

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 (UFPel). 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

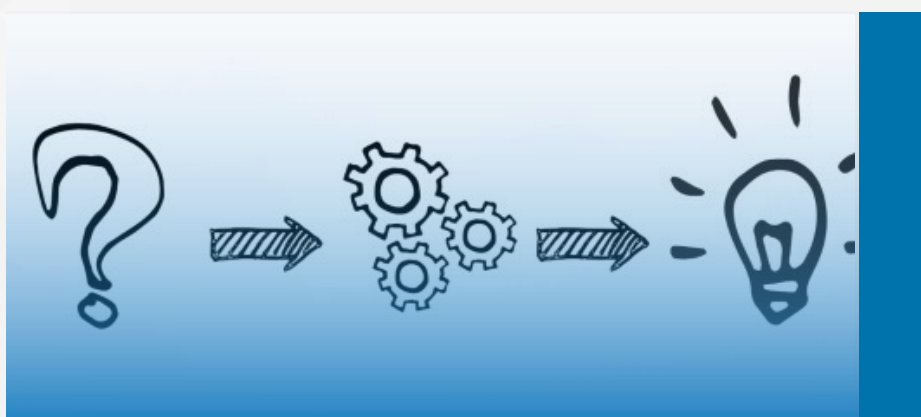
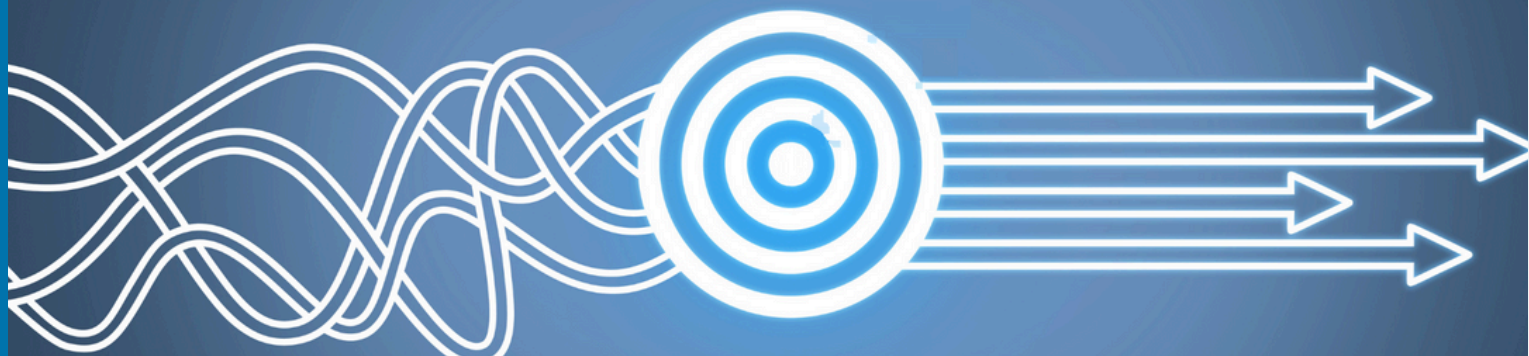
A UFPel, como muitas instituições de ensino superior, enfrenta a complexidade de administrar uma grande variedade de processos acadêmicos e administrativos. Essa realidade é marcada por uma série de desafios que impactam diretamente a eficácia das operações. A falta de padronização e documentação dos 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

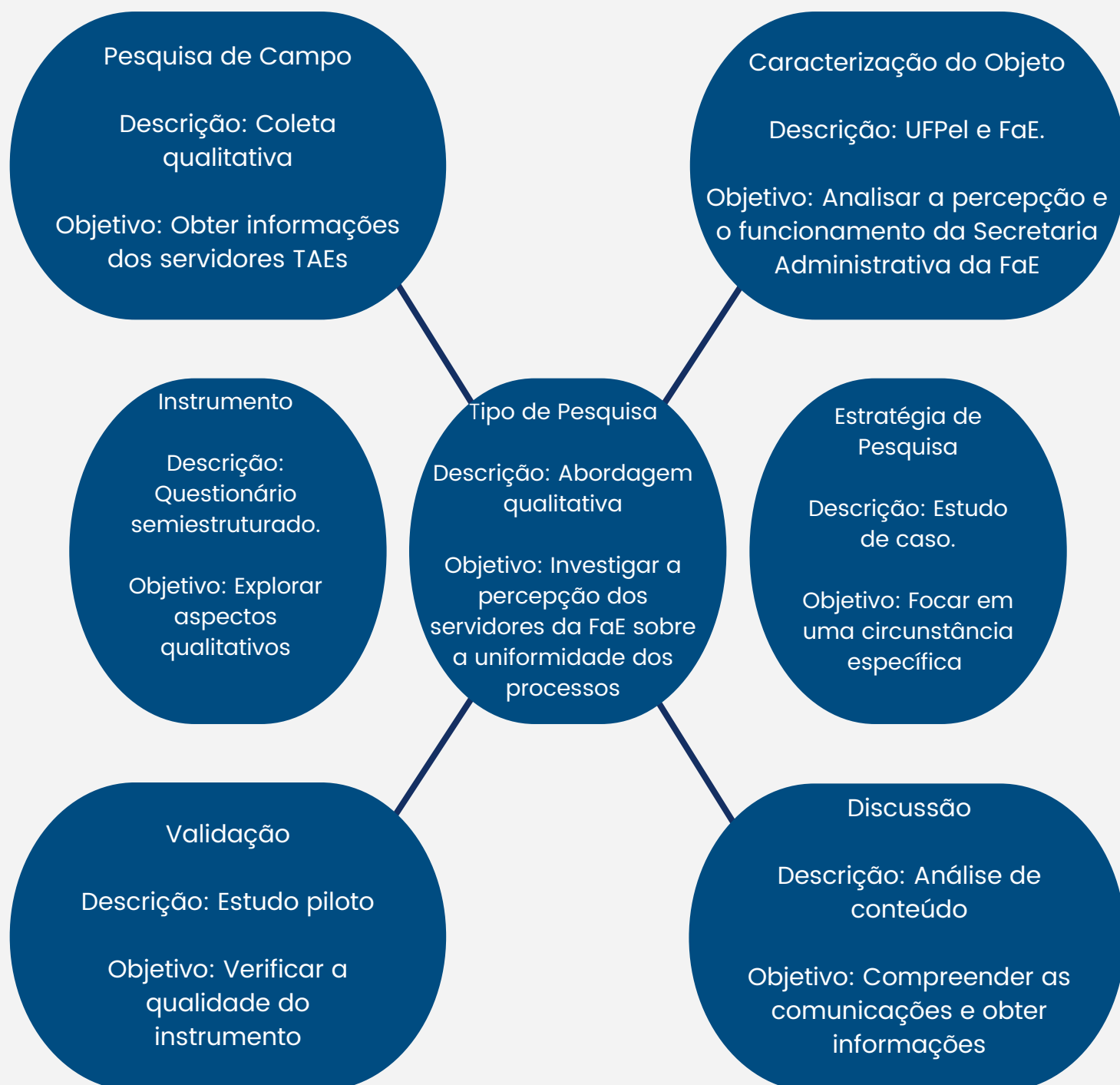
4

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.

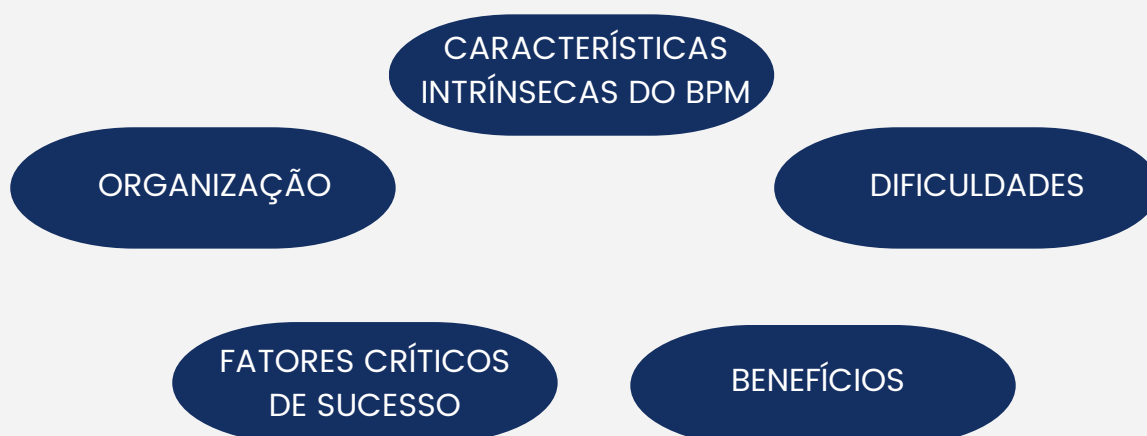
Implementação: Conduzir sessões de diagnóstico com todos os setores, utilizar ferramentas de gestão e preparar relatórios detalhados sobre os desafios identificados por setores e no geral.

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