnologia no BPM	Planejar e integrar a automação para otimizar atividades e melhorar a eficiência operacional, evitando retrabalhos.
2.3 Atribuição de Responsabilidades	9º Importância da economia e eficiência no BPM	Definir claramente as responsabilidades para aumentar a eficiência e facilitar a tomada de decisões ágeis.

3.1 Desenvolvimento de Programas de Capacitação Personalizados	3º Necessidade de desenvolver habilidades individuais e organizacionais no BPM	Garantir que os colaboradores tenham as competências necessárias para executar seus papéis de maneira eficaz.
3.2 Capacitação dos Gestores	4º Visão holística do BPM	Capacitar gestores para lidar com incertezas administrativas e promover uma gestão aproximada das unidades.
4.1 Definição de Estratégias Claras e Mensuráveis	8º Importância do BPM na criação de valores estratégicos	Orientar ações e avaliar progresso na gestão de processos para criar valores estratégicos.
4.2 Monitoramento Contínuo e Avaliação de Resultados	8º Importância do BPM na criação de valores estratégicos	Garantir a eficácia das estratégias implementadas por meio de monitoramento e avaliação contínuos.
4.3 Ajustes e Melhorias Constantes	6º Importância da participação de todas as partes interessadas	Promover uma cultura de inovação e adaptabilidade para otimizar processos organizacionais com base nos resultados.
5.1 Utilização da TI como Facilitadora dos Processos	10º Uso adequado da tecnologia no BPM	Utilizar a TI para facilitar processos organizacionais, alinhando tecnologia às necessidades operacionais.
5.2 Integração de Sistemas para Otimização Operacional	10º Uso adequado da tecnologia no BPM	Integrar sistemas para otimizar operações, evitando retrabalhos e perda de tempo.
5.3 Atendimento às Demandas Específicas de Cada Setor	10º Uso adequado da tecnologia no BPM	Considerar demandas específicas para implementar soluções de TI e infraestrutura técnica que atendam às necessidades setoriais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos Quadros 05 e 06.

Na tentativa de se estabelecer uma relação expressa entre o que se constatou com os princípios, justificando como cada elemento se aplica, a primeira

situação abordada é a demanda de estratégias de comunicação e colaboração organizacional. A implementação de canais de comunicação transparentes está diretamente ligada ao 7º princípio do BPM, que marca a adoção de uma linguagem comum para todas as partes interessadas. Essa prática facilita a compreensão mútua e a colaboração entre os setores, viabilizando que todos estejam alinhados em relação aos objetivos e processos organizacionais. Fora isso, estimular o engajamento dos servidores, conforme a situação 1.2 do Quadro 07, está em consonância com o 6º princípio, por priorizar a participação de todos os interessados e por centrar esse recrutamento como potência de envolvimento e comprometimento, contribuindo para um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente, na medida em que também gerencia a resistência.

A promoção de uma cultura de colaboração, em sintonia com o que está descrito no item 1.3 do Quadro 07, relaciona-se com o 1º princípio, ao recomendar a adaptação do BPM ao contexto organizacional. Com isso, observa-se um fomento a uma cultura colaborativa, o que a análise sugere ser intrínseco para que as práticas de BPM sejam personalizadas e reflitam a cultura e as expectativas específicas da organização. Em relação à melhoria dos processos e modelagem de processos, a padronização, em harmonia com a situação 2.1 do Quadro 07, está alinhada com o 5º princípio, que afirma que o BPM deve estar integrado à estrutura organizacional, já que a padronização dos processos contribui para a uniformidade e facilita a gestão de mudanças, tornando a organização mais ágil e eficiente.

Quanto à automação de processos, considerando a situação 2.2 do Quadro 07, é evidente a correspondência com o 10º princípio, pois sublinha o uso adequado da tecnologia no BPM, considerando que a automação deve ser cuidadosamente planejada e integrada aos processos organizacionais para evitar que a gestão de TI seja uma reflexão tardia, otimizando assim as atividades e melhorando a funcionalidade operacional. Notada na situação 2.3 do Quadro 07, a atribuição de responsabilidades é um exemplo concreto do 9º princípio ao definir claramente as responsabilidades, fazendo com que a organização possa aumentar a agilidade operacional e reduzir ambiguidades, propiciando a tomada de decisões rápidas e precisas.

No que diz respeito à capacitação e treinamento dos colaboradores, o desenvolvimento de programas personalizados, conforme a situação 3.1 do Quadro

07, está em compatibilidade com o 3º princípio, uma vez que programas deste tipo, quando bem estruturados, podem fazer com que os colaboradores tenham as competências requeridas para desempenhar seus papéis de maneira eficaz. Além disso, a capacitação dos gestores, conforme a circunstância 3.2 do mesmo Quadro, é estratégia para lidar com as incertezas administrativas e promover uma gestão aproximada, o que reforça a visão holística do BPM em obediência ao 4º princípio.

A implementação de estratégias integradas, segundo descrito no cenário 4 do Quadro 07, é determinante para orientar as ações e avaliar o progresso na gestão de processos. Definir estratégias claras e mensuráveis (situação 4.1, Quadro 07) fica de acordo com o 8º princípio, que reconhece a importância do BPM na criação de valores estratégicos. Monitorar continuamente e avaliar os resultados (situação 4.2, Quadro 07) protege a competência das estratégias implementadas, enquanto ajustes e melhorias constantes (item 4.3, Quadro 07) asseguram que a organização se mantenha célere e capaz de se adaptar às mudanças, promovendo uma cultura de inovação e adaptabilidade, de acordo com o 6º princípio.

Por fim, o papel da TI e da infraestrutura é influente para simplificar os processos organizacionais. A utilização da TI como aliada dos processos (item 5.1, Quadro 07) e a integração de sistemas para racionalização operacional (situação 5.2, Quadro 07) estão diretamente relacionadas ao 10º princípio. Considerar as demandas específicas de cada setor ao implementar soluções de TI (situação 5.3, Quadro 07) reafirma que a tecnologia deve estar alinhada às exigências operacionais, evitando retrabalhos, perda de tempo e resistência a modificações. Salienta-se, ainda, que a fase de implementação consiste em colocar em prática os processos identificados e reestruturados anteriormente, envolvendo todos os participantes, além de permitir a alocação e distribuição de recursos para os processos, integrando-os em diferentes sistemas de informação, onde o BPM pode ser automatizado completamente (Sousa; Medeiros, 2008).

Em suma, a implementação eficaz da gestão de processos requer uma abordagem integrada que considere tanto as situações específicas da organização quanto os princípios fundamentais do BPM, ou seja, os atributos se somam, se complementam e se confirmam. Essa integração promove uma cultura de colaboração, eficiência operacional, desenvolvimento contínuo de habilidades e uso

estratégico da tecnologia, assegurando o sucesso e a adaptabilidade da organização em um ambiente dinâmico e competitivo.

5.1.2.2 DIMENSÕES

No contexto da gestão de processos de negócio (BPM), as “dimensões” reunidas por Rego Júnior (2017) representam elementos prioritários que podem oferecer uma perspectiva ampla e estruturada sobre as práticas organizacionais. Assim como os princípios, as dimensões do BPM têm o potencial de se integrar significativamente com as observações destacadas na análise realizada anteriormente. Elas fornecem um quadro estruturado para compreender e avaliar as diferentes facetas das operações, certificando que as funcionalidades adotadas estejam alinhadas não apenas com as circunstâncias encontradas na análise, mas também com os objetivos estratégicos da organização. Esta subseção explora como essas dimensões podem ser aplicadas de maneira eficaz para interpretar e melhorar os processos organizacionais, exibindo sua importância na implementação bem-sucedida de BPM. A Figura 03 separa e explica as dimensões.

Figura 03 – Dimensões do BPM

Dimensão	Descrição
Benefícios	Vantagens proporcionadas pelo BPM.
Dificuldades	Entraves que emergem durante a implantação da gestão de processos.
Organização	Papel central da organização: aprimoramento, administração, documentação, atribuição de responsabilidades e gestão de recursos.
Características intrínsecas do BPM	Características específicas do BPM que influenciam sua implementação e operação.
Fatores Críticos de Sucesso	Elementos essenciais para o sucesso da gestão de processos de negócios.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Rego Júnior (2017)

Desse jeito, Rego Júnior (2017) dá as principais vantagens, desafios e atributos para que sejam desempenhados nas etapas de implementação, que já foram entrelaçados na Figura 01 no capítulo 2 Referencial Teórico. Ao se fragmentar

aquilo que se entrelaçou e correlacionar com os atributos e elementos trazidos anteriormente, poder-se-ia estabelecer em agrupamento diversas considerações importantes, como bem faz o Quadro 08.

Quadro 08 – Relação das Dimensões do BPM com as Estratégias Integradoras

Dimensão	Desdobramentos	Análise
1) BENEFÍCIOS	1.1) Melhoria sistêmica na organização	Implementação de estratégias claras e mensuráveis para melhorar processos e resultados.
	1.2) Maior desempenho e aumento da competitividade	Alinhar ações com objetivos estratégicos da universidade.
	1.3) Satisfação dos colaboradores e usuários	Proporcionar previsibilidade e estimar o andamento das atividades para satisfação.
	1.4) Redução dos custos	Promover a eficiência operacional com padronização e integração de processos.
2) DIFICULDADES	2.1) Entendimento do BPM pelos integrantes da organização	Compreender e treinar a adoção de gestão de processos.
	2.2) Entender a organização	Implementar estratégias alinhadas com a universidade e seus objetivos.
	2.3) Falta de qualificação dos trabalhadores	Desenvolver programas de capacitação personalizados para qualificação dos trabalhadores.
	2.4) Dificuldades financeiras para implementação na organização	Lidar com limitações estruturais e administrativas na universidade.
	2.5) Conscientização da alta administração	Manter comunicação aberta, próxima e garantir participação nas decisões estratégicas.
	2.6) Resistência à cultura do BPM	Gerir resistência à mudança e promover gestão participativa.
	2.7) Mudanças frequentes de leis regulatórias	Considerar demandas específicas de cada setor ao implementar soluções de TI e infraestrutura.
	3.1) Mapeamento e padronização de processos	Padronização de processos para uniformidade administrativa
	3.2) Gerenciamento do processo	Definir etapas, prazos e procedimentos claros

3) ORGANIZAÇÃO		para gestão eficaz dos processos.
	3.3) Documentação; registros das atividades	Documentar todas as atividades possíveis para representação completa da organização.
	3.4) Definição de responsabilidades	Definir responsabilidades para aumento da eficiência e tomada de decisões ágeis.
	3.5) Escritório de Processos	Aproximar o escritório de processos de todos os setores para coordenação e gestão centralizada e participativa.
	3.6) Disponibilidade de recursos	Utilização dos potenciais locais e de TI como facilitadora dos processos e integração de sistemas para otimização operacional.
4) CARACTERÍSTICAS	4.1) Visão sistêmica dos processos	Implementar métodos que permitam ajustes necessários
	4.2) Foco no valor e no usuário	Alinhar processos com objetivos estratégicos da universidade.
	4.3) Possibilitar a eficiência	Garantir eficiência dos processos e estabelecer expectativas realistas.
	4.4) Multidisciplinaridade	Integração de sistemas para otimização operacional e adaptação às mudanças
5) FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	5.1) Tecnologia da Informação	Utilizar informações estratégicas para tomada de decisões.
	5.2) Alinhamento estratégico	Alinhar ações com objetivos estratégicos da universidade.
	5.3) Governança	Implementar metodologia de gestão de processos.
	5.4) Pessoas	Desenvolver habilidades individuais e organizacionais para BPM.
	5.5) Cultura	Promover cultura organizacional colaborativa, adaptativa, comunicativa e alinhar ações com objetivos estratégicos.
	5.6) Métodos	Monitoramento contínuo e avaliação de resultados para ajustes e melhorias constantes, com foco na comunicação e colaboração.
	5.7) Disciplina	Implementar soluções de TI que atendam às necessidades operacionais específicas.
	5.8) Leis, regulamentos quando existente	Considerar demandas específicas de cada setor ao implementar novos regramentos, soluções de TI e de infraestrutura.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Quadro 05 e Figura 03.

Com isso, as dimensões propostas por Rêgo Júnior (2017) complementam os princípios de Vom Brocke et al., oferecendo uma estrutura prática para a implementação do BPM. As dimensões de Benefícios, Dificuldades, Organização,

Características e Fatores Críticos de Sucesso fornecem uma análise detalhada dos aspectos que precisam ser considerados para uma aplicação eficaz. Sendo assim, os benefícios podem ser alcançados através da implementação de estratégias claras e mensuráveis, uma vez que as dificuldades requerem esforços contínuos de treinamento, comunicação aberta e gestão participativa. Já a organização dos processos deve ser coordenada de forma centralizada, enquanto que as características do BPM atuam assegurando que os processos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da universidade.

Neste íterim, os fatores críticos de sucesso se valorizam da tecnologia da informação, do alinhamento estratégico, dentre outros, para o desenvolvimento de habilidades e uma cultura organizacional colaborativa, onde os métodos de monitoramento contínuo e a avaliação de resultados são decisivos para ajustes e progressos regulares, sustentando que a universidade se mantenha adaptável e eficiente.

5.2. COMPLEMENTARIDADE DOS ATRIBUTOS

Ao se analisar a implementação de BPM na UFPel, é possível verificar a apresentação de um caminho promissor para a modernização e eficiência organizacional, baseado em observações detalhadas junto à integração teórica. As discussões apresentadas até aqui exploraram minuciosamente os princípios e dimensões que fundamentam essa abordagem, oferecendo uma visão detalhada das estratégias e desafios envolvidos, que foram suscitados nas análises como constatação junto aos entrevistados.

Nesse sentido, os princípios estabelecidos por Vom Brocke et al. (2014), junto às interpretações obtidas das entrevistas, fornecem um bom alicerce para a implementação do BPM na UFPel. Entre os dez princípios destacados, alguns pontos se mostram especialmente dominantes para a realidade apresentada pelos participantes da pesquisa. A adaptação do BPM ao contexto organizacional (1º princípio) e a visão holística (4º princípio) autorizam que o BPM seja integrado de forma coerente com a estrutura e cultura da universidade. A prática constante do BPM (2º princípio) e o desenvolvimento de habilidades individuais e organizacionais

(3º princípio) são centrais para a sustentabilidade e evolução contínua dos processos.

A participação de todas as partes interessadas (6º princípio) e a adoção de uma linguagem comum (7º princípio) promovem uma comunicação clara e engajamento real dos colaboradores, elementos vitais para a coesão e performance e que minimizaria problemas identificados por vários servidores. A integração do BPM à estrutura organizacional (5º princípio) e o uso adequado da tecnologia (10º princípio) são fundamentais para padronizar processos, automatizar atividades e garantir que a TI esteja alinhada com as necessidades operacionais, contextos que evitariam os retrabalhos e perdas de tempo, além de outras dificuldades apontadas na análise.

Nesta conjuntura, a relação entre os princípios de Vom Brocke et al. e as dimensões de Rêgo Júnior, como aporte às interpretações, é evidente. Por exemplo, a adoção de uma linguagem comum (7º princípio) facilita a melhoria sistêmica na organização (benefício), enquanto a participação de todas as partes interessadas (6º princípio) ajuda a superar a resistência à cultura do BPM (dificuldade). Da mesma forma, a padronização e automação de processos (princípios 5º e 10º) estão diretamente ligadas à organização dos processos, garantindo uniformidade e eficiência operacional. A visão holística do BPM (4º princípio) se reflete na visão sistêmica dos processos (característica), promovendo uma abordagem integrada e multidisciplinar. É importante correlacionar, ainda, o universo da tecnologia da informação e suas variações às diversas observações que se encaixam quando se fala de princípios, dimensões e situações práticas, que foram mencionadas nas entrevistas.

Neste contexto, ao se integrar os princípios de Vom Brocke et al., as dimensões identificadas por Rêgo Júnior e os atributos revelados pela análise das informações, surge a Figura 04, criada para representar uma síntese visual das análises detalhadas realizadas sobre a implementação do BPM na UFPel.

Figura 04 – Integração das Estratégias de Implementação do BPM na UFPel

Propostas	Princípios do BPM	Justificativa	Benefícios	Dificuldades	Organização	Características	FCS
Implementação de Canais de Comunicação Transparentes	7º Adoção de uma linguagem comum	Facilita a compreensão mútua e a colaboração entre setores, alinhando objetivos e processos organizacionais.	Melhoria sistêmica	Entendimento do BPM pelos integrantes	Mapeamento e padronização	Visão sistêmica dos processos	Tecnologia da Informação
Estímulo ao Engajamento dos Servidores	6º Importância da participação de todos interessados	Garantir o comprometimento para promover um ambiente de trabalho coeso e eficiente, gerenciando a resistência.	Satisfação dos colaboradores e usuários	Falta de qualificação dos trabalhadores	Disponibilidade de recursos	Foco no valor e no usuário	Pessoas
Promoção de uma Cultura de Colaboração	1º Adaptar o BPM ao contexto organizacional	Adaptar as práticas de BPM às necessidades específicas da organização para fomentar uma cultura colaborativa.	Maior desempenho e competitividade	Resistência à cultura do BPM	Escritório de Processos	Multidisciplinaridade	Cultura
Padronização de Processos	5º BPM integrado à estrutura organizacional	Contribui para a uniformidade e facilita a gestão de mudanças, tomando a organização mais ágil e eficiente.	Redução dos custos	Entender a organização	Mapeamento e padronização	Possibilitar a eficiência	Governança
Automação de Processos	10º Uso adequado da tecnologia no BPM	Planejar e integrar a automação para otimizar atividades e melhorar a eficiência operacional, evitando retrabalhos.	Redução dos custos	Dificuldades financeiras para implementação	Disponibilidade de recursos	Possibilitar a eficiência	Tecnologia da Informação
Atribuição de Responsabilidades	9º Importância da economia e eficiência no BPM	Definir claramente as responsabilidades para aumentar a eficiência e facilitar a tomada de decisões ágeis.	Redução dos custos	Conscientização da alta administração	Definição de responsabilidades	Possibilitar a eficiência	Alinhamento estratégico
Desenvolvimento de Capacitação Personalizada	3º Necessidade de desenvolver habilidades no BPM	Garantir que os colaboradores tenham as competências necessárias para executar seus papéis de maneira eficaz.	Satisfação dos colaboradores e usuários	Falta de qualificação dos trabalhadores	Disponibilidade de recursos	Foco no valor e no usuário	Pessoas
Capacitação dos Gestores	4º Visão holística do BPM	Capacitar gestores para lidar com incertezas administrativas e promover uma gestão aproximada das unidades.	Melhoria sistêmica	Falta de qualificação dos trabalhadores	Definição de responsabilidades	Visão sistêmica dos processos	Pessoas
Definição de Estratégias Claras e Mensuráveis	8º Importância do BPM na criação de valores estratégicos	Orientar ações e avaliar progresso na gestão de processos para criar valores estratégicos.	Maior desempenho e competitividade	Conscientização da alta administração	Gerenciamento do processo	Possibilitar a eficiência	Alinhamento estratégico
Monitoramento Contínuo e Avaliação de Resultados	8º Importância do BPM na criação de valores estratégicos	Garantir a eficácia das estratégias implementadas por meio de monitoramento e avaliação contínuos.	Maior desempenho e competitividade	Resistência à cultura do BPM	Gerenciamento do processo	Visão sistêmica dos processos	Métodos
Ajustes e Melhorias Constantes	6º Importância da participação de todos interessados	Promover uma cultura de inovação e adaptabilidade para otimizar processos organizacionais com base nos resultados.	Maior desempenho e competitividade	Resistência à cultura do BPM	Gerenciamento do processo	Possibilitar a eficiência	Métodos
Utilização da TI como Facilitadora dos Processos	10º Uso adequado da tecnologia no BPM	Utilizar a TI para facilitar processos organizacionais, alinhando tecnologia às necessidades operacionais.	Redução dos custos	Mudanças frequentes de leis regulatórias	Disponibilidade de recursos	Possibilitar a eficiência	Tecnologia da Informação
Integração de Sistemas para Otimização Operacional	10º Uso adequado da tecnologia no BPM	Integrar sistemas para otimizar operações, evitando retrabalhos e perda de tempo.	Redução dos custos	Mudanças frequentes de leis regulatórias	Disponibilidade de recursos	Multidisciplinaridade	Tecnologia da Informação
Atendimento às Demandas Específicas de Cada Setor	10º Uso adequado da tecnologia no BPM	Considerar demandas específicas para soluções de TI e infraestrutura técnica que atendam às necessidades setoriais.	Satisfação dos colaboradores e usuários	Mudanças frequentes de leis regulatórias	Disponibilidade de recursos	Multidisciplinaridade	Leis, regulamentos quando existente
Fomento a uma Cultura de Inovação e Adaptabilidade	4º Visão holística do BPM	Implementar métodos que permitam ajustes necessários.	Maior desempenho e competitividade	Resistência à cultura do BPM	Gerenciamento do processo	Possibilitar a eficiência	Cultura
Gestão da Resistência à Mudança	6º Importância da participação de todos interessados	Gerir a resistência à mudança para garantir a efetividade da implementação de novas práticas e processos.	Satisfação dos colaboradores e usuários	Resistência à cultura do BPM	Disponibilidade de recursos	Multidisciplinaridade	Cultura
Promoção de uma Gestão Participativa e Transparente	6º Importância da participação de todos interessados	Exploração da promoção de uma gestão participativa e transparente para minimizar a resistência	Satisfação dos colaboradores e usuários	Resistência à cultura do BPM	Disponibilidade de recursos	Multidisciplinaridade	Cultura

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos Quadros 04, 05, 06, 07, 08 e Figuras 01 e 03

Esta representação visual encapsula as estratégias fundamentais e os desafios enfrentados na adoção do BPM na universidade, enfatizando a prática constante do BPM e do desenvolvimento de habilidades organizacionais como pilares para a sustentabilidade dos processos. Em conjunto, esta representação visual não apenas ilustra a complexidade e abrangência das estratégias discutidas, mas também oferece um guia para a implementação bem-sucedida do BPM na UFPel, impulsionando a eficiência e a inovação organizacional.

Na interseção entre os princípios de Vom Brocke et al. e as dimensões delineadas por Rêgo Júnior, emerge uma correlação direta entre a adoção de uma linguagem comum e a melhoria sistêmica na organização, assim como entre a participação das partes interessadas e a superação de resistências culturais ao BPM. A padronização e automação de processos são essenciais para garantir a uniformidade e eficiência operacional, refletindo a visão holística do BPM em uma abordagem integrada e multidisciplinar.

Dessa forma, a implementação do BPM na UFPel deve considerar os atributos obtidos na análise, com o embasamento nos princípios de Vom Brocke et al. (2014) e nas dimensões de Rêgo Júnior (2017), proporcionando uma abordagem estruturada e coerente para a melhoria dos processos organizacionais identificados na pesquisa. Esta implementação integrada alinha as práticas organizacionais com os objetivos estratégicos e também desenvolve uma cultura de inovação e adaptabilidade, promovendo a eficiência operacional, o desenvolvimento ininterrupto de habilidades e o uso estratégico da tecnologia, o que se considera focal para o sucesso da UFPel.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, foi possível investigar a problemática da percepção dos servidores técnicos da FaE a respeito da uniformidade dos processos de gestão acadêmica, o que se deu por meio do objetivo geral de analisar a prática desses processos, à luz do que é observado pelos técnicos que lá trabalham. Compreender as percepções dos servidores sobre os processos existentes e suas opiniões sobre melhorias potenciais foi fundamental para alcançar este objetivo.

Em adição, foram estabelecidos objetivos específicos que guiaram a coleta e análise das informações. O primeiro deles, que diz respeito a análise da dinâmica do ambiente acadêmico da FaE em relação à comunicação e colaboração entre os setores da UFPel, foi atendido ao explorar as categorias de análise, sublinhando o valor da cooperação entre diferentes áreas e a dinâmica do ambiente, caracterizada por desafios como disparidades na aplicação da modelagem de processos, falta de padronização e de comunicação precisa entre as unidades acadêmicas e a administração central.

O segundo objetivo específico, que tratou de identificar os processos de gestão acadêmica e administrativa, pôde ser observado através da análise das respostas dos entrevistados, principalmente nas situações em que narravam suas rotinas e suas visões sobre o mapeamento de procedimentos junto aos desafios enfrentados. Isso apontou para a preponderância de uma estratégia integral e cooperativa para lidar com as limitações estruturais e administrativas da UFPel, com reforço de diretrizes mais adequadas na gestão de processos em circunstâncias acadêmicas.

No que se refere ao contraste entre a prática e os regulamentos de gestão, outro objetivo específico, foi possível ver a desconexão entre a teoria e a prática na gestão das rotinas de trabalho. Identificou-se aqui a escassez de monitoramento real, a ausência de um sistema amplo para avaliar a eficácia dos processos, e a sobreposição de demandas e pressão por prazos curtos, pondo em foco as correções nos mecanismos de supervisão. Já o objetivo específico de propor melhorias nos processos foi atendido após a observação da complexidade do ambiente universitário e da seriedade de estratégias mais elaboradas na implementação de atualizações, devido à falta de padronização, deficiências e

limitações na comunicação e na infraestrutura, o que culminou na proposta de intervenção.

Importante mencionar que a relevância e a oportunidade deste estudo, justificada no contexto da UFPel através do PDI, principalmente, se confirmou com a descoberta da necessidade de aprimoramento dos processos organizacionais, corroborada pela literatura especializada ao apontar a representação da padronização e mapeamento desses processos para a operacionalidade e qualidade dos serviços prestados. Além disso, a metodologia adotada (qualitativa, utilizando o estudo de caso como estratégia de pesquisa) permitiu uma análise detalhada e contextualizada da gestão de processos, mediante a coleta de dados com questionários semiestruturados. A operacionalização dos instrumentos de coleta de maneira remota foi satisfatória, pois garantiu a participação dos servidores técnicos de forma conveniente e segura, como demonstrado pela validação do instrumento através do estudo piloto com um servidor técnico de outra Faculdade da UFPel.

No que diz respeito à análise, por meio da análise de conteúdo, foi possível lograr uma compreensão das percepções e experiências dos servidores técnicos da FaE em relação à uniformidade dos processos de gestão, dado que a interpretação dos resultados revelou tanto os pontos fortes quanto as áreas de melhoria nos processos organizacionais observados, contribuindo significativamente para a literatura acadêmica sobre gestão universitária, especialmente em instituições públicas de ensino superior. Os resultados obtidos oferecem subsídios para a implementação de melhorias na gestão de processos na UFPel, alinhados com as diretrizes do PDI, visando aprimorar o rendimento administrativo e a qualidade das atividades executadas. Além disso, abrem caminhos para futuras pesquisas que possam explorar outras unidades acadêmicas da UFPel ou outras universidades, ampliando o conhecimento sobre práticas de gestão acadêmica e administrativa de processos.

Expondo de forma mais discriminada, a pesquisa explorou as dinâmicas, os desafios e percepções relacionadas à gestão de processos na UFPel. A análise abordou diferentes categorias, cada uma oferecendo perspectivas sobre como a instituição lida com processos administrativos, comunicação organizacional, colaboração interdepartamental, dentre outros aspectos pertinentes à eficiência operacional.

Em relação a isso, as entrevistas revelaram, em primeiro lugar, a falta de padronização em processos universitários, manifestada pela ausência de práticas sistematizadas e pela disparidade na aplicação entre setores administrativos e unidades acadêmicas. Além disso, a resistência à mudança e a privação de consulta aos servidores foram identificadas como barreiras impactantes para a reestruturação e melhoria contínua dos processos. Outra constatação com peso diz respeito ao distanciamento entre os setores, que, de maneira geral, não estabelecem diálogos entre si para construir entendimentos comuns e alinhados.

Em síntese, as entrevistas forneceram um panorama extensivo e heterogêneo da gestão de processos na UFPel, delineando obstáculos, oportunidades e áreas prioritárias para evoluções. As conclusões oferecem bases para o desenvolvimento de estratégias que promovam uma cultura organizacional competente, com foco em treinamentos formais para enfrentar as barreiras dinâmicas do ambiente acadêmico, além do fomento ao uso de canais centralizados e integradores de comunicação. A implementação de tecnologias como o SEI e o Cobalto mostrou-se benéfica, mas há desafios a serem superados, incluindo a carência de padronização e de conversa entre os setores, com destaque à participação da TI em todo o processo.

Para aprimoramento das questões levantadas e concluídas, a proposta de intervenção sugerida intenta enfrentar os problemas na uniformidade dos processos, na comunicação organizacional e na integração das unidades com os planejamentos institucionais. Como conclusão disso, nasceu como solução a proposta gradual, reflexiva e integrada com duas iniciativas principais: o treinamento dos servidores no ato de ingresso e a criação de um percurso integrado de comunicação. Neste cenário, o treinamento inicial dos servidores objetivou atacar os desacertos da compreensão uniforme das políticas e ferramentas da UFPel, reduzindo a variabilidade nos métodos de trabalho e a resistência à mudança, além de alinhar os servidores às ações institucionais.

Enquanto isso, a criação do percurso integrado de comunicação complementa essa capacitação inicial, melhora a comunicação organizacional e confere a consistência na disseminação de informações. Esse sistema centralizado facilita a supervisão das rotinas de trabalho e a implementação prática das diretrizes institucionais, promovendo a colaboração eficaz entre diferentes setores da universidade. Ao reduzir falhas de comunicação e promover transparência, o

percurso integrado fortalece a integração dos setores, diminuindo a fragmentação organizacional e incentivando a aproximação das unidades com as políticas da instituição. Portanto, a sinergia entre essas duas iniciativas é constatada como fundamental para o sucesso da proposta. Com servidores bem treinados e um sistema de comunicação claro e objetivo, a probabilidade de retrabalhos e desentendimentos é significativamente reduzida, o que não só resolve os problemas imediatos, mas também estabelece uma base para o desenvolvimento sustentável e a adaptação contínua da UFPel, preparando-a melhor para enfrentar obstáculos futuros e alcançar seus resultados almejados.

Finalmente, convém frisar que este estudo não está isento de limitações, como a demanda de ampliação da amostra e a complexidade inerente à análise de conteúdo. Primeiramente, a especificidade da unidade em questão pode restringir a generalização dos resultados para outras instituições ou até mesmo a outros setores. Por possuir características operacionais distintas, cada unidade acadêmica pode apresentar aspectos culturais únicos, que podem não ser replicáveis em diferentes contextos. A UFPel, por exemplo, pode apresentar uma cultura organizacional distinta, caracterizada por uma maior ênfase na independência e no empoderamento dos colaboradores. Essa abordagem pode ter fomentado uma liberdade de ação que resultou em práticas de trabalho variadas, o que pode não ser observado em outras instituições com estilos de gestão diferentes. No entanto, cabe ressaltar que essas limitações não enfraquecem as análises e as conclusões da presente pesquisa, apenas servem como sinalização para extrapolações.

Além disso, o aspecto temporal é uma limitação significativa. As práticas e percepções obtidas durante a pesquisa refletem a realidade atual da unidade estudada, mas é importante reconhecer que essas condições podem mudar com o tempo, o que já aconteceu em outros instantes, como a introdução do SEI e do Cobalto que trouxeram, segundo os entrevistados, modificações substanciais na realidade de trabalho. Ou seja, nota-se que o ambiente acadêmico e administrativo é dinâmico, e o que é relevante hoje pode não ser igualmente aplicável no futuro. Mudanças na estrutura organizacional, nas políticas institucionais ou na tecnologia disponível podem influenciar a gestão de processos e a percepção dos servidores.

Portanto, ao aplicar os achados desta pesquisa a outros contextos, é essencial considerar essas limitações e reconhecer que o ambiente e as práticas

podem variar significativamente. A compreensão dessas nuances contribui para uma análise mais robusta e contextualizada, sustentando que as conclusões sejam interpretadas com a devida cautela.

Com base no exposto e nas análises das categorias apresentadas, sugere-se que futuras pesquisas possam explorar a implementação de táticas específicas para promover uma cultura organizacional que valorize a comunicação transparente, a colaboração e a busca por avanços nos processos de gestão da informação. Além disso, seria relevante investigar mais a fundo as dificuldades relacionadas ao vácuo de orientação formal e a ânsia de uma abordagem equilibrada entre inovação e suporte estruturado, visando identificar soluções adequadas para essas adversidades. Portanto, recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas para aprofundar ainda mais esses temas, buscando sempre contribuir para a melhoria contínua da gestão universitária.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, M. C.; Santos, S. F. d.; Simão, V. G. Gestão de processos: revisão sistemática dos fatores determinantes para automação. **Business Process Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 893-910, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2022-0460>. Acesso em: 23 jul. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, Jeanine dos S.; SARAIVA, Maurício de Oliveira. **Processos gerenciais**. Grupo A, 2019.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Gespública, Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília; MP, Segep, 2014b. Versão 1/2014.
- BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Introdução à gestão de processos de trabalho: guia metodológico**. Brasília, DF: STJ, 2016.
- BUENO, Renato Varella. **O uso do BPM no mapeamento de processos nas organizações: uma revisão sistemática da literatura**. 2020. 120 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Organização do Conhecimento) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- CARVALHO, Kelli Adriane de. **Gestão por processos organizacionais na Universidade de Brasília: estudo de caso**. 2015. 145 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília.
- CASTRO, Bruna Kaziano do Amaral; DRESCH, Aline; VEIT, Douglas Rafael. Key critical success factors of BPM Implementation: a Theory and Practical View. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 239-256, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2018-0272>. Acesso em: 16 abr. 2023.
- CATELLI, A. SANTOS, E. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 3, p. 423–450. 2004. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6544/5128>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- CRUZ, Tadeu. **Processos Organizacionais e Métodos**. 5 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2021.
- DE BOER, F. G.; MÜLLER, C. J.; TEN CATEN, C. S. Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices, **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 908-927, 2015 <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2014-0109>. Acesso em: 15 abr. 2023.

FAE/UFPel. Faculdade de Educação da Universidade Federal de Pelotas. **Breve Histórico**. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/fae/breve-historico/>. Acesso em: 9 jun. 2023.

FAE/UFPel. Faculdade de Educação da Universidade Federal de Pelotas. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/fae/>. Acesso em: 9 jun. 2023.

FERNANDES DOS SANTOS, N. I.; AIRES, R. F. d. F. Atitudes dos indivíduos sobre a mudança organizacional: relação entre BPM e resistência à mudança. **Business Process Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 413-429, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2022-0385>. Acesso em: 23 jul. 2023.

GESPÚBLICA. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. In: PRÊMIO NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GONI, J. I. C.; VAN LOOY, A. Process innovation capability in less-structured business processes: a systematic literature review. **Business Process Management Journal**, v. 28, n. 3, p. 557-584, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2021-0487>. Acesso em: 22 abr. 2023.

GUEDES, E. P.; SCHERER, F. L. O processo de elaboração do plano de desenvolvimento institucional (PDI): um estudo de caso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 240-253, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/53204>. Acesso em: 15 abr. 2023.

GULLEDGE, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14637150210435017>. Acesso em: 17 abr. 2023.

ISO Docs. **Process vs. Procedure: Navigating the Path to Organizational Efficiency**. Disponível em de <https://iso-docs.com/blogs/iso-concepts/process-vs-procedure-navigating-the-path-to-organizational-efficiency>. Acesso: em 26 junho 2024

KANAANE, Roberto; FILHO, Alécio F.; FERREIRA, Maria das G. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522475131.

KOHLBACHER, M. The effects of process orientation: A literature review. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 135-152, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14637151011017985>. Acesso em: 07 abr. 2023.

LACERDA, D.; CASSEL, R. A.; RODRIGUES, L. H. Service process analysis using process engineering and the theory of constraints thinking process. **Business**

Process Management Journal, v. 16, n. 2, pp. 264-281, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14637151011035598>. Acesso em: 13 abr. 2023.

Maggioni, L., VanSledright, B. A., & Alexander, P. A. (2009). **Historical Reasoning: Towards a Framework for Analyzing Students' Reasoning about the Past**. *Educational Psychology Review*, 21(3), 251-277

MAHENDRAWATHI, E. R.; HANGGARA, B. T.; ASTUTI, H. M. Model for BPM implementation assessment: evidence from companies in Indonesia. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 825-859, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2016-0160>. Acesso em: 08 abr. 2023.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. São Paulo: Publix Editora, 2010.

MELO, Lyllian Nietzsche Lima; MONTEIRO, Daniel Francisco Bastos. Gestão de processos na administração pública: o caso da Diretoria de Cálculos e Perícias do município de Belo Horizonte. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 136-154, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v11i3.18469>. Acesso em: 01 maio 2023.

MOREIRA, Elzeni Alves. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2016. 106 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MÜCKENBERGER, E.; TOGASHI, G B.; PÁDUA, S. I. D.; MIURA, I. K. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior brasileira. **Produção**, v. 23, n. 3, p. 637-651, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000076>. Acesso em: 09 abr. 2023.

NOGUEIRA, Reginaldo Pinheiro. **Gestão por Processos de Negócio (BPM) na Receita Federal do Brasil: avaliação da adequabilidade da cultura organizacional na 5ª Região Fiscal**. 2023. 117 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador.

PAIM, R.; MANSUR CAULLIRAUX, H.; CARDOSO, R. Process management tasks: a conceptual and practical view. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 5, pp. 694-723, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14637150810903066>. Acesso em: 10 abr. 2023.

PANIZZON, M.; FACHINELLI, A. C.; DORION, E. C. H. A inteligência distribuída como plataforma para o planejamento em universidade multicampi: estudo de caso sobre inovação em gestão. **GUAL – Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 169-190, jan. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n1p169>. Acesso em: 17 abr. 2023.

PEREIRA, V. R.; MAXIMIANO, A. C. A.; BIDO, D. d. S. Resistance to change in BPM implementation. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 7, p. 1564-1586, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2018-0184>. Acesso em: 22 abr. 2023.

PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/486/462>. Acesso em 20 abr. 2023.

PRESTES, U. D. G.; ROYER, R.; ROSA, A. F. P. Mapeamento de Processos e Análise de Benchmarking para Expedição de Diplomas na Coordenação de Registros Acadêmicos da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). **Sinergia**, v. 24, n. 1, p. 73-85, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.17648/sinergia-2236-7608-v24n1-9478>. Acesso em: 19 abr. 2023.

PROGRAMA GESPÚBLICA. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília: MP, 2014.

RAMOS, Karoll Haussler Carneiro; MONTEZANO, Lana; COSTA JÚNIOR, Rogério Leal da; SILVA, Ana Cláudia Alves de Medeiros. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 161-186, jul./set. 2019. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1593>. Acesso em: 02 maio 2023.

RÊGO JÚNIOR, R. A. **Business Process Management (BPM): Framework com diretrizes para sua implementação em universidades públicas federais**. 2017. 129 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN.

REINOSO, J. R. R.; CASTILLO, D. C. C. Importance of ICT's Use in Business Management and Its Contribution to the Improvement of University Processes. In: BOTTO-TOBAR, M.; BARBA-MAGGI, L.; GONZÁLEZ-HUERTA, J.; VILLACRÉS-CEVALLOS, P.; GÓMEZ, O. S.; UVIDIA-FASSLER, M. I. (Eds.). **Information and Communication Technologies of Ecuador, Cham: Springer International Publishing**, p. 241-252, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-030-02828-2_18. Acesso em: 02 abr. 2023.

ROESER, T.; KERN, E.-M. Surveys in business process management – a literature review. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 692-718, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2014-0065>. Acesso em: 06 abr. 2023.

ROSA, Juliana Vaccari de Abreu da. **Padronização de processos administrativos de uma secretaria de curso de educação à distância UAB**. [S. l.], 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/172178>. Acesso em: 28 abr. 2023.

SANTOS, A. F. C.; DEDA, R. R.; OLIVEIRA, A. A. Identificação de ontologias com BPM no ambiente da saúde: uma revisão sistemática. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 13, n. 1, p. 176-186, jun. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/22119/18485>. Acesso em 21 abr. 2023.

SANTOS, Nataly Inêz Fernandes dos. **Atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional: relação entre BPM e antecedentes de resistência à mudança**. 2021. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

SENTANIN, F. O.; CÉSAR ALMADA SANTOS, F.; JOSÉ CHIAPPETTA JABBOUR, C. Business process management in a Brazilian public research centre. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 483-496, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14637150810888037>. Acesso em: 21 abr. 2023.

SILVA, David Sérgio da. **Proposta de padronização de processos administrativos para a Divisão de Patrimônio de uma instituição federal de ensino superior**. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP -, Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

SOUSA NETO, M. V.; MEDEIROS JUNIOR, J. V. Afinal, o que é Business Process Management (BPM)? Um novo conceito para um novo contexto. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 7, n. 2, art. 9, p. 1-19, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.5329/RESI.2008.0702009>. Acesso em: 15 abr. 2023.

Tamada, R. C. P., & Cunha, I. C. K. O. (2022). **Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura**. *Revista Do Serviço Público*, 73(3), 426-450. Disponível em <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.5055>. Acesso em: 25 junho 2024

TURRA, M. E. D.; JULIANI, L. I.; SALLA, N. M. C. G. Gestão de Processos de Negócio – BPM: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n. 3, pp. 46-68, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2017v20i3.36961>. Acesso em 19 abr. 2023.

VELOSO SOBRINHO, Ane Karolaine. **Satisfação no ambiente de trabalho: estudo de caso com servidores públicos do CIEP Professor Octavio Cesar Borghi**. Americana, 2019. 66f.

VOM BROCKE, J.; SCHMIEDEL, T.; RECKER, J.; TRKMAN, P.; MERTENS, W.; VIAENE, S. Ten principles of good business process management. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 530-548, 2014. DOI: 10.1108/BPMJ-06-2013-0074. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2013-0074>. Acesso em: 22 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. Faculdade de Educação. Disponível em: <https://institucional.ufpel.edu.br/unidades/id/296>. Acesso em: 11 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. Histórico da UFPel. Disponível em: <https://portal.ufpel.edu.br/historico/>. Acesso em: 9 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. Planejamento UFPel. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/planejamentoufpel/>. Acesso em: 10 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. **Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU)**. Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/planejamentoufpel/files/2023/03/PDU_FAE.pdf. Acesso em: 15 jun. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Portaria n.º 1600, de 08 de agosto de 2022**. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/sobre-o-pgd/>. Acesso em: 14 jun. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026**. 2021. Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/planejamentoufpel/files/2022/09/PROPLAN-CDIP_PDI-2022-2026_rev15-23SET22.pdf. Acesso em: 12 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. Unidade FaE. Disponível em: <https://institucional.ufpel.edu.br/unidades/id/296>. Acesso em: 10 jun. 2023.

WOLTER, Alzirene Pontoni. VELHO, Altemir da Silva. **Gestão Pública no Brasil: Desafios e perspectivas**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 02, Vol. 02, pp. 18-27. Disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-publica-no-brasil>. Acesso em: 20 junho 2024.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. – Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

Questionário semiestruturado para a realização das entrevistas

Na coluna Objetivo, estão inseridos os objetivos específicos, tendo a numeração apresentada conforme a indicação abaixo:

- 1 – Analisar a dinâmica do ambiente acadêmico da FaE a respeito da comunicação e colaboração entre os setores da UFPel;
- 2 – Identificar os processos de gestão acadêmica e administrativa da unidade Faculdade de Educação;
- 3 – Contrastar a prática com os regulamentos de gestão da unidade acadêmica Faculdade de Educação;
- 4 – Propor melhorias no processo.

CATEGORIA	AUTORES	QUESTÃO PRÉ-TESTE	QUESTÃO PÓS-TESTE	OBJETIVO
Comunicação e colaboração organizacional	De Boer; Müller; Caten (2015)	Como você interpreta o propósito da gestão de processos no contexto da comunicação e colaboração dentro de uma organização? Na sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados para estabelecer uma conexão coerente e eficiente entre estratégias, capacidades organizacionais e atividades diárias?	No que diz respeito ao contexto da comunicação e da colaboração dentro de uma organização, como você interpreta o propósito de uma gestão de processos? Na sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados para estabelecer uma conexão eficiente entre as estratégias, capacidades organizacionais e as atividades diárias?	4

Comunicação e colaboração organizacional	De Boer; Müller; Caten (2015)	Como você descreveria a comunicação e colaboração entre os indivíduos e setores de uma organização, considerando a coerência e eficiência dessa comunicação e colaboração e a possibilidade delas serem consideradas simples e alinhadas, ou não, com as estratégias, capacidades e atividades diárias da organização?	Como você descreveria a comunicação e colaboração entre os indivíduos e setores da UFPel, considerando a coerência e eficiência dessa comunicação e colaboração e a possibilidade de elas serem consideradas simples e alinhadas, ou não, com as estratégias e atividades diárias da organização?	2
Comunicação e colaboração organizacional	De Boer; Müller; Caten (2015)	Como você acredita que a abordagem de designar indivíduos para gerenciar os processos e disseminar a cultura de administração de processos em uma organização poderia ajudar a superar as barreiras departamentais, integrar funções e trazer benefícios para a organização?	Para ajudar a superar as barreiras entre os setores, integrar funções e trazer benefícios para a organização, qual seria o impacto, no seu entendimento, se a UFPel designasse determinados indivíduos para gerenciar os processos e para disseminar a cultura de administração de processos?	4
Comunicação e colaboração organizacional	De Boer; Müller; Caten (2015)	Como você entende a afirmação de que é fundamental designar indivíduos para gerenciar os processos e disseminar a cultura de administração de processos em uma organização?	NÃO SERÁ UTILIZADA	2
Comunicação e colaboração organizacional	Gulledge; Sommer (2002)	De que maneira a interpretação do termo "processo" pode ser influenciada por diferentes perspectivas individuais e como essa influência pode afetar a compreensão e execução de uma sequência de atividades baseada em eventos?	De que maneira a interpretação do termo "processo" pode ser influenciada pelas perspectivas individuais, na tua opinião, e como essa influência pode afetar a execução de uma sequência de atividades baseada em eventos?	3

Comunicação e colaboração organizacional	Maranhão; Macieira (2010)	Na sua opinião, qual é a importância do estabelecimento de uma compreensão compartilhada entre os setores e a "TI" em uma organização? Por que é necessário um trabalho conjunto para o progresso dos processos? Como a colaboração e comunicação efetiva entre essas áreas podem contribuir para o aprimoramento dos processos?	Na sua opinião, qual é a importância do estabelecimento de uma compreensão compartilhada das tarefas entre os setores e a "TI" da UFPel?	2
Gestão de Processos e Modelagem de Processos	Paim; Caulliraux; Cardoso (2008)	É identificável uma evolução no histórico de desenvolvimento dos processos a ponto de se apontar uma evolução no trabalho?	Existem situações em que você consegue identificar uma evolução no histórico dos procedimentos/processos de trabalho a ponto de se apontar uma melhoria na sua execução? Comente sobre estas situações. Em caso negativo, fale da sua expectativa de desenvolvimento das suas rotinas.	1
Gestão de Processos e Modelagem de Processos	Lacerda; Cassel; Rodrigues (2010)	Como você percebe o papel da modelagem de processos como uma técnica para compreender e analisar a realidade de uma organização? Na sua opinião, por que a modelagem de processos é considerada um instrumento valioso para a análise da organização como um todo e para identificar pontos de intervenção que possam levar a melhorias significativas nos processos?	A modelagem de processos é uma técnica utilizada para compreender e analisar a realidade de trabalho em uma organização. Como você percebe a aplicação ou a falta de aplicação desta técnica na UFPel?	4
		Como você enxerga o papel do mapeamento		

Gestão de Processos e Modelagem de Processos	Kanaane; Filho; Ferreira (2012)	de processos em uma organização? Na sua opinião, quais são as possíveis melhorias que podem ser alcançadas por meio do mapeamento de processos (exemplos: eliminação de operações desnecessárias, a junção de atividades em uma única, a criação de novas atividades para aumentar a confiabilidade do processo e a simplificação das operações fundamentais)? Além disso, como a adoção de uma linguagem padronizada e o fornecimento de informações confiáveis por meio do mapeamento de processos podem contribuir para a racionalização dos processos, a eliminação de desperdícios e apoiar a tomada de decisões na organização?	Se você fosse realizar um mapeamento dos seus procedimentos/processos de trabalho, na sua opinião, comente sobre a possibilidade de identificar a eliminação de operações desnecessárias, ou a oportunidade de juntar atividades em uma única, ou até mesmo a criação de novas atividades para aumentar a confiabilidade do trabalho e a simplificação das operações, como a adoção de uma linguagem padronizada para o tratamento dos processos na organização.	2
Gestão de Processos e Modelagem de Processos	Gulledge; Sommer (2002)	Como você interpreta e poderia explicar de forma detalhada a principal vantagem do gerenciamento de processos de negócios no âmbito do setor público, que é o aprimoramento simultâneo da eficácia e eficiência da organização, por meio da cuidadosa reestruturação dos processos interdisciplinares que envolvem diversas áreas?	Como você interpreta e poderia explicar a principal vantagem do gerenciamento de processos no âmbito do setor público?	3

Gestão de Processos e Modelagem de Processos	Sousa; Medeiros (2008)	Como você percebe o alinhamento dos processos de trabalho com a estratégia organizacional? Na sua opinião, quão importante é garantir que os processos estejam alinhados com a estratégia da organização?	Qual sua percepção a respeito do alinhamento dos procedimentos de trabalho com a estratégia organizacional aqui na UFPel?	1
Importância da Supervisão Contínua e Impacto na Eficiência dos Processos	Sousa; Medeiros (2008)	Acredita que o ciclo de vida dos processos observados na Universidade tenha acompanhamento e sejam supervisionados de forma ininterrupta e consistente, a fim de atingir uma otimização contínua dos resultados desejados?	Pelo que você enxerga na rotina do seu trabalho, acredita que o ciclo de vida das rotinas de trabalho observadas na Universidade tenha um acompanhamento e sejam supervisionados de forma ininterrupta e consistente?	3
Importância da Supervisão Contínua e Impacto na Eficiência dos Processos	Sousa; Medeiros (2008)	Na sua visão, qual é a importância de supervisionar de forma contínua e consistente o ciclo de vida de um processo, mesmo após sua implementação inicial, para colher os frutos da gestão orientada a processos? Como você acredita que essa supervisão constante e a busca pela otimização contínua dos resultados desejados podem impactar positivamente a eficácia e eficiência dos processos em uma organização?	NÃO SERÁ UTILIZADA	4
Importância da		Quais problemas ou desafios você identifica durante a implementação de processos? Por favor, descreva e forneça exemplos de	Ao pensar que novos procedimentos passassem a ser implementados a partir de agora, quais problemas ou desafios você	

Supervisão Contínua e Impacto na Eficiência dos Processos	De Boer; Müller; Caten (2015)	situações como ausência de uma cultura organizacional positiva, descaso da alta administração e falta de clareza nas funções e responsabilidades durante a implementação de processos.	identifica durante a implementação deles? Por favor, descreva e forneça exemplos de situações como ausência de uma cultura organizacional positiva, descaso da alta administração e falta de clareza nas funções e responsabilidades durante a implementação de processos.	3
Importância da Supervisão Contínua e Impacto na Eficiência dos Processos	Pereira; Maximiano; Bido (2019)	Como você enxerga o papel da gestão da resistência à mudança durante a implementação do BPM (Business Process Management)? Na sua opinião, por que é importante lidar com a resistência dos indivíduos às mudanças, especialmente considerando que são eles que executam os processos que serão mapeados, redesenhados e implementados em um projeto de BPM? Quais habilidades você acredita que um agente de mudança BPM deve ter para liderar e negociar com todas as áreas da organização? Como a construção de uma relação de confiança entre o agente de mudança e os funcionários pode contribuir para facilitar a implementação do BPM?	Qual sua visão sobre o papel da gestão da resistência à mudança durante a implementação da gestão de processos? Quais habilidades você acredita que um agente de mudança deve ter para liderar e negociar com todas as áreas da organização? Como a construção de uma relação de confiança entre o agente de mudança e os servidores pode contribuir para facilitar a implementação da gestão de processos?	2
Percepção, Opinião e Explicação	Lacerda; Cassel;	Como os colaboradores envolvidos percebem a existência de uma padronização dos modelos de processo? Você poderia	De que forma você percebe a existência de uma padronização dos modelos de processo? Você poderia descrever exemplos de como	

	Rodrigues (2010)	descrever exemplos de como essa padronização é compartilhada e aplicada entre os colaboradores?	essa padronização é compartilhada e aplicada entre os colaboradores?	3
Percepção, Opinião e Explicação	Lacerda; Cassel; Rodrigues (2010)	Na sua opinião, por que é considerado essencial criar uma visão comum e garantir uma compreensão clara entre os profissionais que trabalham com modelos de processo em uma organização? Como a padronização dos modelos de processo pode facilitar a intervenção efetiva na realidade organizacional e promover um entendimento comum e eficiente entre os colaboradores envolvidos?	NÃO SERÁ UTILIZADA	3
Percepção, Opinião e Explicação	Sousa; Medeiros (2008)	Na sua percepção, o que significa e qual a importância de uma fase de implementação de processos? Como você entende a importância de envolver todos os participantes, como pessoas, aplicações e outros processos, para colocar em prática os processos identificados e reestruturados nas etapas anteriores?	Como você lidaria com uma fase de implementação de processos, em que os procedimentos já viessem prontos, apenas com as orientações de como executá-los? Como você entende a importância de envolver todos os participantes, como pessoas, aplicações e outros processos, para elaborar e colocar em prática os processos identificados e reestruturados em etapas anteriores?	3
		Na sua visão, quais são os principais problemas e desafios que podem surgir durante a implementação de processos,		

Percepção, Opinião e Explicação	De Boer; Müller; Caten (2015)	como a ausência de uma cultura organizacional positiva, o descaso da alta administração, a falta de clareza nas funções e responsabilidades, e a falta de recursos e orçamento adequados? Como a maturidade das iniciativas de governança de uma empresa pode influenciar na superação desses problemas e no sucesso da implementação de processos?	NÃO SERÁ UTILIZADA	4
Percepção, Opinião e Explicação	Pereira; Maximiano; Bido (2019)	Você estaria disposto a receber novas orientações de processos de gestão nas atividades diárias? Explique as razões disso.	Você estaria disposto a receber novas orientações de processos de gestão nas atividades diárias? Explique as razões disso.	4
Percepção, Opinião e Explicação	Maranhão; Macieira (2010)	Como a busca por uma compreensão compartilhada entre as áreas de negócios e tecnologia da informação pode contribuir para o aprimoramento dos processos de negócio?	NÃO SERÁ UTILIZADA	1
Percepção, Opinião e Explicação	Sousa; Medeiros (2008)	Na sua visão, como a implantação de processos de negócio pode contribuir para transformar as mudanças em uma organização? Você poderia explicar como o alinhamento dos processos com a estratégia organizacional pode impactar a eficácia da gestão por processos? Como você acredita que esse alinhamento deve ser validado constantemente para garantir a efetividade da gestão por processos? Quais mecanismos ou	NÃO SERÁ UTILIZADA	4

		práticas você considera importantes para validar e monitorar esse alinhamento ao longo do tempo?		
Percepção, Opinião e Explicação	Kanaane; Filho; Ferreira (2012)	Quais situações relacionadas aos processos da UFPel você observa? Por favor, descreva e forneça exemplos de situações como existência considerável de operações desnecessárias, necessidade de juntar atividades em uma única, criação de novas atividades para aumentar a confiabilidade do processo e simplificação das operações fundamentais, adoção de uma linguagem padronizada para o tratamento dos processos na organização.	NÃO SERÁ UTILIZADA	2
Planejamento e Desenho de Processos	Kanaane; Filho; Ferreira (2012)	Você percebe um enfoque no processo com fluxo de informação organizado nos sistemas de informação do seu local de trabalho?	Você identifica um enfoque no processo com fluxo de informação organizado nos sistemas de informação do seu local de trabalho?	2
Planejamento e Desenho de Processos	Cruz (2021)	Como é a sua experiência ao lidar com processos informais no seu trabalho? Em sua opinião, quais são os principais desafios e impactos de trabalhar com processos sem documentação ou compreensão completa de seu funcionamento? Por favor, forneça exemplos concretos para ilustrar sua resposta.	É comum e como é a sua experiência ao lidar com procedimentos informais no seu trabalho? Em sua opinião, quais são os principais desafios e impactos de trabalhar com processos sem documentação ou compreensão completa de seu funcionamento?	1

Planejamento e Desenho de Processos	Cruz (2021)	Na sua experiência, qual é a importância de documentar e compreender completamente o funcionamento dos processos organizacionais? Como a falta de documentação e compreensão dos processos pode impedir a melhoria e aperfeiçoamento desses processos?	NÃO SERÁ UTILIZADA	2
Planejamento e Desenho de Processos	Paim; Caulliraux; Cardoso (2008)	Você acha necessário planejar ou desenhar o processo para definir como ele deve ser executado ou esse já é um procedimento bem definido e padronizado na Instituição?	Você acha necessário planejar ou desenhar o processo para definir como ele deve ser executado ou esse já é um procedimento bem definido e padronizado na Instituição?	3
Planejamento e Desenho de Processo	Sousa; Medeiros (2008)	Como você avalia a infraestrutura e capacidade técnica da UFPel para a implementação da prática de processos? Na sua opinião, é possível identificar e reestruturar etapas anteriores, envolvendo todos os participantes, como pessoas, aplicações e outros processos no ambiente produtivo, de tal modo que essa atividade possa ser completamente automatizada? Quais são os principais desafios ou limitações percebidos nesse processo?	Qual sua avaliação da infraestrutura e capacidade técnica da UFPel para a implementação da prática de processos? Na sua opinião, é possível identificar e reestruturar etapas anteriores, envolvendo todos os participantes, como pessoas, aplicações e outros processos no ambiente, de tal modo que essa atividade possa ser completamente automatizada?	2
Planejamento e	Kanaane; Filho;	Na sua opinião, quais são as possíveis vantagens de implementar uma gestão organizada a processos em uma organização? Como você acredita que essa		

Desenho de Processos	Ferreira (2012)	abordagem, que enfatiza a satisfação, gerenciamento de relacionamentos internos e externos, visão sistêmica das atividades, foco nos processos, entre outros aspectos mencionados, pode trazer benefícios à organização?	NÃO SERÁ UTILIZADA	4
Planejamento e Desenho de Processos	Maranhão; Macieira (2010)	Como você percebe a necessidade de organizar, executar e otimizar os processos em uma organização? Em sua opinião, por que é importante investir em atividades de organização, execução e otimização dos processos? Quais benefícios você acredita que podem ser alcançados por meio dessa abordagem?	NÃO SERÁ UTILIZADA	4
Planejamento e Desenho de Processos	Vom Brocke Et Al. (2014)	Como você avalia a possibilidade de a Universidade adotar uma abordagem de processos em um contexto organizacional? Como você enxerga os pontos levantados, como uma visão holística dos processos, a importância de uma linguagem comum para todas as partes interessadas e o uso adequado da tecnologia na gestão de processos?	Como você avalia a possibilidade de a Universidade adotar uma abordagem única de processos em um contexto organizacional?	1
		Na sua opinião, é fundamental que haja uma gestão de processos como prática constante, em vez de ser tratado como um evento		

Planejamento e Desenho de Processos	Vom Brocke Et Al. (2014)	isolado? Como você acredita que o desenvolvimento de habilidades individuais e organizacionais neste contexto pode impactar positivamente a efetividade das práticas de gerenciamento de processos? Como a integração da gestão de processos à estrutura organizacional pode influenciar a sua aplicação prática? Na sua experiência, como a participação de todas as partes interessadas e o uso de uma linguagem comum podem contribuir para o sucesso da gestão de processos em uma organização?	NÃO SERÁ UTILIZADA	1
Reestruturação de Processos e Colaboração Interdepartamental	Paim; Caulliraux; Cardoso (2008)	Na sua perspectiva, quais são os mecanismos de coordenação fundamentais que podem ser utilizados para implementar efetivamente a gestão de processos em uma organização? Como você entende o papel de cada um desses mecanismos, como o planejamento ou desenho do processo, o gerenciamento diário para garantir a execução correta e a aprendizagem com a evolução e histórico do processo?	Na sua perspectiva, quais são os mecanismos de coordenação fundamentais que podem ser utilizados para implementar efetivamente a gestão de processos em uma organização?	4
Reestruturação de Processos e	Maranhão;	Na prática, como você compreende a afirmação de que os processos não possuem fronteiras precisas e que a definição de limites e subdivisões de processos é uma		

Colaboração Interdepartamental	Macieira (2010)	decisão opcional, dependendo dos objetivos específicos da modelagem de processos em questão? Em sua opinião, como essa abordagem flexível pode ser aplicada em um contexto organizacional?	NÃO SERÁ UTILIZADA	3
Reestruturação de Processos e Colaboração Interdepartamental	Gulledge; Sommer (2002)	Em algum momento você já participou ou ficou sabendo de alguma reestruturação de processos de gestão que tenha envolvido diferentes áreas? Se sim, descreva essa experiência e compartilhe como essa reestruturação impactou a colaboração entre as áreas envolvidas? Se não, descreva como você imagina que uma reestruturação desse tipo poderia impactar a colaboração entre as áreas?	Em algum momento você já participou ou ficou sabendo de alguma reestruturação de processos de gestão que tenha envolvido diferentes áreas? Se sim, descreva essa experiência e compartilhe como essa reestruturação impactou a colaboração entre as áreas envolvidas. Se não, descreva como você imagina que uma reestruturação desse tipo poderia impactar a colaboração entre as áreas.	2

ANÁLISE DA UNIFORMIDADE DOS PROCESSOS DE GESTÃO ACADÊMICA:

o estudo de uma unidade de uma Universidade
Pública Federal

ANÁLISE DA UNIFORMIDADE DOS PROCESSOS DE GESTÃO ACADÊMICA: O ESTUDO DE UMA UNIDADE DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Jeferson de Mello Reichow ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do Professor Dr. Elvis Silveira Martins, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Introdução 4

A Instituição e o Público Alvo 5

Contexto 6

Definição e descrição da situação problema 7

Objetivos 8

Metodologia 9

Análise 10

Proposta de intervenção 12

Considerações Finais 21

Referências 22

INTRODUÇÃO

A gestão de processos é fundamental para a eficiência e para a qualidade dos serviços prestados em instituições públicas de ensino superior. Este relatório técnico visa apresentar a análise da uniformidade dos processos de gestão acadêmica na Faculdade de Educação (FaE) da Universidade Federal de Pelotas (UFPeI). A universidade, embora consolidada e com avanços notáveis, enfrenta desafios na padronização de seus processos administrativos, essenciais para atender à crescente demanda por serviços.

A partir desta análise, foram identificadas áreas críticas que necessitam de intervenções, especialmente no que tange à comunicação, colaboração, gestão de processos, uniformidade nas atividades e supervisão contínua. Para melhorar a eficiência operacional e promover uma cultura organizacional adaptável, a proposta de intervenção apresentada busca enfrentar esses desafios através de iniciativas práticas e atributos essenciais para a implementação de melhorias na instituição.



A gestão de processos tem como propósito a simplificação da comunicação e da colaboração, conectando as estratégias, as capacidades organizacionais e as atividades diárias de forma coerente e eficiente (De Boer; Müller; Caten, 2015)

A INSTITUIÇÃO E O PÚBLICO ALVO

A UFPel, localizada em Pelotas, no Rio Grande do Sul, é reconhecida por sua expansão acadêmica e contribuição ao desenvolvimento social. Fundada em 1969, a UFPel oferece uma ampla gama de cursos de graduação e pós-graduação, além de realizar pesquisas significativas em diversas áreas do conhecimento, tendo sua estrutura acadêmica composta por diferentes faculdades, centros e institutos.

A FaE é uma das unidades acadêmicas da UFPel, que dedica-se desde sua criação, em 1976, à formação de profissionais na área educacional e ao desenvolvimento de pesquisas em políticas educacionais, métodos de ensino e aprendizagem, e desenvolvimento de práticas pedagógicas.

A pesquisa focou nos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) da Secretaria Administrativa da FaE, onde se observou a relação quanto às possibilidades de melhorias na uniformidade dos processos de gestão. Este setor é crucial, pois centraliza e otimiza os processos administrativos da FaE, sendo composto por 8 servidores, dos quais 7 participaram da pesquisa.



PÚBLICO ALVO: TAEs da Secretaria Administrativa da Faculdade de Educação da UFPel



CONTEXTO

A UFPel enfrenta desafios na administração de seus processos acadêmicos e administrativos, destacando questões de comunicação, integração, padronização tecnológica e resistência à mudança

DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A UFPel, como muitas instituições de ensino superior, enfrenta a complexidade de administrar uma grande variedade de processos acadêmicos e administrativos. Essa realidade é marcada por uma série de desafios que impactam diretamente a eficácia das operações. A falta de padronização e documentação dos processos são problemas recorrentes que dificultam a uniformidade das atividades e a comunicação eficaz entre diferentes setores e níveis hierárquicos. A comunicação dentro da UFPel é frequentemente inconsistente, com falhas que dificultam a efetividade da colaboração entre departamentos e unidades acadêmicas. A ausência de um sistema integrado de comunicação resulta em retrabalhos, divisões de esforço e desentendimentos, afetando negativamente a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

IMPLEMENTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS

Apesar dos avanços tecnológicos, como a implementação dos sistemas SEI (Sistema Eletrônico de Informações) e Cobalto, há uma utilização indiscriminada dessas ferramentas, sem uma padronização adequada que leve em conta as necessidades específicas de cada unidade. Esse cenário gera dificuldades na adaptação e no aproveitamento pleno das tecnologias disponíveis, evidenciando a necessidade de um treinamento mais direcionado e de uma melhor integração dos sistemas.

RESISTÊNCIA À MUDANÇA E SUPERVISÃO

Outro desafio significativo é a resistência à mudança, especialmente quando os servidores não são envolvidos desde o início dos processos de reestruturação. A falta de consulta e participação dos trabalhadores contribui para uma resistência natural às novas práticas e tecnologias, agravando a desconexão entre a documentação formal e a implementação prática das diretrizes institucionais. A supervisão das rotinas de trabalho na UFPel é inconsistente, com um claro desalinhamento entre a administração central e as unidades acadêmicas. A fragmentação organizacional impede uma supervisão eficaz e uma avaliação contínua da eficácia dos processos, necessitando de melhorias significativas nesse aspecto.



DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A uniformidade dos processos de gestão acadêmica é vital para a eficiência e qualidade dos serviços prestados. Contudo, há uma sensação de que esses processos não são bem alinhados e padronizados. A pesquisa propõe-se a investigar a percepção dos servidores da FaE sobre a uniformidade desses processos na UFPel

Para avaliar se há um processo de gestão bem alinhado e padronizado, esta pesquisa propõe a resolução do seguinte problema: Qual é a percepção dos servidores da unidade acadêmica Faculdade de Educação a respeito da uniformidade dos processos de gestão na Universidade Federal de Pelotas?

OBJETIVOS

> Geral

Analisar a uniformidade dos processos de gestão acadêmica observada pelos servidores técnicos da Faculdade de Educação da UFPel.

> Específicos

1

Analisar a dinâmica do ambiente acadêmico da unidade acadêmica Faculdade de Educação a respeito da comunicação e colaboração entre os setores da UFPel

2

Identificar os processos de gestão acadêmica e administrativa da unidade pedagógica Faculdade de Educação

3

Contrastar a prática com os regulamentos de gestão da unidade acadêmica Faculdade de Educação

4

Propor melhorias no processo

METODOLOGIA

Tipo de Pesquisa -> Estratégia de Pesquisa -> Caracterização do Objeto

Pesquisa de Campo -> Instrumento -> Validação -> Discussão



ANÁLISE

COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO ORGANIZACIONAL

A análise das entrevistas revelou que a comunicação e a colaboração organizacional são cruciais para a eficiência operacional e estratégica da UFPel. Problemas como a ausência de orientação formal se destacaram, apontando para a necessidade de um equilíbrio entre inovação e suporte estruturado. Identificou-se que a comunicação e a colaboração na UFPel são inconsistentes, com falhas na efetividade entre diferentes níveis hierárquicos e setores. A necessidade de padronização e integração de sistemas de comunicação foi destacada para prevenir retrabalhos, divisões de esforço e desentendimentos.

GESTÃO DE PROCESSOS E MODELAGEM DE PROCESSOS

Os entrevistados reconheceram avanços significativos com a incorporação de tecnologias como o SEI e o sistema Cobalto, que simplificaram procedimentos e melhoraram a eficiência operacional. No entanto, a utilização indiscriminada do SEI para processos simples e a falta de disseminação de práticas de modelagem de processos foram apontados como áreas que necessitam de melhorias, além da falta de integração entre os sistemas.

IMPORTÂNCIA DA SUPERVISÃO CONTÍNUA E IMPACTO NA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS

A supervisão das rotinas de trabalho é inconsistente, especialmente entre a administração central e as unidades acadêmicas. A fragmentação organizacional e a desconexão entre a documentação formal e a implementação prática são problemas relevantes.

ANÁLISE

PERCEPÇÃO, OPINIÃO E EXPLICAÇÃO

As opiniões dos entrevistados sobre a gestão de processos na UFPel são variadas, destacando tanto avanços quanto desafios. A padronização dos processos é vista como necessária, mas sua implementação requer flexibilidade e o engajamento prévio dos profissionais para evitar resistência à mudança. A comunicação clara e a justificativa para as mudanças propostas são essenciais para garantir a aceitação e o sucesso das novas orientações.

PLANEJAMENTO E DESENHO DE PROCESSOS

A implementação de diretrizes de processos enfrenta dificuldades devido à diversidade de opiniões e à natureza complexa da gestão organizacional. A padronização deve ser equilibrada com a adaptabilidade para atender às necessidades específicas de cada setor. A infraestrutura tecnológica e a gestão interna também são áreas que precisam de atenção para garantir o sucesso do planejamento e desenho de processos.

REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS E COLABORAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL

A resistência à mudança e a burocracia são obstáculos para a reestruturação de processos na UFPel. A transparência e a clareza nas responsabilidades são fundamentais para promover uma comunicação efetiva e uma cultura organizacional integrada. Estratégias flexíveis e alinhadas estrategicamente são necessárias para superar resistências e promover a adaptação organizacional.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Abordagem Gradual, Reflexiva e Integrada

Para enfrentar os desafios identificados, propõe-se uma abordagem gradual, reflexiva e integrada, com foco na gestão de processos, transparência, comunicação eficaz, supervisão contínua e colaboração interdepartamental. Duas iniciativas práticas preliminares são sugeridas:

1

Aplicação de Treinamento aos Servidores no Ato de Ingresso na Instituição

Justificativa

Padroniza e integra as atividades dos servidores desde o início, reduzindo a diversidade de métodos. Mitiga a resistência à mudança, criando uma cultura de aceitação e adaptação contínua.

Benefícios

Alinha os novos servidores às estratégias institucionais e reduz a desconexão com a realidade das unidades, com ideal de capacitação contínua para enfrentar desafios tecnológicos e operacionais.

Justificativa

Fomenta a disseminação consistente da informação entre todos os níveis hierárquicos e setores, evitando desentendimentos, retrabalhos e divisões de esforço

Benefícios

Integra sistemas de comunicação, promove colaboração eficaz, melhora a supervisão das rotinas, aumenta a transparência nas responsabilidades e facilita a adaptação às mudanças.

2

Criação de um Percurso Integrado de Comunicação

Atributos obtidos da análise

Com base na análise realizada, foi possível estabelecer atributos considerados importantes para a aplicação prática em qualquer implementação que a UFPel deseje executar. Como solução às dificuldades verificadas, de acordo com o que foi interpretado, é preciso levar em consideração o que segue:

► **Implementação de Canais de Comunicação Transparentes**

Criar canais de comunicação que sejam claros, acessíveis e transparentes para todos os membros da organização. Isso facilita a compreensão mútua e a colaboração entre setores, alinhando objetivos e processos organizacionais.

Implementação: Desenvolver um percurso de comunicação integrado, realizar reuniões regulares e divulgar informações relevantes para todos os setores. Isso garante que todos estejam bem informados e possam colaborar efetivamente.

► **Padronização, Automação e Modelagem de Processos**

Padronizar os processos cria uniformidade, a automação utiliza tecnologia para eficiência, e a modelagem representa e ordena visualmente os processos.

Implementação: Implementar o BPM na UFPel para garantir que todos os setores sigam procedimentos uniformes.

► **Promoção de uma Gestão Participativa, com Atribuição de Responsabilidades e Transparência**

Envolver todos os níveis da organização na tomada de decisões, garantindo que todos entendam suas responsabilidades e que as ações sejam transparentes.

Implementação: Criar grupos de gestão participativa, definir claramente funções e responsabilidades, e usar ferramentas de gestão que permitam visibilidade das ações e decisões.

► **Desenvolvimento de Capacitação Personalizada para Servidores e Gestores**

Criar programas de capacitação contínuos que atendam às necessidades específicas de cada grupo de trabalho, incentivando a participação ativa.

Implementação: Realizar pesquisas de necessidades de treinamento personalizado, desenvolver currículos específicos e promover sessões interativas que incentivem o engajamento dos servidores, com possibilidade de contato online para compartilhar conhecimentos.

Atributos obtidos da análise

► **Definição de Estratégias e Etapas Integradas, Claras e Mensuráveis**

Estabelecer etapas e prazos claros e sem atropelos para cada processo, proporcionando previsibilidade e organização, com ações coesas que alinhem os objetivos institucionais com as práticas diárias.

Implementação: Criar cronogramas detalhados e revisar periodicamente as metas e prazos, para garantir integração e cumprimento dos planos, alinhando à visão institucional.

► **Monitoramento Contínuo e Avaliação de Resultados**

Monitorar continuamente os processos e avaliar os resultados para garantir a eficácia das estratégias implementadas.

Implementação: Ampliar a aproximação da chefia imediata, preparar relatórios periódicos e realizar reuniões de revisão para discutir os resultados e identificar áreas de melhoria.

► **Ajustes e Melhorias Constantes**

Embora seja similar ao atributo anterior, importante reforçar a realização de ajustes e melhorias contínuas a partir dos resultados obtidos e das necessidades identificadas.

Implementação: Implementar ciclos de feedback, realizar revisões periódicas dos processos e introduzir melhorias conforme necessário.

► **Utilização da TI como Facilitadora dos Processos**

Utilizar a tecnologia da informação para facilitar a integração e otimização dos processos institucionais.

Implementação: Incluir a TI no processo, colocando ela em contato com as equipes, para integrar os sistemas, ajustar as especificidades e necessidades dos usuários. Fornecer treinamento adequado para maximizar a utilização da tecnologia. Garantir que todos os sistemas sejam compatíveis e se comuniquem eficientemente.

Atributos obtidos da análise

➤ **Atendimento às Demandas Específicas de Cada Setor**

Considerar as necessidades específicas de cada setor ao implementar soluções de TI e infraestrutura técnica.

Implementação: Realizar consultas aos trabalhadores, personalizar as soluções tecnológicas e adaptar as ferramentas às demandas de cada setor, além de monitorar o desempenho dessas soluções.

➤ **Fomento a uma Cultura de Inovação e Adaptabilidade**

Promover um ambiente de trabalho que valorize a colaboração, inovação e adaptabilidade às mudanças.

Implementação: Implementar programas de incentivo à inovação e realizar treinamentos sobre gestão, promovendo um ambiente com oportunidades de aprendizado, e oferecer treinamentos em novas tecnologias e métodos de trabalho que venham a surgir.

➤ **Gestão da Resistência à Mudança**

Envolver os profissionais desde o início dos processos de mudança para minimizar a resistência e aumentar a aceitação.

Implementação: Realizar sessões de identificação de carências, formar grupos de trabalho e lançar campanhas de comunicação interna que expliquem as mudanças e os benefícios esperados. Isso garante que todos se sintam parte do processo e reduz a resistência.

➤ **Comunicação e Colaboração Organizacional Aberta e Contínua entre os Setores**

Promover a comunicação transparente e contínua entre departamentos, para facilitar a colaboração.

Implementação: Criar um percurso integrado de comunicação, para prevenir retrabalhos, divisões de esforço e desentendimentos, garantindo que todos estejam informados.

Atributos obtidos da análise

➤ Alinhamento das Ações com os Objetivos Estratégicos da Instituição

Garantir que todas as ações estejam em consonância com os objetivos estratégicos da UFPel.

Implementação: Realizar revisões estratégicas regulares, mapear as ações em relação aos objetivos institucionais e comunicar claramente as prioridades para os setores, de modo que todos conheçam as estratégias.

➤ Fator Integrador, Cooperativo e Flexível na Elaboração e Reestruturação dos Procedimentos

Adotar abordagens que permitam ajustes conforme necessário e que promovam a cooperação entre todos os envolvidos.

Implementação: Utilizar ideais adaptativos frequentes e que envolvam todos na reestruturação dos procedimentos, para que as mudanças sejam bem aceitas e implementadas de forma eficaz.

➤ Implementação Gradual e Reflexiva

Introduzir mudanças de forma gradual, permitindo tempo para reflexão e ajustes conforme necessário.

Implementação: Implementar mudanças em fases escalonadas, com períodos de avaliação entre cada fase para identificar e corrigir possíveis problemas. Isso permite uma adaptação mais suave e eficiente.

➤ Análise Aprofundada dos Desafios

Realizar uma análise detalhada dos desafios enfrentados para identificar as principais dificuldades e oportunidades de melhoria.

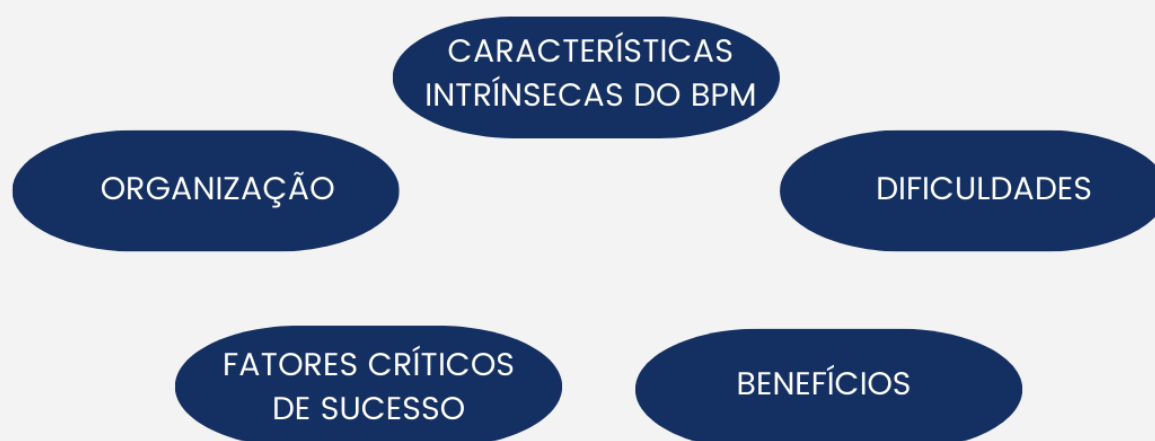
Implementação: Conduzir sessões de diagnóstico com todos os setores, utilizar ferramentas de gestão e preparar relatórios detalhados sobre os desafios identificados por setores e no geral.

Atributos do Referencial Teórico

PRINCÍPIOS

- 1º Adaptar o BPM ao contexto organizacional, evitando uma abordagem única para todos
- 2º O BPM deve ser uma prática constante, e não apenas um projeto temporário
- 3º É necessário desenvolver habilidades individuais e organizacionais no BPM
- 4º É preciso uma visão holística do BPM, sem foco isolado em áreas ou elementos específicos
- 5º O BPM deve estar integrado à estrutura organizacional
- 6º É importante a participação de todas as partes interessadas
- 7º Adoção de uma linguagem comum para todas as partes interessadas
- 8º Importância do BPM na criação de valores estratégicos
- 9º A importância da economia e eficiência no BPM como fator evidente
- 10º Uso adequado da tecnologia no BPM, evitando que o gerenciamento de TI seja uma reflexão tardia

DIMENSÕES



COMPLEMENTARIDADE DOS ATRIBUTOS



A escolha dos “Princípios”, propostos por Vom Brocke et al. (2014), e as “Dimensões”, apresentadas por Rêgo Júnior (2017), se deu em razão da convergência, complementação e integração observada com os atributos obtidos da análise. Neste relacionamento, estes 10 princípios orientam a implementação do BPM, ajudando a evitar erros comuns, além de estabelecer uma base para compreender os requisitos críticos necessários para uma aplicação exitosa na gestão de processos.

Já as dimensões reunidas representam elementos prioritários que podem oferecer uma perspectiva ampla e estruturada sobre as práticas organizacionais. Elas fornecem um quadro estruturado para compreender e avaliar as diferenças nas operações, certificando que as funcionalidades adotadas estejam alinhadas com as circunstâncias encontradas na análise e com os objetivos estratégicos da organização.

Oferecendo uma estrutura prática para a implementação do BPM, os **Benefícios** são alcançados através da implementação de estratégias claras e mensuráveis, uma vez que as **Dificuldades** requerem esforços contínuos de treinamento, comunicação aberta e gestão participativa. Já a **Organização** dos processos deve ser coordenada de forma centralizada, enquanto que as **Características** do BPM atuam assegurando que os processos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da universidade.

Neste íterim, os **Fatores Críticos de Sucesso** se valorizam da tecnologia da informação, do alinhamento estratégico, dentre outros, para o desenvolvimento de habilidades e de uma cultura organizacional colaborativa, onde os métodos de monitoramento contínuo e a avaliação de resultados são decisivos para ajustes e progressos regulares, sustentando que a universidade se mantenha adaptável e eficiente.

Dessa forma, a implementação do BPM na UFPel deve considerar os atributos obtidos na análise, com o embasamento dos princípios de Vom Brocke et al. (2014) e das dimensões de Rêgo Júnior (2017), proporcionando uma abordagem estruturada e coerente para a melhoria dos processos organizacionais identificados. Esta implementação integrada alinha as práticas organizacionais com os objetivos estratégicos e também desenvolve uma cultura de inovação e adaptabilidade, promovendo a eficiência operacional, o desenvolvimento ininterrupto de habilidades e o uso estratégico da tecnologia, o que considera-se focal para o sucesso da UFPel.

Integração das Estratégias de Implementação do BPM na UFPel

Ao se integrar os princípios, as dimensões e os atributos revelados pela análise, surge a tabela abaixo, criada para representar uma síntese visual da implementação do BPM na UFPel

Propostas	Princípios do BPM	Benefícios	Dificuldades	Organização	Característica	Fator Crítico de Sucesso
Implementar Canais de Comunicação Transparentes	7º Adoção de uma linguagem comum	Melhoria sistêmica	Entendimento do BPM pelos integrantes	Mapeamento e padronização	Visão sistêmica dos processos	Tecnologia da Informação
Estímulo ao Engajamento dos Servidores	6º Importância da participação de todos interessados	Satisfação do colaborador e usuário	Falta de qualificação dos trabalhadores	Disponibilidade de recursos	Foco no valor e no usuário	Pessoas
Promoção de uma Cultura de Colaboração	1º Adaptar o BPM ao contexto da organização	Maior desempenho e competência	Resistência à cultura do BPM	Escritório de Processos	Pluralidade	Cultura
Padronização de Processos	5º BPM integrado à estrutura da organização	Redução dos custos	Entender a organização	Mapeamento e padronização	Possibilitar a eficiência	Governança
Automação de Processos	10º Uso adequado da tecnologia no BPM	Redução dos custos	Dificuldades financeiras	Disponibilidade de recursos	Possibilitar a eficiência	Tecnologia da Informação
Atribuição de Incumbências	9º Importância da economia e eficiência no BPM	Redução dos custos	Consciência da alta administração	Definição de responsabilidade	Possibilitar a eficiência	Alinhamento estratégico
Criação de Capacitação Personalizada	3º Necessidade de desenvolver habilidades no BPM	Satisfação do colaborador e usuário	Falta de qualificação dos trabalhadores	Disponibilidade de recursos	Foco no valor e no usuário	Pessoas
Capacitação dos Gestores	4º Visão holística do BPM	Melhoria sistêmica	Falta de qualificação	Definição de responsabilidade	Visão sistêmica dos processos	Pessoas

Propostas	Princípios do BPM	Benefícios	Dificuldades	Organização	Característica	Fator Crítico de Sucesso
Definição de Estratégias Claras e Mensuráveis	8º Importância do BPM na criação de valores	Maior desempenho	Consciência da alta administração	Gerenciamento do processo	Possibilitar a eficiência	Alinhamento estratégico
Monitoramento Contínuo e Avaliação de Resultados	8º Importância do BPM na criação de valores	Maior desempenho	Resistência à cultura do BPM	Gerenciamento do processo	Visão sistêmica dos processos	Métodos
Ajustes e Melhorias Constantes	6º Importância da participação	Maior desempenho	Resistência à cultura do BPM	Gerenciamento do processo	Possibilitar a eficiência	Métodos
Utilização da TI como Facilitadora dos Processos	10º Uso adequado da tecnologia no BPM	Redução dos custos	Mudanças frequentes de leis regulatórias	Disponibilidade de recursos	Possibilitar a eficiência	Tecnologia da Informação
Integração de Sistemas para Otimização Operacional	10º Uso adequado da tecnologia no BPM	Redução dos custos	Mudanças frequentes de leis regulatórias	Disponibilidade de recursos	Pluralidade	Tecnologia da Informação
Atendimento às Demandas Específicas de Cada Setor	10º Uso adequado da tecnologia no BPM	Satisfação do colaborador e usuário	Mudanças frequentes de leis regulatórias	Disponibilidade de recursos	Pluralidade	Lei ou regulamento quando existentes
Fomento a uma Cultura de Inovação e Adaptabilidade	4º Visão holística do BPM	Maior desempenho	Resistência à cultura do BPM	Gerenciamento do processo	Possibilitar a eficiência	Cultura
Gestão da Resistência à Mudança	6º Importância da participação	Satisfação do colaborador e usuário	Resistência à cultura do BPM	Disponibilidade de recursos	Pluralidade	Cultura
Promoção de uma Gestão Participativa e Transparente	6º Importância da participação	Satisfação do colaborador e usuário	Resistência à cultura do BPM	Disponibilidade de recursos	Pluralidade	Cultura

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa destacou a importância da padronização dos processos de gestão acadêmica para melhorar a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados na UFPel. As propostas de melhoria visam contribuir para a uniformização e aprimoramento dos processos administrativos, beneficiando a comunidade acadêmica e a sociedade em geral. A implementação dessas melhorias requer um comprometimento duradouro com o desenvolvimento institucional, além de um foco na consulta e participação dos trabalhadores para garantir a aceitação e o sucesso das mudanças.

Ao longo deste estudo, foi possível investigar a problemática da percepção dos servidores técnicos da FaE a respeito da uniformidade dos processos de gestão acadêmica. A relevância e a oportunidade foram confirmadas pela necessidade de aprimoramento dos processos organizacionais na UFPel. A análise abordou diferentes categorias, cada uma oferecendo perspectivas sobre como a instituição lida com processos administrativos, comunicação organizacional, colaboração interdepartamental, dentre outros aspectos pertinentes à eficiência operacional. Além disso, a interpretação dos resultados revelou tanto os pontos fortes quanto as áreas de melhoria nos processos organizacionais observados, contribuindo para a literatura acadêmica sobre gestão universitária, especialmente em instituições públicas de ensino superior.

As conclusões apontaram também que a UFPel enfrenta problemas relacionados à comunicação, à colaboração, à gestão de processos e à uniformidade nas suas atividades, que revelam a falta de padronização, resistência à mudança e a privação de consulta aos servidores para a reestruturação e melhoria contínua. Outra constatação importante diz respeito ao distanciamento entre os setores, que, de maneira geral, não estabelecem diálogos entre si para construir entendimentos comuns e alinhados. A proposta de intervenção sugerida, focada no treinamento dos servidores e na criação de um percurso integrado de comunicação, nasce para enfrentar os problemas na uniformidade dos processos, como solução gradual, reflexiva e integrada, visando reduzir a falta de alinhamento entre as unidades e os planejamentos institucionais.

Finalmente, este estudo não está isento de limitações. Futuras pesquisas podem explorar táticas específicas para promover uma cultura organizacional que valorize a comunicação transparente, a colaboração e a busca por avanços nos processos de gestão da informação. As iniciativas sugeridas neste relatório têm o potencial de promover uma cultura organizacional adaptável e eficiente na UFPel, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo da gestão de processos na universidade.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

DE BOER, F. G.; MÜLLER, C. J.; TEN CATEN, C. S. Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices, *Business Process Management Journal*, v. 21, n. 4, p. 908-927, 2015 <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2014-0109>. Acesso em: 15 abr. 2023.

FAE/UFPeL. Faculdade de Educação da Universidade Federal de Pelotas. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/fae/>. Acesso em: 9 jun. 2023.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PRESTES, U. D. G.; ROYER, R.; ROSA, A. F. P. Mapeamento de Processos e Análise de Benchmarking para Expedição de Diplomas na Coordenação de Registros Acadêmicos da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). *Sinergia*, v. 24, n. 1, p. 73-85, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.17648/sinergia-2236-7608-v24n1-9478>. Acesso em: 19 abr. 2023.

RÊGO JÚNIOR, R. A. Business Process Management (BPM): Framework com diretrizes para sua implementação em universidades públicas federais. 2017. 129 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. Faculdade de Educação. Disponível em: <https://institucional.ufpel.edu.br/unidades/id/296>. Acesso em: 11 jun. 2023.

VOM BROCKE, J.; SCHMIEDEL, T.; RECKER, J.; TRKMAN, P.; MERTENS, W.; VIAENE, S. Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, v. 20, n. 4, p. 530-548, 2014. DOI: 10.1108/BPMJ-06-2013-0074. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2013-0074>. Acesso em: 22 abr. 2023.

YIN, Robert K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. – Porto Alegre: Penso, 2016.

Discente: Jeferson de Mello Reichow

Orientador: Dr. Elvis Silveira Martins

Universidade Federal de Pelotas

Agosto de 2024