



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CAMPUS UNIVERSITÁRIO PROF. ALBERTO CARVALHO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – DACI**

MARIA BRUNA LIMA OLIVEIRA

**MELHORIA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: CONTRIBUIÇÕES SOB A
PERSPECTIVA DE GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

**ITABAIANA/SE
2023**

MARIA BRUNA LIMA OLIVEIRA

**MELHORIA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: CONTRIBUIÇÕES SOB A
PERSPECTIVA DE GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração do Campus Prof. Alberto Carvalho da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas de Trabalho de Conclusão de Curso regulamentadas pela Resolução nº 069/2012/CONEPE como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa

**ITABAIANA/SE
2023**

MARIA BRUNA LIMA OLIVEIRA

**MELHORIA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: CONTRIBUIÇÕES SOB A
PERSPECTIVA DE GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração do Campus Prof. Alberto Carvalho da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas de Trabalho de Conclusão de Curso regulamentadas pela Resolução nº 069/2012/CONEPE como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa

Itabaiana/SE, 31 de março de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa
Orientador

Prof. ^a Dr. ^a Alessandra Cabral Nogueira Lima
Examinadora

Prof. Dr. Victor Hugo Vitorino Sarmiento
Examinador

AGRADECIMENTOS

Ao meu bom Deus por ter me dado forças durante a minha graduação.

Ao meu orientador Prof. Dr. Marcos A.S. Barbosa, pelo constante apoio, incentivo e entusiasmo de seguir com o projeto e para o meu desenvolvimento como pesquisadora.

A minha mãe Vandelandia (Tinha) por ser a pessoa que mais me incentiva e me apoia, por sempre acreditar em minha capacidade e lutar para que meus sonhos sejam realizados.

A minha irmã Bianca Keully por sempre me apoiar e me enxergar como uma inspiração para ela.

A minha avó Josefa Vieira (*in memoriam*) que se estivesse viva ia ser uma grande incentivadora da realização de meus sonhos.

Ao meu esposo Roberto Santana que se tornou um grande incentivador de realizar meus sonhos.

Aos Professores do Departamento de Administração (DACI) da UFS- Campus Itabaiana que sempre compartilharam seus conhecimentos com amor e dedicação, em especial, a Valdenira Perone e Vinicius Caldas.

A Família Lima, em especial, a minha tia Valdenoura por sempre me considerar como uma filha. Tenho um carinho enorme por todos.

A minha turma de Administração, em especial, a Bruna Menezes, Bruna Souza, Giovanna e Jéssica.

A Iana Andrade por se voluntariar no meu projeto.

Ao diretor Victor Sarmiento por ser um grande aliado ao meu projeto de pesquisa.

A Estelamaris Pina por compartilhar com carinho sua experiência na área de Processos.

Aos servidores do CPD e atual SECOMI por fazer parte da minha pesquisa.

A minha amiga Thais, por acompanhar e torcer pela realização dos meus sonhos.

A Martiliano por sempre me ajudar com as impressões dos meus materiais de estudo.

Aos amigos que acompanharam e me incentivaram a alcançar os meus objetivos: Cecília, Dona Nininha (*in memoriam*), Davi, Leonardo Leonel, Anthony, Cosme, Carlão, Rafael, Lelis, seu Calvino, Magno, Túlio, Josimar, Kleber, Duh, Totó, Daiane, Joyce, Kelly e a todos que posso ter esquecido de mencionar aqui. Tenho um carinho enorme por todos. Obrigada por tudo!

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar e propor processos organizacionais que são passíveis de melhorias para a Gestão da Universidade Federal de Sergipe - Campus Universitário Prof. Alberto Carvalho. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa do tipo pesquisa-ação na qual a pesquisadora participa de modo colaborativo e participativo com outros participantes do seu objeto de estudo. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a observação simples e entrevista semiestruturadas. Como resultado, identificou-se por meio do mapeamento de processos que os processos relacionados à comunicação institucional do campus eram críticos, cujos principais problemas consistiam na falta de planejamento de ações voltadas à comunicação institucional. Desta forma, o antigo Setor de Protocolo e Comunicação (SECOM) e atual Secretaria de Comunicação (SECOMI) foi o objeto de estudo do presente trabalho. Conclui-se que a Gestão de Processos assume um papel importante na melhoria de processos organizacionais, pois entender como o processo funciona é peça-chave para melhoria contínua dos processos.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Mapeamento de Processos; Comunicação Institucional; Melhoria de Processos.

ABSTRACT

The objective of this article was to analyze and propose organizational processes that are amenable to improvement for the Management of the Universidade Federal de Sergipe- Campus Universitário Prof. Alberto Carvalho. To do so, a qualitative research of the research-action type was carried out in which the researcher participates in a collaborative and participatory way with other participants of her object of study. The data collection techniques used were simple observation and semi-structured interviews. As a result, it was identified through process mapping that the processes related to the institutional communication of the campus were critical, whose main problems consisted of the lack of action planning focused on institutional communication. Thus, the former Sector of Protocol and Communication (SECOM) and the current Secretariat of Communication (SECOMI) was the object of study of this article. We conclude that Process Management plays an important role in improving organizational processes, because understanding how the process works is key to continuous process improvement.

Keywords: Process Management; Process Mapping; Institutional Communication; Process Improvement.

LISTA DE SIGLAS

ABPMP	Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio
ASCOM	Assessoria de Comunicação
BPM	Gerenciamento de Processos de Negócios
CBOK	Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios
CPD	Centro de Processamento de Dados
EAD	Ensino à Distância
EPO	Escritório de Processos Operacionais
GESPUBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Nível Superior
GP	Gestão de Processos
NIPPEC	Núcleo Integrado de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação e Ciência
PMI	Gerenciamento de Projetos
PROEST	Pró-reitora de Assuntos Estudantis
SE	Sergipe
SEAP	Secretaria Acadêmica- Pedagógica
SECOM	Setor de Protocolo e Comunicação
SECOMI	Secretaria de Comunicação
UFS	Universidade Federal de Sergipe

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	–	Algumas diferenças entre Projetos e Processos	17
Figura 2	–	Áreas de conhecimento do BPM	17
Figura 3	–	Classificação dos processos de negócio	19
Figura 4	–	Diretrizes Estratégicas	19
Figura 5	–	Experiência do cliente na interação com a organização	20
Figura 6	–	Hierarquia dos Processos de Negócios	22
Figura 7	–	Organograma Administrativo do Campus Prof. Alberto Carvalho	25
Quadro 8	–	Oficina do Projeto	29
Figura 9	–	Macroprocesso da Comunicação Institucional do SECOM	34
Quadro 10	–	Elementos de um diagrama	35
Figura 10	–	Organograma atual do Campus Universitário Prof. Alberto Carvalho .	45
Figura 11	–	Macroprocesso relacionado à comunicação institucional do campus ...	46
Figura 12	–	Processo de publicação nas mídias sociais	49
Figura 13	–	Processos de publicação no site	50
Figura 14	–	Processo de repostagem nas mídias sociais	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	OBJETIVOS	10
1.1.1	Objetivo Geral	10
1.1.2	Objetivos específicos	10
1.2	JUSTIFICATIVA	11
2	GESTÃO DE ENSINO SUPERIOR	13
2.1	A GESTÃO DE PROCESSOS E A GESTÃO POR PROCESSOS	13
2.1.1	Mapeamento de Processos	15
2.1.2	BPM (Business Process Management)	16
2.1.3	Comunicação Organizacional	23
2.2	A GESTÃO DE PROCESSOS NO CAMPUS PROF. ALBERTO CARVALHO (UFS)	24
2.2.1	Escritório de Processos da Universidade Federal de Sergipe	25
3	METODOLOGIA	27
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	27
3.2	CENÁRIO E SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	28
3.3	NARRATIVAS	30
4	ANÁLISE DOS PROCESSOS DO CAMPUS	33
5	AS MUDANÇAS E OS NOVOS CENÁRIOS	38
5.1	AS APRENDIZAGEM DE COMUNICAÇÃO	40
5.2	REUNIÕES E AS DESCOBERTAS SUBJETIVAS DE RELAÇÕES DE TRABALHO	40
6	RELAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICO: DESCOBERTAS E RESISTÊNCIA ...	42
7	IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS – AS POSSÍVEIS	45
8	CONCLUSÃO	53
	REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

As organizações buscam, constantemente, mais agilidade e eficiência em seus processos de produção em cenários dinâmicos e exigentes por geração de valor e diferencial competitivo. Qualquer que seja o ambiente econômico e o setor em que atua, precisa-se de estratégias e de ferramentas que proporcionem resultados otimizados em seus processos organizacionais.

Na Administração Pública Federal uma das iniciativas que colaboraram com essa temática foi o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (BRASIL, 2009). O programa pressupõe que a gestão de processos é uma das ferramentas a serem empregadas pelos agentes públicos, com a finalidade de simplificar, otimizar processos, normas e práticas de trabalho, descartando procedimentos que não gerem valor aos serviços prestados pelas instituições públicas brasileiras.

Neste contexto, as universidades públicas se encaixam como organizações complexas, sobretudo, no que se refere à gestão de seus recursos e processos envolvidos, pois precisam gerenciar e oferecer seus serviços atrelados aos princípios básicos da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Para Ferreira (2016), é necessário que cada organização conheça seus processos essenciais, para que ela permita priorizar seus recursos nesses processos, reunir cada vez mais seus esforços nos seus clientes e decidir sobre a estrutura mais apropriada para a obtenção de melhores resultados.

No âmbito das universidades públicas, a Gestão de Processos (GP) se apresenta como uma ferramenta para melhoria nos processos organizacionais, principalmente daqueles considerados críticos que impactam a satisfação dos seus clientes e das partes interessadas. Nesse sentido, este estudo buscou analisar a gestão de processos no âmbito da Universidade Federal de Sergipe (UFS), uma Instituição Federal de Nível Superior (IFES), composta por cinco campi de ensino presencial e dez polos de Ensino à Distância (EAD). A instituição é de grande importância para o Estado e caracteriza um ambiente compatível com ações governamentais que buscam aperfeiçoar e melhorar seus processos.

Destaca-se, dentre os polos da UFS, o Campus Professor Alberto Carvalho, situado no município de Itabaiana, estado de Sergipe, que já foi objeto de estudo, por meio do projeto de extensão “Análises e Ações de Gestão para Transformação Organizacional” que teve intuito de identificar e propor possíveis melhorias nos processos organizacionais considerados críticos.

Para Hammer (2001), todas as atividades de um processo são executadas em conjunto, com vistas a um objetivo comum. Todas as pessoas incumbidas das diferentes fases de um processo devem estar alinhadas em torno de um propósito único, em vez de concentrar-se em

suas tarefas individuais isoladamente. Assim, o que tem justificado a vinculação ao tema no ambiente de uma organização.

Na tentativa de conseguir melhorias necessárias para a organização, a GP acaba enriquecendo a coordenação das atividades e ampliando a comunicação organizacional, assumindo um modelo que alcança toda a estrutura organizacional. Nesse contexto de gestão de processos, é imprescindível conhecer e melhorar os processos da organização, para que sobrevenham melhores resultados, maior transparência, eficiência e qualidade ao atendimento das demandas.

A partir do exposto, a presente pesquisa buscou responder à seguinte questão-problema: como a Gestão de Processos pode contribuir nos processos organizacionais de uma universidade pública no município de Itabaiana- SE?

1.1 OBJETIVOS

Para responder à questão da pesquisa, foram elaborados os objetivos Geral e Específicos que serão apresentados a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar e propor processos organizacionais que são passíveis de melhorias para a gestão da Universidade Federal de Sergipe – Campus Universitário Prof. Alberto Carvalho.

Para que o objetivo geral fosse alcançado foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos.

1.1.2 Objetivos específicos

- Entender como funciona, na prática, a gestão de processos da UFS – Campus Universitário Prof. Alberto Carvalho;
- Compreender as questões que envolvam a análise e implantação do mapeamento de processos dentro do Campus Universitário Prof. Alberto Carvalho;
- Identificar e descrever as práticas de gestão de processos na UFS – Campus Universitário Prof. Alberto Carvalho;
- Implantar processos organizacionais que irão evidenciar como efetivamente a organização irá se beneficiar com a melhoria de seus processos considerados críticos.

1.2 JUSTIFICATIVA

As organizações baseadas em funções já não mais correspondem adequadamente aos desafios da atualidade. Novas estruturas precisam criar um ambiente que seja favorável à flexibilidade e aos novos papéis e ao uso das tecnologias de informação em rede envolvidas diretamente nos processos administrativos.

Basicamente, a gestão de processos trabalha com a ideia de que, ao invés de cada participante atuar apenas na sua tarefa, é importante ter a visão do todo numa organização. Sobre a importância de entender os processos organizacionais, Maximiano (2006) corrobora com esse entendimento ao dizer que os processos fornecem a dinâmica das organizações e mobilizam as áreas funcionais. Assim como Hammer (2001), ressalta que os processos, acima de tudo e em primeiro lugar, expressam uma nova forma de ver o trabalho na organização.

As organizações que começam a entender os seus processos e aplicá-los conseguem obter resultados satisfatórios, pois os processos que afetam diretamente a qualidade do serviço prestado são aperfeiçoados continuamente.

O presente trabalho propõe contribuir com a melhoria de processos organizacionais da gestão do campus universitário Prof. Alberto Carvalho da UFS em Itabaiana, por meio de uma Pesquisa Ação na qual a pesquisadora interage com o ambiente organizacional, pois por meio dele foi possível obter informações e conhecimento, ficando harmônico propor ações de gestão para transformação organizacional.

Assim, foi analisado o mapeamento de processos considerados críticos na presente instituição, representado pelo fluxograma de processos do software Bizagi, com o objetivo de analisar e otimizar seus processos, eliminar passos desnecessários e padronizar fluxos de trabalho a fim de evitar retrabalho e obter melhoria contínua de seus processos, uma vez que os serviços prestados ao seu cliente interno e externo exigem respostas e resultados satisfatórios. Além disso, o trabalho contou com o apoio da direção do campus, nas pessoas do diretor Victor Hugo Vitorino Sarmiento e da vice-diretora Joelma Carvalho Vilar, mediante o Edital 004/2021/PROEST “Análises e Ações de Gestão para Transformação Organizacional”. Também houve o apoio do escritório de processos do Campus da UFS da cidade de São Cristóvão, sob a orientação da gestora Estelamaris Pina, e com o apoio indispensável dos servidores e terceirizados da instituição.

A seguir será apresentado o referencial teórico que situa a Gestão de Processos nos dias de hoje. Para tanto, o referencial teórico está estruturado da seguinte forma: primeiramente, discute sobre a Gestão de Ensino Superior nas instituições, abordando a importância pela busca

de melhoria contínua na instituição, depois explana sobre a Universidade Federal de Sergipe, em seguida sobre o Escritório de Processos Operacionais (EPO), apresentando considerações breves sobre o escritório por ter sido o pioneiro na UFS a implementar uma gestão de mapeamento de processos; depois se trata sobre Gestão de Processos versus Gestão por Processos, apresentando breves diferenças sobre o tema; em seguida, apresenta objetivamente sobre Mapeamento de Processos, de modo resumido é visto depois sobre Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM), e, por fim, sobre Comunicação Organizacional, abordando sobre a importância do papel da comunicação organizacional, em especial, sobre a comunicação institucional.

2 GESTÃO DE ENSINO SUPERIOR

As universidades têm como princípio basilar definido a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão. A busca pela qualidade é um dos caminhos de sua transformação na busca de melhoria de seus processos acadêmicos e administrativos (BOLZAN, 2006). Nesse aspecto, a gestão de ensino superior tem buscado cada vez mais novas práticas capazes de fazer toda a diferença na gestão do ambiente organizacional, especialmente, as universidades públicas que gerenciam suas atividades com recursos públicos e limitados, buscando formas eficientes e eficazes de gerenciar toda a sua atividade no ambiente organizacional.

Para Santos (2020), as Instituições de Ensino Superior (IES), têm sido estimuladas a profissionalizarem suas políticas e ações para alcançar executar suas atribuições perante uma sociedade permeada por intensas e rápidas transformações sociais, tecnológicas e educacionais.

Antes, a busca pela melhoria dos modelos de aperfeiçoamento de processos era apenas preocupação do setor privado, hoje, é também marcadamente do setor público em que se viu sob uma grande pressão para melhorar seu desempenho e mostrar maior transparência e avaliação de resultados (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Logo, as universidades como disseminadoras de conhecimentos e saberes devem oferecer serviços que possam melhorar a vida da sociedade beneficiária, bem como superar os desafios e buscar uma gestão de melhoria contínua dos seus serviços, a fim de que todos os envolvidos usufruam de resultados coletivos e satisfatórios.

2.1 A GESTÃO DE PROCESSOS E A GESTÃO POR PROCESSOS

Na visão de Maximiano (2006), as organizações sempre foram feitas de processos, entretanto, a administração das organizações é feita através de uma estrutura que favorece as áreas funcionais. Desse modo, as pessoas nas organizações tendem a olhar apenas para suas próprias funções. Por outro lado, com a abordagem da gestão de processos, as pessoas poderiam se enxergar como parte do processo e, assim, buscar atender os objetivos comuns na organização. Hammer (2001, p. 75-76) afirma que:

processos, hoje, é um vocábulo amplamente usado no mundo dos negócios, mas quase sempre de forma incorreta. Da maneira mais simples possível, processo é aquilo que cria os resultados que a empresa fornece aos clientes. Mas processo também é um termo técnico, com uma definição exata: grupo de atividades correlatas que, em conjunto, cria um resultado de valor para os clientes.

Na perspectiva de Santos (2002), os processos podem ser compreendidos como sendo

uma estruturação-coordenação-disposição-lógica-temporal de ações e recursos com a finalidade de gerar produtos/serviços para os clientes da organização. Além disso, os processos podem estar ligados a qualquer atividade finalística ou de apoio, possuindo um responsável pelo desempenho global e outros locais orientados ao andamento de suas partes constituintes. Para Oliveira (2011), processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com o objetivo de atender e, preferencialmente, complementar as necessidades e as expectativas dos clientes internos e externos das organizações.

É essencial que qualquer organização tenha pleno conhecimento de como funciona sua entrega de valor aos clientes interno e externo, mas para isso é preciso que conheçam seus processos de trabalho no dia a dia na organização. A organização orientada por processos é aquela organização estruturada, organizada, mensurada e coordenada em volta de seus processos de negócio (ABPM, 2013). Para Capote (2012, p. 176) existe uma diferença entre Gestão de Processos e a Gestão por Processos:

a Gestão de Processos é equivalente ao estabelecimento de uma estrutura suficiente de entender e gerenciar os seus processos de negócio. Já a Gestão por Processos, é uma forma avançada e decorrente da prática de Gestão de Processos de Negócio, onde além da estrutura necessária para a realização do ciclo BPM, a organização adota como estrutura de gestão o resultado da medição e o comportamento dos seus processos de negócio, dissolvendo gradativamente as amarras funcionais tradicionais.

As organizações, para implementar uma gestão por processos devem possuir um certo grau de maturidade que se traduz na capacidade de aceitar novos papéis e responsabilidades, a fim de integrar todas as áreas. Nesse sentido, reforça Gonçalves (2002), todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo, pois não há um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial.

Desta forma, os processos são importantes e seja qual for o ramo da atividade, bem como, nas organizações públicas, os processos merecem atenção, buscando eliminação de atividades que não agregam valor ao serviço prestado. Por outro lado, os envolvidos devem conhecer o processo e trabalhar para melhorá-lo continuamente, neste contexto, Wagner III e Hollenbeck (2006) mencionam que um sintoma comum de equipes de desempenho deficiente é que os membros especializados se concentram mais em sua especialidade e desempenho nessa especialidade do que no desempenho da equipe, ou seja, desprezando interesses do time.

Logo, é importante que todos estejam engajados e dispostos a conhecer e melhorar os processos e, conseqüentemente, uma melhoria em seus processos fará toda diferença na entrega do serviço ao seu cliente e, por fim, esse engajamento vai trazer também inúmeros benefícios

na gestão dos recursos da organização.

De Sordi (2005) ressalta que na equipe de gestão por processos, os membros da equipe de processos de negócios devem identificar, diagnosticar e lidar com problemas e oportunidades, assim como colaborar entre si na condução dos trabalhos diários, o que representa uma organização de trabalho de forma intensiva.

As organizações tradicionais concentram-se por meio de funções e preocupam-se apenas com suas próprias tarefas, ao passo que as organizações que se orientam aos processos possuem uma abordagem diferente. E, sobre isso, Hammer (2001), afirma que os processos representam uma nova maneira de ver o trabalho: “nas organizações que se mantêm atentas aos seus processos, todos compreendem *o porquê* e *o quê* do respectivo trabalho.”

Lidar com o desafio de melhorar os processos organizacionais é uma tarefa que exige a conjugação de esforços dos envolvidos, a fim de que todos percebam os ganhos e, assim, vire uma prática rotineira no seu trabalho, tais ganhos, abrangem o compartilhamento dos processos de trabalho, melhoramento dos processos, padronização dos processos, além do mais, a gestão de processos pode eliminar uma comunicação deficiente, o retrabalho, o excesso de documentos, o tempo de espera prolongado e custos e recursos excessivos para a organização.

2.1.1 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos é a forma pela qual se mostra uma visão geral a fim de identificar, documentar, analisar e propor melhorias, mostrando as entradas, saídas e atividades relacionadas e compreende os passos principais dos processos. Acontece na quarta fase do projeto que, por meio do levantamento de processos, foi possível mapear os processos de negócio a fim de compreendê-los e propor melhorias.

Para Carpinetti (2000), baseado no desdobramento de melhorias, o mapeamento de processos tem a finalidade de tornar mais explícita a relação entre dimensões de desempenho e de atividades primárias ou de suporte feitas pela empresa para o atendimento de seus clientes.

A documentação dos processos é suficiente se não houver visualização gráfica das atividades e, por isso, o mapeamento dos processos é necessário para o entendimento das atividades que são executadas na organização. Neste contexto, Carpinetti (2000) ainda menciona que a representação gráfica dos processos é fundamental para compreender não apenas os processos isolados, como também o fluxo de informação e recursos por meio dos processos operacionais e processos de suporte de cadeia interna de valor.

Em resumo, o mapeamento dos processos cria uma representação gráfica do processo

de modo completo e preciso sobre o funcionamento das atividades organizacionais, além do mais, é útil como documentação para comunicação organizacional. Há técnicas que permitem a visualização das atividades de um processo e, dentre elas, destacam-se os fluxogramas, esquema representativo bastante utilizado, elemento-chave, a fim de aperfeiçoar os processos.

Sua finalidade é mostrar o modo pelo qual as coisas são realizadas e não o modo ideal. Este recurso mostra como se faz o trabalho e verifica problemas cuja solução interessa diretamente ao exercício de uma administração racional (OLIVEIRA, 2009). Lovelock e Wright (2006) ressaltam que

a participação na elaboração dos fluxogramas para processos específicos auxilia os funcionários a adquirir um entendimento mais claro de seus papéis e responsabilidade e faz com que se sintam parte de uma equipe responsável pela concretização de uma visão comum do serviço (2006, p. 340).

A representação gráfica por meio de fluxogramas tem a importância não somente de mostrar as atividades, mas também de contribuir com o papel do funcionário, pois além de construir o fluxograma, o funcionário participa diretamente dos processos, enxergando de modo mais claro seu papel na execução das atividades.

2.1.2 BPM (Business Process Management)

Neste capítulo serão apresentadas as referências das melhores práticas em gerenciamento de processos que compõem o Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios (CBOK). Nos últimos anos o BPM vem sendo referência nas práticas organizacionais, pois é uma tendência atual que se concentra em processos organizacionais e multifuncionais que geram valor ao cliente.

O BPM CBOK é um parâmetro importante para os profissionais de BPM, sendo seu propósito primordial identificar e fornecer uma visão geral das áreas de conhecimento necessárias para a prática de BPM. Para Baldam (2008) o planejamento do BPM proporciona a organização de uma diretriz global da introdução de gestão de processos e lhe permite executá-la de forma mais eficiente, além do mais, serve de apoio aos iniciantes.

BPM é uma sigla em inglês que significa *Business Process Management* ou Gerenciamento de Processos de Negócios. É uma disciplina de gestão cujo propósito é o de olhar para os processos da organização de forma holística e sistêmica, ou seja, fazer uma gestão direcionada aos processos, não aos departamentos.

Outra análise importante é estabelecer a diferença de Gerenciamento de Processos de

Negócio (BPM) e Gerenciamento de Projetos (PMI), pois é comum fazer a confusão entre os dois termos, no entanto, ambas possuem diferenças cruciais, conforme menciona o Project Management Institute (PMI, 2008) ilustrada na Figura 1.

Figura 1 – Algumas diferenças entre Projetos e Processos

PROJETOS	PROCESSOS
<p>Temporário: Um projeto é um esforço temporário empreendido, a fim de criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária mostra um início e um término definidos. O término é atingido quando os objetivos tiverem sido alcançados ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser alcançados e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.</p>	<p>Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionados as quais são realizados para alcançar um produto, serviço ou resultado predefinido. Cada processo é definido pelas suas entradas, as ferramentas e as técnicas que podem ser adotadas e as saídas resultantes.</p>

Fonte: Elaboração Própria (2023).

Ao pretender adotar uma gestão de processos na organização é comum se confundir os conceitos de processos e projetos, mas em ambos há características que podem ser facilmente compreendidos. Como é mostrado no Quadro 1 acima. Os processos produzirão resultados recorrentes, enquanto os projetos entregarão resultados com prazo definido.

A Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP) estabeleceu um corpo comum de conhecimentos sobre BPM, com a finalidade de proporcionar uma visão abrangente das questões, melhores práticas e lições aprendidas sobre esta disciplina. A Figura 2 ilustra as nove áreas de conhecimentos da BPM.

Figura 2 – Áreas de conhecimento do BPM



Fonte: Adaptada de BPM CBOK (2013).

Conforme descrito no guia CBOOK, os conceitos são organizados em nove áreas de conhecimentos:

- Gerenciamento de Processos de Negócio – concentra-se nos conceitos essenciais de BPM, os tipos de processos, os componentes do processo e o ciclo de BPM;
- Modelagem de Processos – fornece uma visão geral de habilidades, processos e atividades, define ferramentas, técnicas e padrões de modelagem;
- Análise de Processos – envolve uma compreensão dos processos de negócio, também fornece a decomposição dos componentes e atributos de processos, vários tipos de análises, técnicas e ferramentas dos processos inclusos nesta área de conhecimento;
- Desenho de Processos – compreende a criação de especificações de processos de negócios inserido no contexto das metas de negócio e dos objetivos de desempenho dos processos;
- Gerenciamento de Desempenho de Processos – responsável pelo monitoramento formal, planejado da execução do processo e o rastreamento dos resultados para apontar a eficácia e eficiência do processo;
- Transformação de Desempenho de Processos – refere-se às mudanças em processos, inúmeras metodologias de melhoria, redesenho e reengenharia de processos são vistos, juntamente com tarefas associadas à implementação de mudanças;
- Organização de Gerenciamento de Processos – envolve papéis, responsabilidades e a estrutura de reportes para prover suporte a organizações orientadas a processos, juntamente com várias estruturas de governança e o conceito de um Escritório de Processos;
- Gerenciamento de Processos Corporativos – orientado à necessidade de maximizar os resultados dos processos de negócios consistentes com estratégias bem definidas e com as metas funcionais baseadas nessas estratégias; e,
- Tecnologia BPM – envolve uma gama de tecnologias disponíveis para prover suporte ao planejamento, desenho, a análise, operação e monitoramento dos processos de negócio, essas tecnologias incluem o conjunto de pacotes de aplicações, ferramentas de desenvolvimento, tecnologias de infraestrutura, e de armazenagem de dados e informações que fornecem suporte aos profissionais de BPM e aos colaboradores envolvidos nas atividades de BPM.

O termo “negócio”, segundo utilizado no BPM CBOOK, refere-se a pessoas que agem para realizar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas. Negócio abrange todo tipo de organização, seja com fins lucrativos ou sem

fins lucrativos, pública ou privada, de qualquer porte e segmento de negócio (ABPM, 2013).

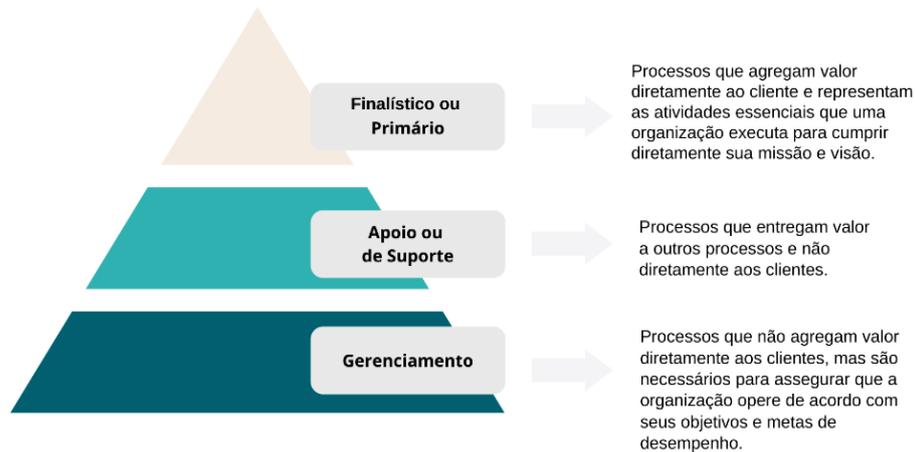
Na Universidade Federal de Sergipe o cliente é representado por alunos, servidores e sociedade em geral. O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio e é a parte essencial do negócio, é, sobretudo, a razão da existência de uma organização.

Para compreender BPM, é de suma importância entender o significado de processo de negócio. No âmbito de BPM, processo de negócio é um trabalho que transmite valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos, segundo três classificações (ABPM, 2013):

- Processo finalístico ou primário
- Processo de apoio ou de suporte
- Processo de gerenciamento

A Figura 3, em definição resumida, ilustra os três tipos de processos de negócio.

Figura 3 – Classificação dos processos de negócio



Fonte: elaboração própria (2023).

Os processos finalísticos constroem a percepção de valor para os clientes e, no caso da UFS, alunos, servidores e sociedade em geral, pois estão diretamente relacionados à experiência de consumo de serviço fornecido pela instituição. A Figura 4 demonstra um tipo de diretriz estratégica de uma organização, exemplificado pela missão e visão da UFS.

Figura 4 – Diretrizes Estratégicas

MISSÃO

Contribuir para o progresso da sociedade por meio da geração de conhecimento e da formação de cidadãos críticos, éticos e comprometidos com o desenvolvimento sustentável.



VISÃO

Ser uma instituição pública e gratuita que se destaque pelo seu padrão de excelência, no cumprimento de sua missão.



Fonte: elaboração própria (2023).

Os processos de apoio existem para fornecer suporte aos processos finalísticos e podem fornecer suporte a outros processos de apoio ou processos de gerenciamento. Os processos de gerenciamento têm a finalidade de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Processos de gerenciamento, bem como os processos de apoio, não agregam valor diretamente aos alunos, servidores e sociedade, todavia, são necessários para garantir que a instituição opere de acordo com seus objetivos e meta de desempenho (ABPM, 2013).

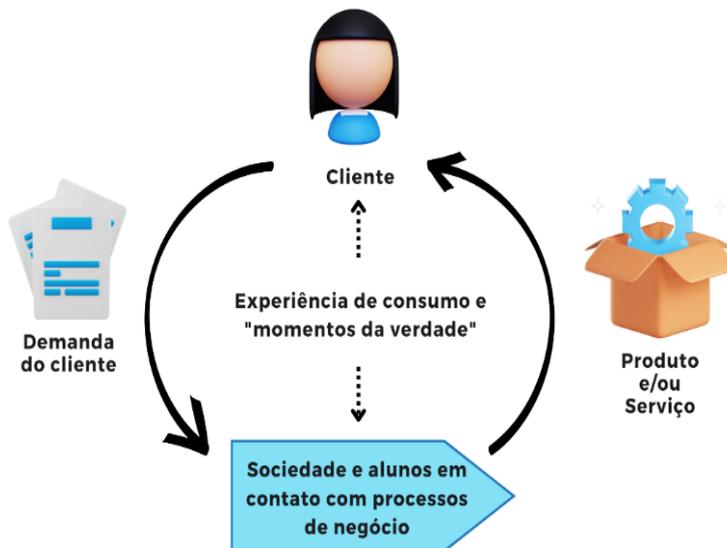
Não interessa se a organização possui ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou de grande porte, o objetivo principal de uma organização é gerar valor ao cliente mediante seus produtos ou serviços. Esse é o princípio que deveria direcionar todos os objetivos organizacionais (ABPM, 2013).

Para Fresneda (1998, p. 3) o cliente de uma organização pública ocupa dois papéis:

primeiro ele é receptor dos produtos/serviços gerados pela organização (papel comum de um cliente de uma dada organização); segundo, de um cidadão, no qual está preocupado com a performance geral da organização, com o intuito de ter certeza de que o imposto pago está sendo utilizado apropriadamente.

A Figura 5 ilustra a experiência do cliente na interação com a organização na qual o objetivo de uma organização é gerar valor aos clientes.

Figura 5 – Experiência do cliente na interação com a organização



Fonte: Adaptada BPM CBOK (2013).

Assim, processos bem definidos e claros impactam diretamente na experiência de consumo do cliente, visto que a gestão de processos é baseada na Cadeia de valor. No caso da Universidade Federal de Sergipe, os alunos e sociedade em geral acabam tendo percepção do serviço prestado pela instituição.

É importante compreender que os processos refletem a visão lógica de como as atividades sucedem a organização independentemente das áreas funcionais. Algumas características dos processos de negócio são necessárias para a compreensão de BPM:

- São disparados por evento específico;
- Apresentam dois ou mais resultados;
- São formados por atividades ou tarefas inter-relacionadas;
- Devem estar preparados para atender às necessidades dos clientes.

A Arquitetura de Processos é a estrutura que viabiliza a organização identificar como seus objetivos estão ligados aos recursos existentes da instituição e ao trabalho executado pelas pessoas no dia a dia. Focaliza o modo como o trabalho é realizado e estão preocupados com a eficiência (ABPM, 2013)

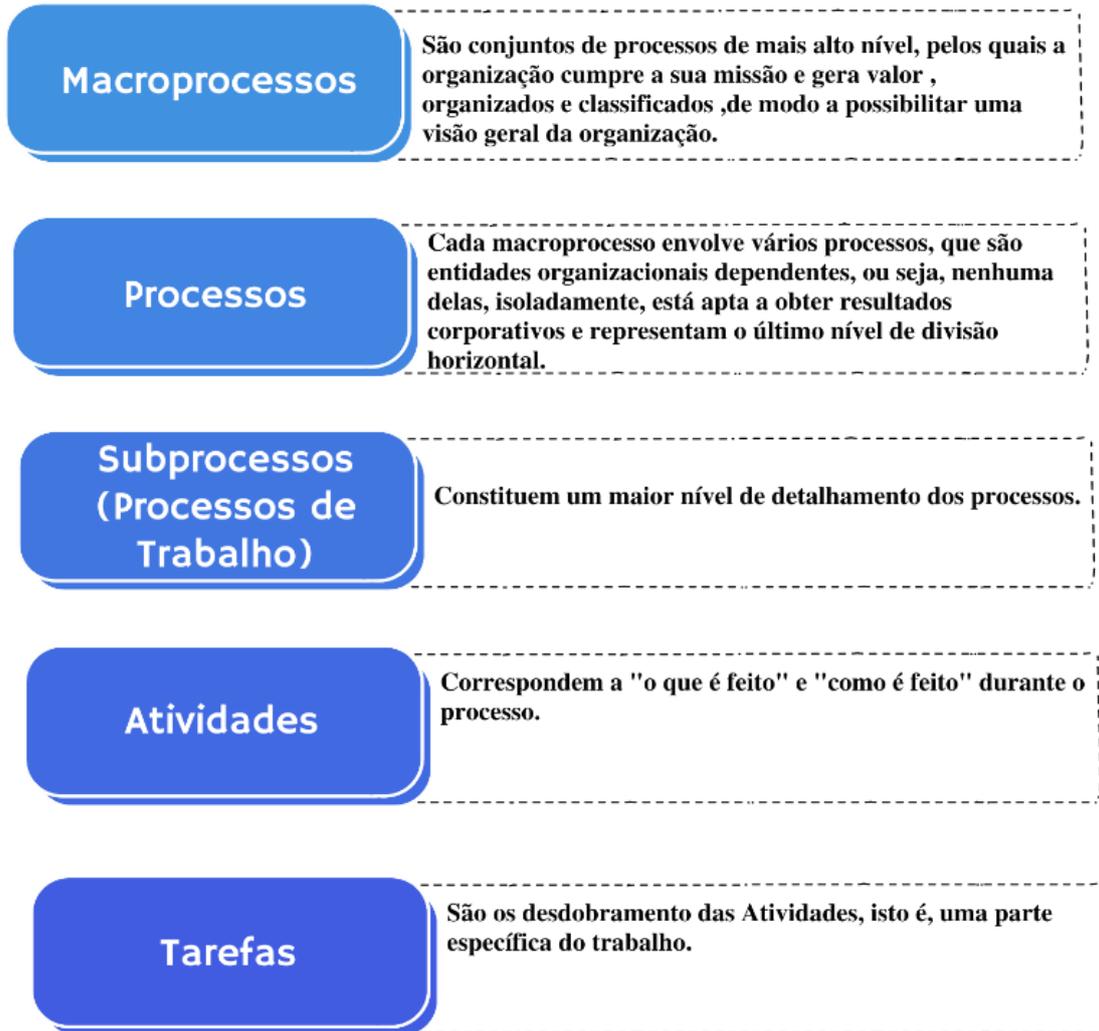
Como aponta Ferreira (2016), a forma de gestão adequada à criação de valor deve ser orientada para obter uma maior eficiência e eficácia das atividades internas focadas em resultados. Por esse motivo, as organizações necessitam aprimorar seus processos de trabalho, de modo que possam elevar a sua eficiência e capacidade de atuação estratégica.

A Cadeia de Valor proporciona conhecer os principais processos de trabalho que contribuem para o atingimento da missão da organização, bem como a relação com outros processos que lhes apoiam, avaliam, direcionam ou monitoram. O desdobramento da Cadeia de Valor em processos, subprocessos, atividades e tarefas forma a Arquitetura de Processos da Instituição.

A utilização da Arquitetura de Processos tem muitas aplicações, como, identificar processos de trabalho considerados críticos ou mais relevantes para o cliente, observar processos de trabalho que precisam de maior controle em função de sua importância para a missão institucional, observar se os processos estão apoiados pela estrutura funcional existente na organização, analisar o alinhamento dos processos com a estratégia organizacional entre outros.

A Figura 6 ilustra a hierarquia de processos de uma organização, conforme Ferreira (2021).

Figura 6 – Hierarquia dos Processos de Negócios



Fonte: elaboração própria (2023).

Cabe ressaltar que a prática de Gerenciamento de Processos de Negócios pode ser definida como sendo um conjunto de valores, crenças, liderança e cultura que constroem os alicerces do ambiente em que uma organização trabalha, influenciando e guiando o comportamento e a estrutura organizacional. Tais valores, crenças, cultura e estilos de liderança solidificam o sucesso ou fracasso das iniciativas realizadas pela organização. O compromisso com o valor do processo e do cliente é o fundamento da prática de BPM (ABPM, 2013).

O Gerenciamento de BPM é uma abordagem sistêmica que tem a finalidade da melhoria contínua dos processos, o BPM vem tornando as organizações mais eficientes e capazes de mudar o seu processo, estrutura e estratégia organizacional. A iniciativa do BPM pode proporcionar muitos benefícios, como, redução dos custos, aumento da eficiência, melhoria da qualidade a inovação.

2.1.3 Comunicação Organizacional

Neste tópico será abordado resumidamente sobre o papel da comunicação organizacional, dando ênfase à comunicação institucional por ser considerado um processo crítico identificado no ambiente estudado.

A comunicação é um processo indispensável em qualquer tipo de organização, sendo dirigida ao seu público interno e externo, sendo dividida em: a) comunicação interna, dirigida aos funcionários e colaboradores em geral; b) comunicação externa, direcionada aos clientes, sociedade e outros públicos que têm interesse na organização.

Segundo Matos (1980), a comunicação, antes de ser instrumental, é humana, pois necessita de resposta para se realizar, porque a informação sem retorno é uma comunicação falha. A comunicação é um fator chave nas organizações, visto que as pessoas se relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes por meio de comunicação.

Para Chiavenato (2007) a comunicação ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e por sua vez, é compartilhada também por esse alguém. Assim, para que haja comunicação, é preciso que o destinatário da informação não só a receba, como também a compreenda.

A comunicação não acontece de forma isolada, mas sim com a participação de pelo menos duas pessoas, pois é necessário que haja o envio e o recebimento da informação. Nesse aspecto, a comunicação é um processo social, uma vez que exige a o fator humano para que aconteça.

Para Santos (2013) a comunicação institucional pode ser entendida como sendo a responsável direta, por meio de gestão estratégica das relações públicas, pela construção de uma imagem e identidade forte e positiva de uma organização.

As universidades públicas como disseminadoras de conhecimento devem articular ações que fortaleçam e zelem pela imagem institucional, porque por meio dela é possível dialogar e interagir com o seu público interno e externo. Neste contexto, a comunicação institucional de uma organização de IES acaba assumindo um caráter mais social e informativo para seu público-alvo, como é o caso da instituição objeto deste estudo.

Nesse ínterim, as diretrizes da comunicação institucional devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, pois seus clientes interno e externo devem ser informados sobre as decisões da organização e tais decisões devem refletir a sua filosofia organizacional: missão, valores, visão, políticas e práticas de trabalho.

2.2 A GESTÃO DE PROCESSOS NO CAMPUS PROF. ALBERTO CARVALHO (UFS)

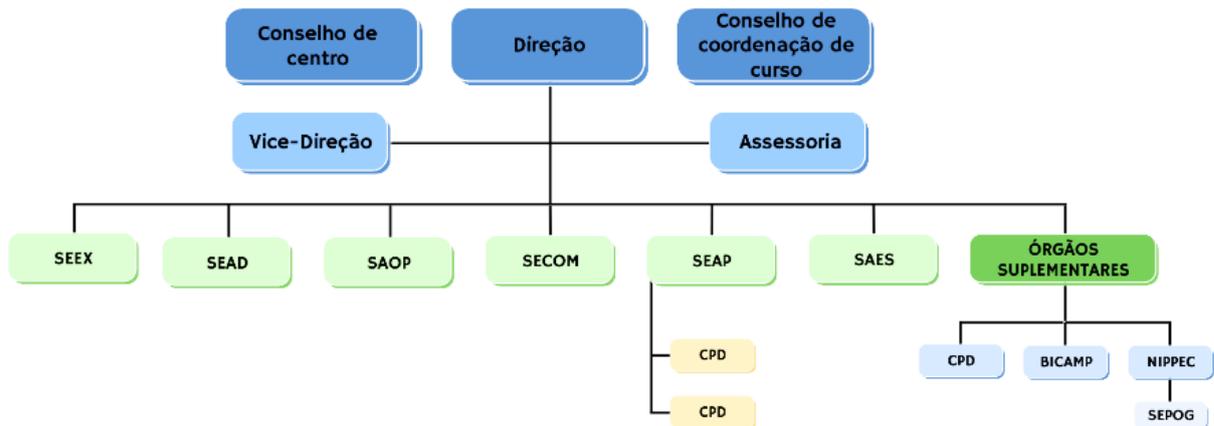
A Universidade Federal de Sergipe (UFS) foi criada oficialmente em 15 de maio de 1968. Ela integra o sistema federal de ensino superior, com o objetivo de oferecer ensino para mais de 20.000 alunos. A UFS contempla atividades de pesquisas, doutorados, mestrados, pós-graduação, cursos de graduação presencial e sistema de educação à distância (EAD). Está presente em cinco campi de ensino presencial (São Cristóvão, Aracaju, Laranjeiras, Itabaiana e Lagarto) e em 15 polos de educação à distância (Araúá, Areia Branca, Brejo Grande, Estância, Japarutuba, Laranjeiras, Lagarto, Poço Verde, Porto da Folha, São Domingos, Carira, Nossa Senhora das Dores, Nossa Senhora da Glória, Propriá e São Cristóvão) (UFS, 2022).

Nessa pesquisa, destaca-se o Campus Prof. Alberto Carvalho, situado no município de Itabaiana. Foi inaugurado em agosto de 2006 dentro da política de expansão e interiorização das instituições federais, que ampliou a rede de educação superior para o interior do país. Esse campus recebeu tal nome em homenagem ao filho da terra, Alberto Carvalho, primeiro professor de Itabaiana a lecionar na Universidade Federal de Sergipe, em 1964, tendo contribuído também com estudos literários, poesia, contos e cinema (UFS, 2022).

O centro Campus Prof. Alberto Carvalho engloba sete cursos de licenciatura (Biologia, Física, Geografia, Letras, Matemática, Pedagogia e Química) e três de bacharelado (Administração, Ciências Contábeis e Sistema de Informação), oferta dois mestrados profissionais, de Letras (Profletras) e de Matemática (Profmat). A sua estrutura física é composta por salas de aulas, laboratórios, biblioteca, auditório, restaurante universitário, área de vivência, salas de departamentos, dos professores e dos setores administrativos (UFS, 2022).

Atualmente, o Campus Prof. Alberto Carvalho adota uma estrutura organizacional funcional (gestão tradicional) com rotinas hierárquicas e departamentalizadas, refletindo um modelo vertical. Na estrutura por funções a estrutura hierárquica se sobrepõe aos processos organizacionais, ao passo que numa gestão de processos acontece o oposto. A Figura 7 apresenta o organograma administrativo do Campus Prof. Alberto Carvalho em que esta estrutura está refletida.

Figura 7 – Organograma Administrativo do Campus Prof. Alberto Carvalho



Fonte: elaboração própria (2023).

Pina (2013), em um estudo que desenvolveu no setor de compras da Universidade Federal de Sergipe em 2012, pôde perceber que a instituição não possuía um claro conhecimento dos processos, significando que poucas pessoas da organização sabem como as coisas acontecem, assim como, a organização fica dependente do servidor que detém conhecimento sobre o processo. Acrescenta-se também que por desconhecer os processos, a instituição lida com uma tarefa muito árdua, uma vez que sem conhecer o processo torna-se inviável detectar onde está o gargalo que resulta em um serviço insatisfatório, como consequência, as ações corretivas acabam sendo tardias e podem ocasionar desperdícios de recursos.

O entendimento dos processos da organização permite facilitar a comunicação entre os servidores da organização e habilita todos os envolvidos a planejar e implementar melhorias dos processos.

O Campus foco desse estudo se apresentou como um ambiente favorável para a implantação de gestão de processos, visto que precisa de melhores serviço de qualidade aos clientes da organização e/ou às partes interessadas.

2.2.1 Escritório de Processos da Universidade Federal de Sergipe

A Universidade Federal de Sergipe lançou o Escritório de Processos Organizacionais (EPO/UFS) em 7 de maio de 2021, vinculado à Pró-reitora de Planejamento, com o objetivo de modelar, monitorar e propor ações de governança para melhoria dos processos institucionais, assim como conduzir o portfólio de processos de trabalho considerados estratégicos (EPO, 2022).

Para a gestora Estelamaris Pina, coordenadora do EPO, é importante que a universidade conheça seus próprios processos a fim de oferecê-los com maior clareza, sabendo não só o que é feito, mas como é feito, para que se tenha uma comunicação mais eficiente e evitar qualquer tipo de retrabalho ou burocracia desnecessária. Assim, o Escritório de Processos Organizacionais atualmente já disponibiliza mais de 190 processos organizacionais e 9 macroprocessos em sua página institucional (EPO, 2022), alcançando diversas áreas da organização, ainda analisando processos inéditos dentro da instituição. Nesse sentido, o Escritório de Processos é a unidade responsável na instituição por efetivar a prática de gestão de processos, conduzindo à organização a uma cultura de gestão de processos.

Por meio da modelagem, monitoramento e propostas de melhorias dos processos da instituição, o EPO apoia o compartilhamento de conhecimento entre as equipes, proporciona a transparência dos processos de trabalho, promove melhorias nos processos e apoia a gestão com base em indicadores (EPO, 2022).

Ainda, o EPO oferece treinamentos, desenvolvimento, definição de técnicas e ferramentas, modelagem e melhoria, apoio ao setor no monitoramento, publicação de resultados, realização de interlocução entre os responsáveis pelos processos e alta administração, armazenamento de documentos e artefatos produzidos (EPO, 2022).

Nesta perspectiva, é significativo entender e definir processos organizacionais reunidos em uma série de atividades pré-estabelecidas e inter-relacionadas que, quando executadas em uma sequência determinadas (fluxos de atividade) vão conduzir a um resultado planejado (produto ou serviço), que assegura atendimento aos clientes internos e externos (CNMP, 2016).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são informados os caminhos metodológicos que foram usados para a concretização da pesquisa, o cenário, a caracterização dos sujeitos da pesquisa, o instrumento para a coleta de dados, registro e análise de dados e, escrito em primeira pessoa, um depoimento da pesquisadora em seu processo de descobertas em campo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa com a qual, é possível destaca a natureza socialmente formada da realidade, a aproximação entre o pesquisador e o que é estudado e as limitações situacionais que influenciam a investigação (DENZIN; LINCOLN, 2006). Esta pesquisa é do tipo pesquisa-ação, definida por Thiollent (1986) como:

um tipo de pesquisa social com base empírica que é concedida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1986, p. 14).

Dessa forma, o estudo buscou desempenhar um papel ativo na realidade dos fatos observados, bem como proporcionar melhorias e soluções na realidade do local de estudo de modo colaborativo e participativo. Thiollent (1986) ressalta que a pesquisa-ação possui dois objetivos:

- a) Objetivo prático, que é contribuir para o melhor equacionamento possível do problema caracterizado como principal da pesquisa, com levantamento de possíveis soluções e proposta de ações ligadas às soluções para ajudar o agente ou ator na sua atividade transformadora da situação. No presente caso, proporcionar o contato com alguns servidores de determinado setor do Campus Prof. Alberto Carvalho, a fim de buscar melhorias na gestão organizacional do campus.
- b) Objetivo de conhecimento, de obter informações consideradas difíceis através de outros procedimentos e aumentar o conhecimento de determinadas situações.

Nessa mesma linha, Roesch (2007, p. 157) diz que:

na pesquisa-ação, a suposição é de que se pode aprender, a partir da análise de conteúdo sobre processos e resultados da intervenção, sobre o que é possível e o que não é possível, sobre o que funciona e que não funciona, exatamente porque este é o modo como os fatos acontecem e as pessoas agem numa situação particular.

A pesquisa-ação pode também potencializar a todos os envolvidos, alunos, servidores e demais pessoas envolvidas na pesquisa, a lidar com situações imprevisíveis como, por exemplo, a dificuldade de marcar uma reunião com os envolvidos e conscientizar o grupo envolvido na pesquisa.

3.2 CENÁRIO E SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A presente pesquisa surgiu a partir de um projeto de extensão do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Aprendizagem Profissional (PRODAP) intitulado “Análises e ações de gestão para transformação organizacional”, com o objetivo de desenvolver treinamentos, diagnósticos e manifestações em processos administrativos na gestão do campus Universitário Prof. Alberto Carvalho. A ideia é estimular a participação do estudante em atividades que propiciem o desenvolvimento de habilidades voltadas para complementação da formação acadêmica (UFS, 2021).

O projeto conta com uma bolsista remunerada e uma bolsista voluntária, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa e coordenação do Diretor Victor Hugo Vitorino Sarmiento. Em conjunto, são desenvolvidas atividades para alcançar o objetivo do projeto de extensão. Alguns passos foram realizados para desenvolver as atividades do projeto:

1. Cursos e encontros de preparação
2. Diagnósticos
3. Levantamento dos Processos
4. Mapeamento dos Processos
5. Validação dos Processos
6. Identificação de Melhorias dos Processos
7. Implementação de Melhoria dos Processos

Inicialmente, foi realizada na primeira etapa do projeto, cursos e encontros de preparação, uma série de oficinas, Gestão de Processos – como atuar no dia a dia do meu trabalho. Foram divididas em quatro encontros abertos à comunidade acadêmica disponível a inscrição no sistema do SIGAA, e os encontros foram realizados por meio da plataforma Google Meet. O Quadro 8 mostra como a oficina foi dividida.

Quadro 8 – Oficina do Projeto

DATA/HORÁRIO	ATIVIDADE	TEMA	TÍTULO	RESPONSÁVEL
11/03/2022 Das 19:30 às 21:30	Oficina	Sensibilização	Gestão de processos e Desafios para a efetividade organizacional	Prof. Dr. Marcos A S Barbosa e Maria Bruna
15/03/2022 Das 19:30 às 21:30	Oficina	Instrumentos	Técnicas de levantamento de processos	Prof.ª Dr.ª Alessandra Nogueira
21/03/2022 Das 19:30 às 21:30	Oficina	Software gratuito	Bizagi Modeler	Prof. Jalisson Tavares
30/03/2022 Das 19:30 às 21:30	Curso	Cultura Organizacional	Relacionamento interpessoal em gestão de processos	Prof. Ítalo Rolemberg

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O diagnóstico aconteceu a partir de uma série de reuniões com coordenador Prof. Victor Sarmento, a Assessora da Direção, Andrea Reis, e o orientador Prof. Marcos A S Barbosa e a bolsista, no qual foram definidos quais fluxos de processos eram considerados críticos ou prioritários e quais setores estariam envolvidos. Para tanto, foi apresentada a importância da Gestão de Processos na organização pública estudada e os conceitos fundamentais de processos organizacionais, com a finalidade de compreender e se motivar com o projeto “Análises e ações de gestão para transformação organizacional”.

Após a fase do diagnóstico, entra a terceira etapa que foi o levantamento dos processos. Para isso, foram agendadas reuniões com os servidores do Setor de Protocolo e Comunicação – SECOM e do Centro de Processamento de Dados – CPD para coletar informações sobre a comunicação institucional do campus, processo crítico escolhido.

O levantamento dos processos possui a finalidade de extrair o conhecimento das pessoas que trabalham na unidade organizacional estudada ou da documentação sobre a forma como os processos são executados no dia a dia da instituição. E as técnicas utilizadas foram: entrevista desestruturada e observação simples das rotinas dos setores citados. As anotações foram feitas no diário de campo.

Esta etapa é feita quando pretende entender todos os detalhes sobre a forma como os processos são executados e depois vem a necessidade da modelagem ou mapeamento do processo para compreender como funciona.

Os sujeitos da pesquisa, as pessoas que fornecem diretamente os dados necessários, foram os servidores públicos do SECOM e do CPD.

Depois do levantamento, foi necessário mapear os processos para entender a sequência lógica das atividades que compõem a rotina do campus e, posteriormente, validar presencialmente as informações do processo com os servidores, a fim de certificar se os processos estariam corretamente representados. Para o mapeamento dos processos foi utilizado o *software* Bizagi Modeler, utilizado para ilustrar as ações e processos descritos pelos servidores.

Também houve a colaboração, através de reunião remota, com a gestora do EPO, Estelamaris Pina, com o objetivo de auxiliar nos encaminhamentos do mapeamento dos processos e ajustes ao que o escritório já estava implantando na universidade.

Por fim, para a identificação de melhorias dos processos considerados críticos foi agendada uma reunião geral com todos os envolvidos do projeto, a fim de que pudessem criar um clima de cooperação e não de instrução, ou seja, a intenção não é dizer como as coisas devem ser.

Nesta etapa, a partir da análise dos fluxogramas construídos e de discussões com os envolvidos foi possível perceber alguns processos críticos relacionados à comunicação institucional do campus e, nesse ínterim, algumas sugestões e observações por parte de alguns envolvidos foram feitas para dar início à etapa de melhoria do processo ligada à comunicação institucional do campus, no entanto, não se limitando apenas a essa reunião para finalizar esses processos.

3.3 NARRATIVAS

Neste capítulo, a pesquisadora se utiliza da escrita na primeira pessoa com o objetivo de fornecer uma melhor perspectiva das experiências de campo para o leitor.

Dia 17 de maio de 2022 aconteceu meu primeiro contato como pesquisadora com os servidores do Setor de Protocolo e Comunicação (SECOM) e do Centro de Processamento de Dados (CPD) que foi para agendar visitas. Alguns servidores eu já conhecia e outros não. A intenção do aviso prévio é para não tornar uma visita invasiva e sim comunicativa.

No dia 19 de maio de 2022 às 9h, cheguei ao CPD e apresentei a razão de estar lá, assim, eles teriam um certo conforto, quando eu observasse e coletasse informações de determinadas atividades desenvolvidas por eles. Primeiramente, gostaria de destacar que alguns servidores e terceirizados desse setor eu já conhecia, no entanto, consegui exercer adequadamente meu papel de pesquisadora, além do mais, foi bem proveitosa a visita, pois dentro do setor fui bem recepcionada com bolo, café e kefir de açúcar mascavo.

No mesmo dia às 14h30 fui ao SECOM e pude me apresentar melhor para o servidor presente, visto que não o conhecia, apenas no dia que agendei a visita. Ao permanecer neste setor eu coletei informações e observei o setor, pois estava exercendo meu papel de pesquisadora. Senti que ele parecia um pouco confuso por causa dessa coleta e observação, mas aos poucos também conversávamos sobre coisas que não alcançavam minha pesquisa como uma forma de deixar as situações mais descontraídas e espontâneas. Embora, não o conhecesse tão bem, fui bem recebida e momento algum me senti constrangida.

No dia 20 de maio de 2022 em turnos diferentes eu fui de novo visitar aos setores CPD e SECOM, objetivava coletar mais informações e observar mais para obter um bom levantamento das atividades para posteriormente construir uma representação gráfica das atividades. No dia 24 de maio de 2022 fiz uma visita bem rápida à Secretaria Acadêmica-Pedagógica (SEAP), pois o meu intuito era esclarecer uma dúvida, visto que o servidor visitado do SECOM não sabia explicar, sendo assim, neste dia eu consegui resolver e fui ao SECOM finalizar meu levantamento de atividades.

No dia 25 de maio de 2022, finalizei o levantamento de atividades do CPD. A etapa do levantamento de atividades é bastante importante, pois eu acabo compreendendo como os processos funcionam e ao mesmo tempo posso sanar minhas dúvidas, a fim de fazer um bom mapeamento do processo que é considerado crítico.

No mês de junho de 2022, eu iniciei a construção do mapeamento dos processos relacionados à comunicação institucional do campus. No dia 6 de julho de 2022, os macroprocessos estavam mapeados. Vale destacar que para alcançar êxito no mapeamento, é necessário validar posteriormente, sendo assim, no dia 7 de julho eu fui aos setores CPD e SECOM e validei com os responsáveis desses setores.

No dia 19 de julho de 2022, aconteceu uma reunião com Estelamaris Pina e a voluntária do projeto Iana Andrade, neste dia, Pina passou várias dicas e me perguntou como eu estava fazendo os meus mapeamentos. Pina disse que eu estava no caminho certo e que só precisaria de poucos reajustes nos meus mapeamentos e foi isso que eu fiz. Eu tive a experiência e graça de conseguir conversar e ter apoio de uma pessoa que é bem entendida na área de Gestão de Processos, pois Estelamaris é uma incentivadora e criadora do Escritório de Processos do campus de São Cristóvão- SE.

No dia 23 de setembro de 2022, foi um dia bem decisivo e proveitoso, pois aconteceu às 11h na sala de reunião do Núcleo Integrado de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação e Ciência (NIPPEC) a reunião geral com a participação do diretor Victor, a vice-diretora Joelma, meu orientador Marcos, alguns servidores do SECOM e a presença de um servidor do CPD.

Esta reunião foi um grande avanço, pois pudemos mostrar o que já tínhamos feitos, explicar e ouvir todos para que obtivéssemos êxito no projeto.

Após este dia aconteceu apenas um diálogo com os envolvidos do SECOM, este diálogo seria para confirmar a minha intenção de colaborar com eles, no entanto, mesmo nesse dia não saindo conforme planejado, eu pude lidar e entender que uma organização na prática também acontece situações indesejadas, principalmente, com o apoio do meu orientador Marcos e diretor Victor.

Em suma, posso concluir que o projeto “Análises e ações de gestão para transformação organizacional” mudou muito minha vida acadêmica, eu me senti realizada em poder ter contato na prática com pessoas nas organizações, pois este contato eu não estaria atuando apenas como estudante, como também uma agente transformadora de mudanças. Posso afirmar que eu madureci e tive um norte sobre minha futura vida profissional.

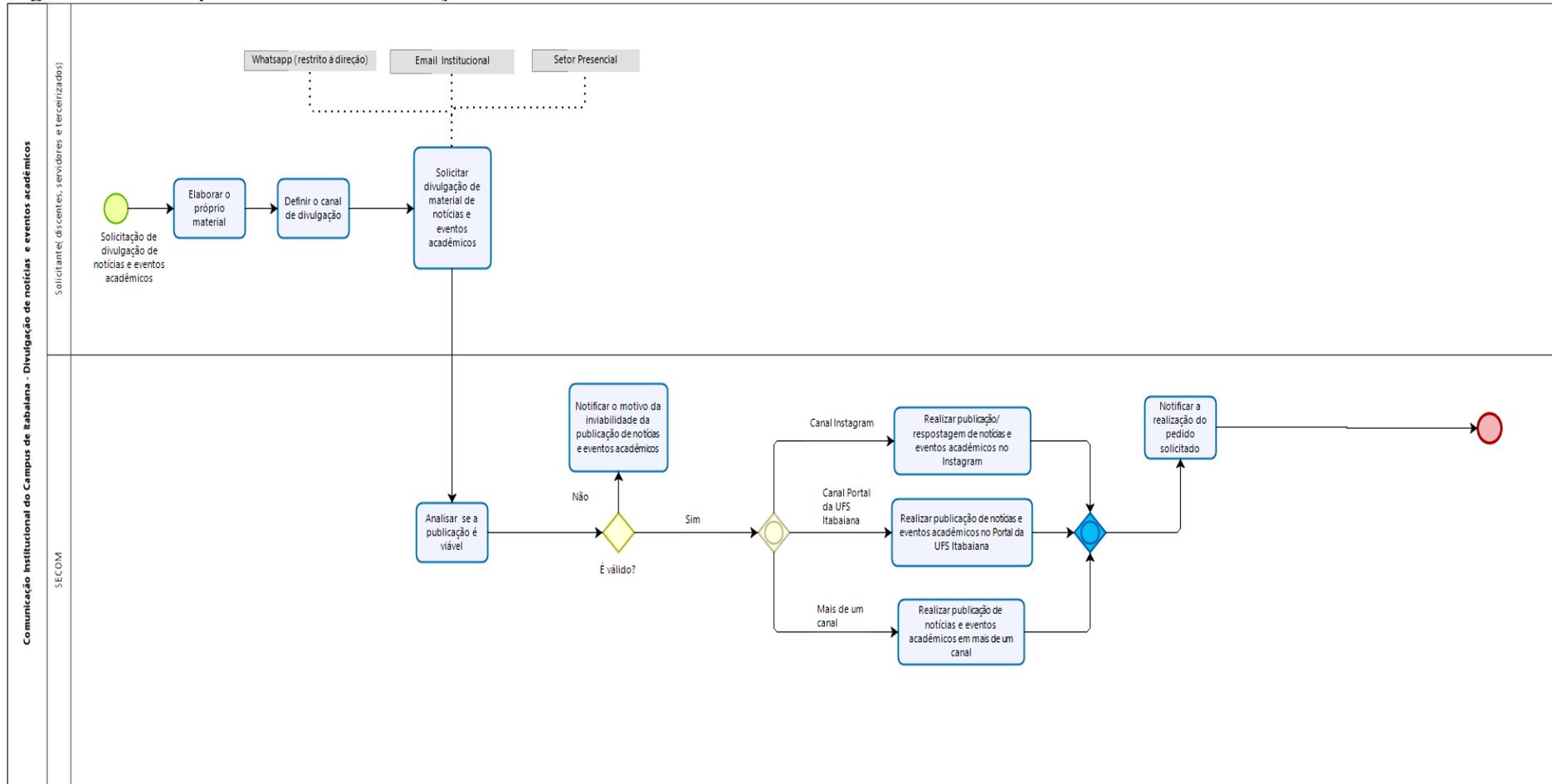
4 ANÁLISE DOS PROCESSOS DO CAMPUS

Atividades a serem realizadas na área de processos se iniciam por demandas apresentadas por determinadas áreas e, nesse sentido, valoriza-se trabalhar de modo colaborativo, identificando necessidades de melhorias através de análise conjunta de indicadores de desempenho e buscando soluções para processos considerados críticos, que estejam relacionados aos objetivos da instituição. Neste contexto, a Gestão de Processos envolve várias etapas de estudo, como, reuniões, reuniões de sensibilização e plano de trabalho.

O presente trabalho executou diversas atividades no SECOM do Campus Prof. Alberto Carvalho, com a finalidade de identificar, analisar, descrever e propor melhorias de processos organizacionais considerados críticos. Durante os dias 19, 20 e 24 de maio de 2022 aconteceram o levantamento e a identificação dos processos considerados críticos, ou seja, aqueles que têm potencial para melhoria e cujos resultados obtidos estavam razoáveis. Durante o dia 30 de junho de 2022 foi feito o mapeamento e no dia 07 de julho de 2022 o macroprocesso mapeado foi validado pelos servidores presentes do setor SECOM. Desta maneira, levantamento de processos, mapeamento de processos e validação de processos foram desenvolvidos com a finalidade de identificar e implementar melhorias de processos.

A Figura 9 mostra o mapeamento do macroprocesso relacionado à comunicação institucional do Campus. Por meio do mapeamento de processos é possível compreender os fluxos de atividades e melhorar os processos organizacionais.

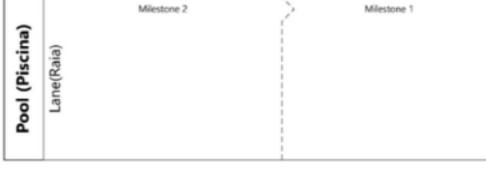
Figura 9 – Macroprocesso da Comunicação Institucional do SECOM



Fonte: elaborada pela autora (2023).

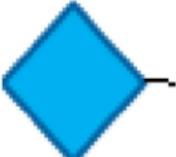
Com o mapeamento do macroprocesso correspondente à comunicação institucional do campus tornou-se possível compreender o fluxo de atividades executado pelos servidores do setor. O presente mapeamento foi elaborado através do *software* Bizagi Modeler. Esse software permite à organização criar e também documentar seus processos de negócio num repositório de nuvem, a fim de obter uma melhor compreensão de cada passo, identificar oportunidades de melhoria de processos e, conseqüentemente, aumentando a eficiência organizacional. A seguir o Quadro 10 ilustra os elementos que compõem um diagrama e suas respectivas funções.

Quadro 10 – Elementos de um diagrama

Elementos de um Diagrama		
Nome	Função	Representação gráfica
Piscina	Lugar em que é localizado o nome do processo.	
Raia	Local no qual são inseridas as tarefas e o nome do responsável por executá-las e todo fluxo do processo.	
Evento de início	Aponta o início do processo.	
Evento de fim	Aponta o fim do processo.	
Tarefa/Atividade	Aponta a tarefa a ser executada pelo responsável da raia.	

Continua...

Conclusão

Subprocesso	Processo que depende de outro para ser realizado.	
Gatway de um caminho	Aponta a resposta de uma pergunta que tem apenas um caminho a ser seguido.	
Gatway de vários caminhos	Aponta a resposta de uma pergunta que pode ter vários caminhos.	
Gatway de simultâneo	Aponta que uma tarefa pode ser executada juntamente com outra.	
Gatway de Junção	Aponta a junção de dois ou mais fluxos.	
Evento de mensagem	Aponta que uma mensagem de e-mail foi enviada.	
Evento de time	Aponta o aguardo de um tempo para que alguma tarefa seja executada.	

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Nesse sentido, o papel dos servidores foi enfatizado para aumentar a motivação e influenciar positivamente na contribuição de melhorias dos processos organizacionais. Além do mais, o apoio da alta direção impulsionou a obter um clima favorável à mudança e motivador entre os servidores. O apoio indispensável da direção foi fator essencial para o sucesso de uma análise e proposta de melhorias de processos organizacionais.

A identificação de melhorias e, posteriormente, o diagnóstico de melhorias deu início com a realização da reunião envolvendo a direção, os servidores do SECOM e a equipe do projeto, para apresentar a importância de conhecer e gerenciar os processos da organização. Por meio desta reunião que aconteceu, no dia 24 de agosto de 2022, foram abordados os conceitos de processo e mapeamento de processos em uma organização, mostrando-se, especificamente, o mapeamento do macroprocesso atual do SECOM e do CPD.

Neste dia, a intenção foi enfatizar a importância do projeto para o campus, como também conduzir todos os envolvidos à concretização do objetivo do projeto. O comprometimento com a alta direção do campus permitiu a concretização desta oportunidade.

Durante a reunião aconteceram algumas descobertas:

- Estudo preliminares identificaram dois setores do campus que, ao que se sabia até então, estavam diretamente relacionados à comunicação institucional: SECOM e CPD. Nesta reunião do dia 24 de agosto de 2022, o diretor do campus relatou e confirmou, que o CPD possuía apenas uma relação indireta com a comunicação institucional do campus.
- Nesta mesma reunião, os envolvidos no processo de comunicação institucional do campus relataram as dificuldades enfrentadas com o processo escolhido, como também começaram a entender que realmente existem processos no setor que devem ser analisados e aperfeiçoados, bem como se mostraram receptivos com a proposta do projeto. Embora tenha sido uma reunião produtiva, ficou claro que será preciso outras conversas com os envolvidos relacionados diretamente no macroprocesso escolhido, uma vez que alguns ajustes e modificações deveriam ser feitos em conjunto, para iniciar a etapa de implementação de melhorias no macroprocesso ligado à comunicação institucional do campus.

5 AS MUDANÇAS E OS NOVOS CENÁRIOS

Melhorar os processos é uma ação relevante para as organizações responderem às mudanças que acontecem frequentemente em seu ambiente de trabalho.

Com o início do projeto, uma série de mudanças aconteceram no ambiente de pesquisa, a fim de promover boas mudanças e melhorar os processos organizacionais que foram identificados como críticos. O ambiente de estudo foi o Setor de Protocolo e Comunicação (SECOM) por ser, até então, o setor responsável pela comunicação institucional do campus Prof. Alberto Carvalho.

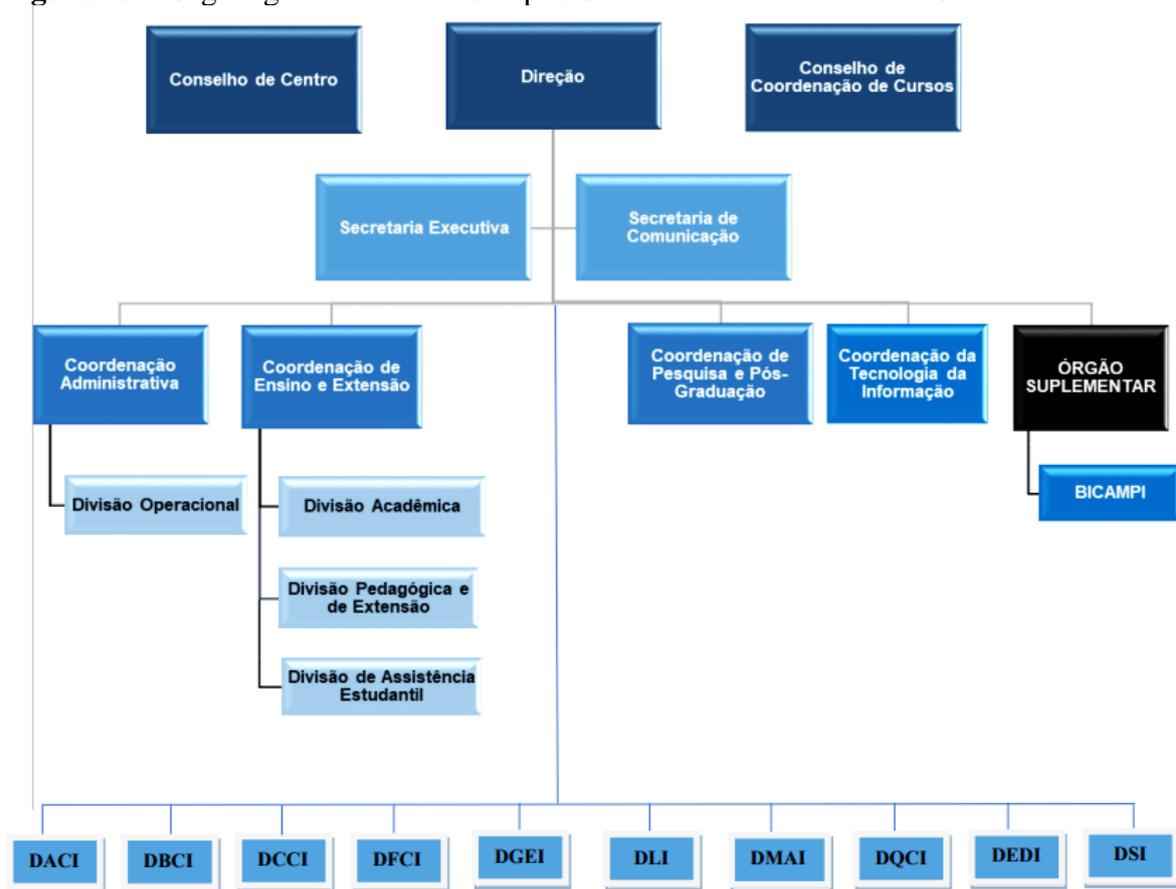
Com a etapa de levantamento de processos foi possível dialogar com os servidores desse setor, dando ensejo para que os envolvidos começassem a entender a importância dos processos organizacionais no ambiente de atuação. Cada etapa do projeto foi uma oportunidade para conscientizar os servidores do SECOM a visualizarem a comunicação institucional como um macroprocesso importante e, ao mesmo tempo, como um macroprocesso passível de melhorias. A reunião realizada no dia 24 de agosto de 2022 foi o encontro em que todos os envolvidos puderam participar e relatar sua percepção sobre a comunicação institucional do campus. Além disso, essa reunião foi favorável aos servidores do SECOM a desenvolver procedimentos relacionados à comunicação institucional e buscar implementar melhorias no macroprocesso que afeta a comunicação institucional.

Como aponta Spiazzi (2018), no atual cenário político e socioeconômico do Brasil, as instituições públicas, especialmente, as universidades públicas têm sofrido com a imagem da ineficiência do serviço. Por isso é importante preservar e tomar ações que zelem a imagem da instituição.

A Resolução Nº 1/2023/CONSU aprova o novo regimento interno do Campus Universitário Prof. Alberto Carvalho. Esse regimento interno prevê um novo setor destinado apenas à comunicação institucional do campus, deixando de existir o Setor de Protocolo e Comunicação (SECOM) e passando a existir a Secretaria de Comunicação (SECOMI).

A Figura 10 apresenta como ficou o novo organograma da instituição após o novo regimento interno do campus lançado no ano de 2023.

Figura 10 – Organograma atual do Campus Universitário Prof. Alberto Carvalho



Fonte: UFS (2023).

É possível perceber que essa mudança organizacional proporcionou a reestruturação do Setor de Protocolo e Comunicação (SECOM) no qual deixou de existir e passou a ser a Secretaria de Comunicação (SECOMI).

A SECOMI é fruto de uma mudança que passa a dar ênfase e importância à comunicação institucional do campus. Uma das suas ações a serem desenvolvidas é desenvolver estratégias para fortalecer os meios de comunicação institucionais. Desta forma, é possível perceber que a instituição deu início a uma nova etapa que pensa em como uma imagem construída e positiva se torna vantajosa para seus clientes internos e externos.

5.1 AS APRENDIZAGENS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é um atributo importante na GP, pois sem ela não é possível compreender o processo como um todo. Além disso, cabe ressaltar que os fluxos de comunicação são diretamente motivados pela estrutura de comunicação organizacional. Ao abordar sobre a questão da comunicação nos organismos públicos no Brasil, boa parte das organizações públicas ainda apresentam uma estrutura tradicional, tendo dificuldade para promoverem ou aceitarem mudanças (PAIVA, 2004 apud MELLO; SILVA, 2013).

Os indivíduos de uma organização costumam, na maioria das vezes, olhar apenas para suas próprias tarefas, por ser fruto de uma organização que adota uma estrutura vertical. Para promover boas mudanças organizacionais, a comunicação se torna um elemento crucial e indispensável.

Para Mello e Silva (2013) é dificultoso implementar novas ferramentas de comunicação em instituições públicas sem que haja um prévio estudo sobre as condições culturais das relações e práticas ali construídas. A falta de uma boa comunicação é ainda um fator comum nas organizações, acarretando impactos negativos na prestação de serviço público.

Após algumas reuniões e diálogos que aconteciam online e, na maioria das vezes, de modo presencial, ficou clara a importância do papel da comunicação organizacional durante o estudo do projeto. A partir da etapa de levantamento de processos, foi possível perceber que não apenas comunicar seria essencial, como também compreender o que era dito pelo emissor.

A aprendizagem possui um papel importante no desenvolvimento humano e está intimamente ligado às relações sociais, porque aprender é um processo que necessita do contato com o outro. A cada etapa do projeto, um novo aprendizado foi adquirido por meio do diálogo e comunicação com os envolvidos.

5.2 REUNIÕES E AS DESCOBERTAS SUBJETIVAS DE RELAÇÕES DE TRABALHO

Este tópico foi criado com o intuito de abordar a subjetividade nas relações de trabalho por ser fator inevitável nas organizações. No ambiente organizacional estudado foi visto que a subjetividade realmente se faz presente e que não se deve criticá-la, mas sim entendê-la.

Segundo Daft (2007) a Teoria de Taylor apresentava alguns pontos críticos: não considerava o contexto social do trabalho e as principais necessidades do trabalhador; não identificava a variação entre os indivíduos; e tendia a considerar os trabalhadores como desinformados e ignorava suas ideias e sugestões.

Entretanto, os estudos no campo organizacional foram avançando e percebeu-se a importância da relação social do trabalhador na organização, no sentido de entender que toda organização deve considerar não apenas as relações formais, mas também as relações subjetivas de trabalho por ser uma condição inevitável e indispensável nas organizações, seja pública ou privada.

No campo de estudo dessa pesquisa algumas descobertas subjetivas foram observadas no ato de pesquisa, sendo assim, foi possível perceber que alguns envolvidos do projeto manifestaram sua subjetividade por meio de opiniões e sentimentos de determinado assunto.

Lancman e Uchida (2003) mencionam que a subjetividade dos empregados é vista, no mínimo, com desconfiança ao passo que a dos superiores é valorizada. Portanto, não se trata na realidade de perguntar se a subjetividade é essencial ou não hoje, visto que ela está sempre presente, mas qual é o lugar em que ocupa e que importância tem no contexto atual.

Como apontado pelos autores, os aspectos subjetivos estão sempre presentes nas relações de trabalho e esses aspectos há uma importância que vai depender do presente contexto. Entretanto, entender a subjetividade é um tanto difícil, pois ela está ligada ao próprio indivíduo, mostrando-se impalpável e tornando as relações sociais complexas.

Os aspectos subjetivos manifestados por alguns envolvidos do projeto tiveram influência em seu resultado final. No entanto, cabe ressaltar que as organizações desde sempre lidaram com questões complexas, e com o presente projeto poderia não ser diferente, uma vez que as pessoas frequentemente exteriorizam suas opiniões, sentimentos, emoções sobre determinado assunto que pode, de algum modo, afetá-los.

6 RELAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA: DESCOBERTAS E RESISTÊNCIA

No decurso do projeto de pesquisa ocorreram algumas situações no ambiente de estudo. O presente tópico propõe a responder questões que conectam a relação prática e teórica de “descobertas e resistência”. Quais aspectos apresentam barreiras à implementação da GP no campo de estudo? Resistir ou Cooperar? Qual é o papel do pesquisador nessa situação?

Gonçalves (2002) aponta que entender como os processos funcionam e quais tipos existem é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para o ganho máximo de resultado. O sucesso da implementação da gestão de processos consiste em envolver os esforços dos envolvidos da organização, partindo da premissa que eles entendem o que é processo e qual a finalidade do processo de trabalho.

Durante o projeto de pesquisa algumas adversidades surgiram e lidar com elas foi mais uma tarefa intensa da pesquisadora. Assim, chegou um momento em que os indivíduos que estavam sendo observados e orientados a concretizar o objetivo do projeto, esqueceram ou não entenderam o espírito da gestão de processos, tornando-se dificultoso o andamento do projeto. Nesse sentido Fresneda (1998) aponta que:

todo processo de transformação organizacional acarretará mudanças no nível individual e de grupos de empregados da organização. Essas mudanças podem provocar resistências às novas propostas de funcionamento da organização pública, podendo dificultar ou mesmo inviabilizar os projetos de mudança, independentemente da qualidade intrínseca dos mesmos (FRESNEDA, 1998, p. 9).

Os indivíduos que aceitaram colaborar com o projeto tomaram uma série de iniciativas para implementar a melhoria no macroprocesso crítico escolhido, deixando de lado a participação da pesquisadora, a qual, seria também responsável em cooperar e fazer acontecer a implementação da melhoria do macroprocesso escolhido.

Fresneda (1998) acrescenta ainda, que, a fim de evitar esses problemas, ações necessitam ser tomadas antes, durante e depois do processo de mudança, no fundamento de minimizar resistências, unir os que estão a favor e neutralizar aqueles que se opõem drasticamente à mudança proposta.

As mudanças nas organizações costumam exigir que os indivíduos alterem seus hábitos no ambiente de trabalho e comportamento para novas formas de trabalhar e agir, podendo surgir inicialmente, um clima desfavorável dentro da organização ou permanecer esse clima. Quando o funcionário percebe que a mudança proposta prejudicará ou terá a possibilidade de oferecer ameaça ao convívio social, ele tenderá a não aceitar e não cooperar com a mudança organizacional (ALMADA; BORGES; MARQUES; 2018).

Entende-se então, que é possível que os envolvidos se sintam prejudicados ou influenciados por motivos sociais ou até emocionais em não cooperar com o projeto. Ainda cabe enfatizar que tais circunstâncias podem ser advindas de inúmeras causas: confiança na sua habilidade, individualidade, ameaça ao seu *status quo*, resistência à mudança entre outros. Compreender as reações dos sujeitos face aos processos de mudança pode ajudar a entender melhor as causas e consequências do seu acontecido no ambiente organizacional (ALMADA; BORGES; POLICARPO, 2018).

Nesse contexto, o pesquisador assume um papel importante, devendo reforçar sua intenção em seguir com o projeto de implementação de melhoria do processo organizacional, de modo que eles se sintam confiantes em cooperar e não resistir. O pesquisador assume uma posição em que acaba interagindo com o ambiente organizacional, fazendo parte de um processo de consultor administrativo em que não se impõe nada, mas sim de construção, colaboração e de transformação processual. Independentemente do tipo de mudança estabelecida, tais ações podem fracassar caso os empregados não estejam abertos para a alteração ou caso não acreditem que esta não será bem-sucedida (SEIJTS; ROBERT, 2011 apud ALMADA; BORGES; MARQUES, 2018).

A consistência do projeto, a qualidade da comunicação e o suporte da organização podem influenciar os indivíduos a cooperar com o projeto, bem como ganhar a confiança deles é mais um elemento-chave para a implementação da mudança no ambiente organizacional.

Um elemento mencionado pelos autores Almada, Borges e Marques (2018) é a experiência anterior. Para eles, as experiências prévias de mudança na organização também alteram as possíveis reações individuais diante da mudança. Infere-se, então, que as experiências anteriores, quando forem negativas ou desestimulantes, influenciam no nível de comportamento dos envolvidos com o projeto de novas mudanças organizacionais, pois elas acabam mudando a percepção e estimulam a resistência quanto a esta.

Acrescenta-se também que a liderança pode ser um fator determinante para a colaboração dos envolvidos no projeto. De acordo com Almada, Borges e Policarpo (2018), no processo de mudança, a influência idealizada pode auxiliar para uma reação de cooperação e apoio entusiástico, visto que o líder é um modelo para seus seguidores, porque os incentiva a compartilhar visões e objetivos afins, fornecendo uma visão clara do processo. É possível que os envolvidos do projeto sejam influenciados a cooperar caso o líder os influencie para isso, ou seja, o grau de influência pode ser determinante para cooperação ou resistência à mudança organizacional.

Para Bem, Delfino e Prado (2013), nas últimas três décadas, as instituições brasileiras,

tanto as privadas como também as públicas, de modo crescente começaram a conscientizar-se da importância da revisão dos seus modelos de gestão. As organizações, atualmente, sejam elas públicas ou privadas, estão passando por transformações que exigem novas posturas ou ações a serem tomadas, de forma que tais transformações só realmente se efetivam se existirem pessoas que queiram e sejam capazes de colaborar, abandonando ou ampliando a forma antiga de trabalhar.

Para um passo bem dado na mudança organizacional, destaca-se então a importância do trabalho em equipe. Como salienta Fresneda (1998) o trabalho de equipe inclui diversos fatores: comprometimento e responsabilidade com os resultados realizados pelo processo de trabalho e com os seus clientes; as equipes devem trabalhar de forma sinérgica e; as equipes não só têm responsabilidade individual com relação às tarefas, como também responsabilidade relativa à equipe como um todo.

No presente caso, portanto, é imperioso salientar que o pesquisador necessita tomar iniciativas, as quais, estimulam a participação efetiva dos envolvidos e passe de modo mais compreensivo a intenção em continuar com o objetivo do projeto de melhoria de processos organizacionais, assim como prevalecer uma relação mútua entre todos os envolvidos, de maneira que o projeto tenha resultado satisfatório para todos do ambiente organizacional.

7 IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS – AS POSSÍVEIS

Este tópico faz parte da última etapa do conjunto de atividades desenvolvidas no projeto de extensão e propõe mostrar como foi desenvolvida a implementação de melhoria do macroprocesso considerado crítico. Para Ramos *et al.* (2019), é essencial a qualquer organização ter completo conhecimento de como funciona sua entrega de valor aos clientes em seus mínimos detalhes. Para tanto, é indispensável que se conheça seus processos de trabalho.

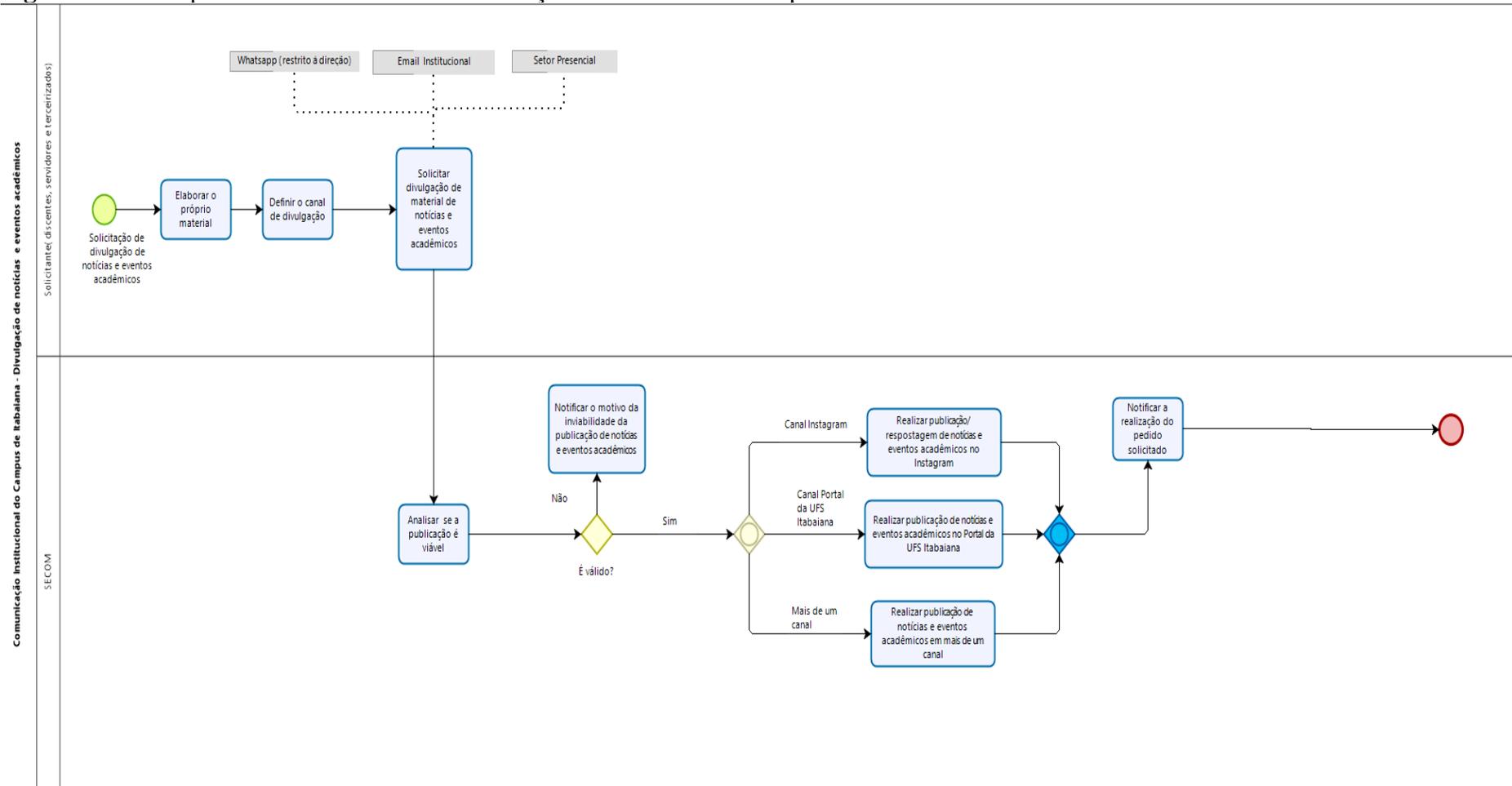
Lidar com uma estrutura organizacional que prevalece a gestão baseada em funções não é uma tarefa fácil, quando se é proposto a orientar os indivíduos a pensar não só em gestão de função, como também em gestão de processos, visto que as pessoas devem continuamente conhecer seus processos de trabalho e não apenas se limitar às suas próprias tarefas de trabalho. Como mencionado por De Sordi (2005), o termo “gestão” é mais amplo e engloba: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes.

A Gestão de Processos permeia pela estrutura organizacional, comunicação organizacional, relação entre os indivíduos, criando uma visão mais abrangente, baseada no ponto de vista do cliente e na entrega de valor a este. Como mencionado pelo autor Baldam (2008), a forma como os processos ocorrem depende bastante de seu contexto e de seu conhecimento disponível.

Para que o ambiente organizacional estudado seja favorável à concretização de Gestão de Processos, há diversos desafios na organização a serem superados e limitações que dependem dela. Entretanto, com apoio e suporte da alta direção e colaboração dos envolvidos torna-se menos difícil implementar melhorias de processos organizacionais.

O macroprocesso relacionado à comunicação institucional do SECOM encontrado está representado na Figura 11.

Figura 11: Macroprocesso relacionado à comunicação institucional do campus



Fonte: elaborada pela autora (2023).

Este macroprocesso fornece uma visão de como as atividades relacionadas à comunicação institucional do campus estavam sendo executadas pelos servidores do antigo SECOM. Após o mapeamento é possível perceber que existem alguns processos críticos que causam impacto para os seus clientes e que são passíveis de melhorias. E estas melhorias se estenderiam por toda organização.

Em relação à elaboração do próprio material pelo solicitante existe uma falha em não padronizar e especificar o tipo de material que deve ser aceito e divulgado pelo setor. Além disso, o setor não é responsável pela correção do material elaborado, ou seja, isso pode comprometer o entendimento pelos clientes, bem como a imagem da instituição.

Além do mais, referente à solicitação de divulgação deveria existir um formulário pronto em que o solicitante irá preencher e compreender as normas de publicação do setor, ou seja, o que deve ser permitido, vedado, prazo de divulgação, canal de divulgação entre outros.

A melhoria de processos é uma etapa na qual objetiva aperfeiçoar o alinhamento e o desempenho dos processos com a estratégia organizacional e as expectativas de seus clientes. No caso da presente instituição seriam os alunos, servidores e sociedade em geral. As melhorias de processos podem ser acompanhadas por diversos métodos: MASP, *benchmarking*, PDCA e Diagrama de Espinha de Peixe.

Como aponta Ferreira (2021) o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) compreende um conjunto de procedimentos sistematicamente ordenados, pautado em fatos e dados, que almeja à identificação e à eliminação de problemas que impactam os processos, como também à identificação e ao aproveitamento de oportunidades para melhoria contínua. Campos (2004) ressalta que o primeiro passo para entender o controle do processo é compreender o relacionamento causa-efeito. Para o autor sempre que algo acontece (efeito, fim, resultado) há um conjunto de causas (meios) que podem ter influenciado. Isto é conhecido como o “diagrama espinha de peixe” ou “diagrama de Ishikawa”.

Outra forma de melhorar os processos é a utilização do método *benchmarking*. Para Fitzsimmons (2010) o processo de *benchmarking* engloba cinco etapas: (1) seleção de um processo importante que necessita de melhoria, (2) identificação de uma organização que possua excelência no processo, (3) contato com a empresa de *benchmark*, visita e estudo de processo, (4) análises das descobertas e (5) melhoria do processo.

O ciclo PDCA é outra forma de solucionar os processos críticos. Como destaca Campos (2004), o ciclo PDCA consiste em quatro fases: planejar, executar, verificar e atuar corretivamente. Segundo o autor o ciclo PDCA de controle pode ser usado para manter e melhorar as diretrizes de controle de um processo. Sendo assim, com esse ciclo é possível obter

sempre uma melhoria contínua.

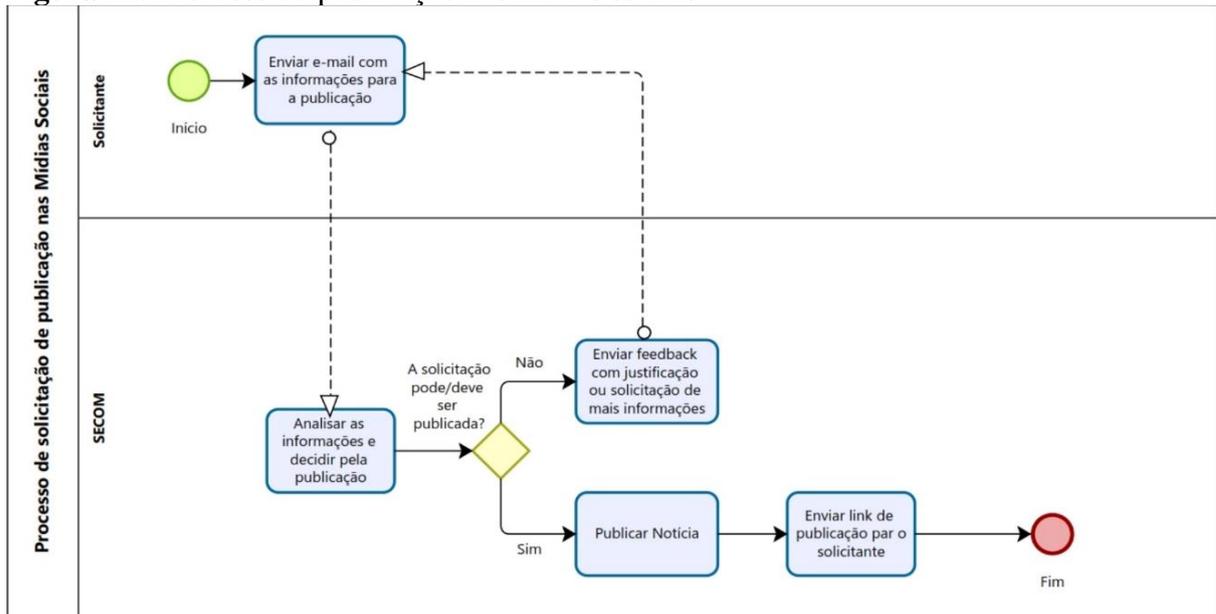
Os métodos mencionados tornam-se úteis para melhorar os processos organizacionais de qualquer tipo de organização. Durante a etapa da implementação de melhoria de processos alguns desafios surgiram e a comunicação nesta etapa é indiscutível, visto que as mudanças costumam gerar resistências e é necessário ter cautela para obter sucesso no repasse das informações.

Ao longo do projeto muitas reuniões e diálogos aconteceram com o objetivo de alinhar e efetivar uma implementação de melhorias de processos na presente instituição. A implementação de melhorias deve ser adequadamente planejada, visto que exige o esforço e participação dos envolvidos. Uma reunião foi marcada com os envolvidos do SECOM, neste dia a intenção era que todos os envolvidos comesçassem a colaborar para que uma implementação de melhoria de processos surgisse. No entanto, mesmo diante de muitas reuniões e diálogos não possível a pesquisadora elaborar um plano de ação junto com os servidores deste setor, uma vez que os envolvidos do SECOM já tinham elaborado um plano de ação e foi efetivamente executado.

A atual implementação de melhoria relacionada à comunicação institucional do campus, mesmo não sendo fruto direto do projeto trata-se de um fruto indireto, visto que conscientização e mobilização contribuíram para que uma implementação de melhoria fosse efetivada.

A seguir serão mostradas quais melhorias de processos foram implementadas para aperfeiçoar a comunicação institucional do campus.

Primeiramente, existem três processos para serem analisados: processo de publicação nas mídias sociais, processo de publicação no site e processo de repostagem nas mídias sociais. Outra análise importante que na época das reuniões e diálogos não existia o novo regimento interno do Campus Prof. Alberto Carvalho, ou seja, era ainda o Setor de Protocolo e Comunicação (SECOM) e não a Secretaria de Comunicação (SECOMI) que é hoje a responsável pela comunicação institucional do campus. Sendo assim houve também migração de alguns servidores para outros setores do campus, não estando mais relacionados à execução de atividades ligadas à comunicação institucional do campus.

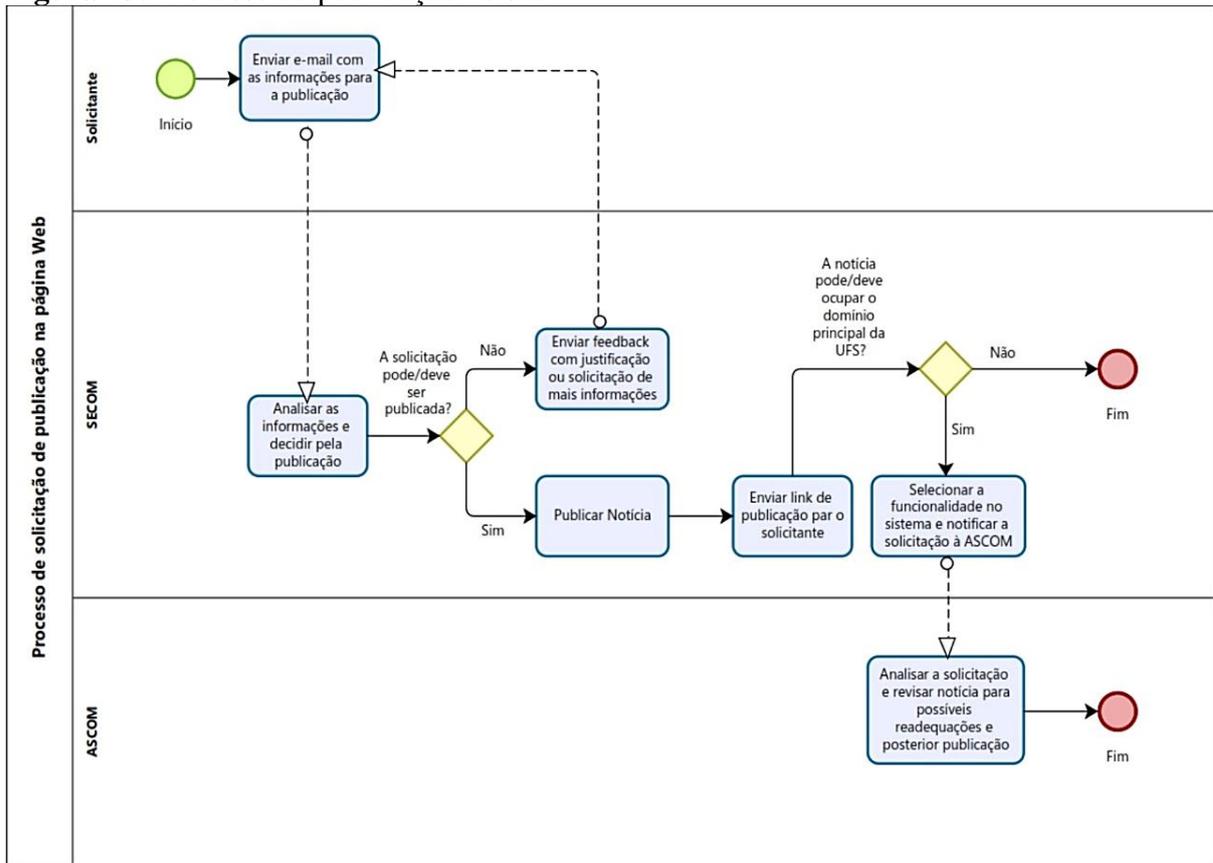
Figura 12: Processo de publicação nas mídias sociais

Fonte: Elaborado pelo servidor do SECOM (2023).

Conforme mostrado na Figura 12 é possível empreender a seguinte análise: existe atualmente um link de formulário que é preenchido pelo solicitante, este formulário se encontra no site do Campus Prof. Alberto Carvalho com o nome “Solicitação de divulgação” (em aba em coluna do lado esquerdo). Após o envio do formulário, chegará ao e-mail da SECOMI. O pedido será analisado pela equipe responsável da SECOMI. Caso o pedido seja aprovado, o solicitante terá sua publicação divulgada nos canais de mídias sociais disponíveis e escolhido pelo solicitante. Caso não seja aprovado pela equipe responsável da SECOMI, o solicitante receberá um feedback fará fazer os ajustes necessários.

A Figura 13 representa o processo de publicação no site.

Figura 13: Processo de publicação no site

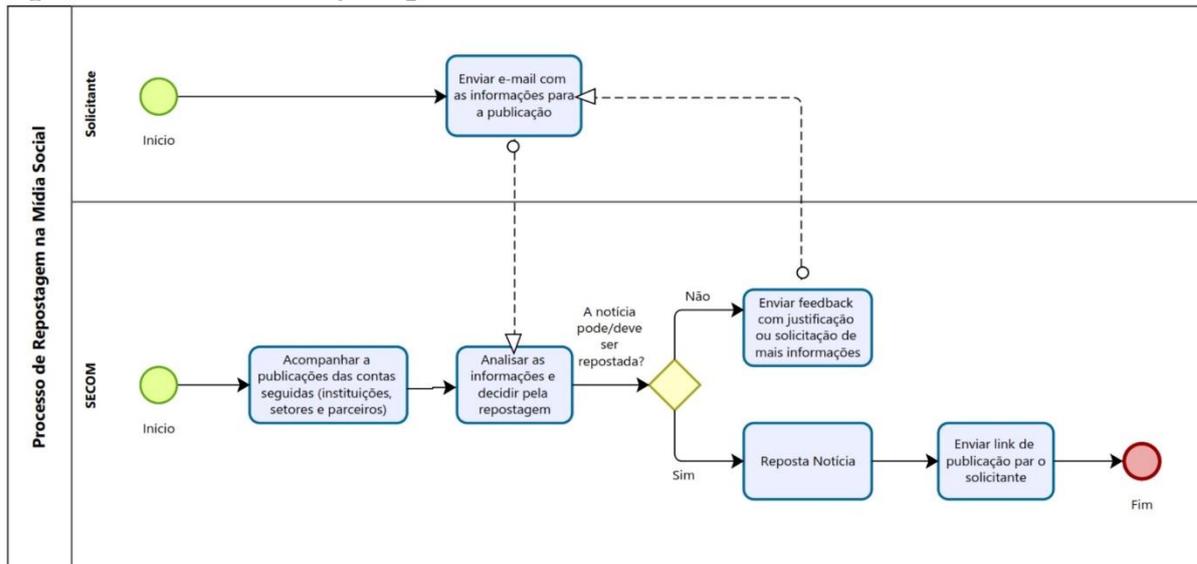


Fonte: Elaborado pelo servidor do SECOM (2023).

A análise da Figura 13 deve ser compreendido da seguinte forma: o solicitante vai enviar as informações ao e-mail da SECOMI, mesmo processo dito anteriormente. O solicitante ao solicitar que deseja que sua publicação seja divulgada no site oficial da UFS, terá sua solicitação analisada pela equipe responsável e será encaminhada à Assessoria de Comunicação (ASCOM) que integra o campus principal da UFS localizado em São Cristóvão -SE e depois avaliado pela ASCOM para depois de ser aprovada a publicação ser divulgada no site oficial da UFS. Caso o solicitante não queira que seja divulgada a publicação no site oficial da UFS, mas apenas no site do Campus de Itabaiana, a equipe responsável irá avaliar e divulgar.

Por fim, a última análise é do processo de repostagem nas mídias sociais. A Figura 13 representa como é feito o processo de repostagem nos canais disponíveis da UFS.

Figura 14: Processo de repostagem nas mídias sociais



Fonte: Elaborado pelo servidor do SECOM (2023).

O processo de repostagem consiste na seguinte análise: em suma também consiste no mesmo processo da Figura 11, mudando apenas que o intuito é repostar uma publicação que seja dos canais da UFS ou contas parceiras da UFS.

Diante destas análises, acrescenta-se o seguinte: os serviços solicitados podem ser aprovados, rejeitados ou editados, pautados no interesse institucional e embasados aos conceitos, técnicas e boas práticas de comunicação do setor público. Não serão permitidas as solicitações com dados de contatos ausentes ou incorretos. Além do mais, as solicitações com informações suficientes podem impactar no prazo de atendimento, assim como estarão sujeitas a pedidos de esclarecimento por e-mail. As solicitações de postagens, após serem analisadas e aprovadas, respeitarão a ordem e cronograma do setor para a devida publicação. Em caso de publicação no Instagram, o (s) card (s) devem ser anexados para a publicação, contendo o símbolo institucional da UFS e/ou do Campus. Os *Templates* dos posts devem ser preferencialmente nas cores da UFS (azul, branco, por exemplo), de modo que as publicações fiquem mais padronizadas no feed.

Além dessas análises, acrescenta-se que outras medidas foram feitas pela SECOMI, tais medidas consistem em mostrar a comunidade acadêmica a importância da comunicação institucional do campus. Na rede social Instagram do Campus Prof. Alberto Carvalho, a equipe responsável da SECOMI vai propagando a importância de divulgar, o tipo de conteúdo, sugestões entre outros.

Cabe destacar que com o novo regimento interno do Campus Prof. Alberto Carvalho, o antigo SECOM passou a ser a Secretaria de Comunicação (SECOMI) conferindo a este setor

uma política de trabalho voltada exclusivamente para a comunicação, ou seja, fortalecendo a imagem institucional através de divulgação e gerenciamento dos canais de comunicação do Campus de Itabaiana.

O projeto “Análises e ações de gestão para transformação organizacional” contribuiu para que ações voltadas à comunicação institucional do campus fossem efetivadas, visto que a equipe do projeto conscientizou e mobilizou para que processos com capacidade de melhoria fossem aperfeiçoados e implementados. Ao entender e ter uma visão clara dos processos é possível ter uma gestão para o enfoque sobre a melhoria da forma pelo qual o trabalho é executado, favorecendo à organização alcançar excelência nos seus serviços e atendendo às necessidades de seus clientes e sociedade em geral.

8 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou identificar os possíveis pontos de melhoria nos processos considerados críticos no Campus Prof. Alberto Carvalho. Por meio do diagnóstico foi possível auferir em qual setor e que tipo de processo estava afetando o serviço público do campus. Com o mapeamento dos processos foi possível conhecer os processos de trabalho detalhadamente e proporcionar uma visão clara das relações entre as atividades e suas sequências, servindo de parâmetro para correções e aperfeiçoamento.

Atendendo ao objetivo geral deste trabalho, foi percebido que com o mapeamento de processos foi possível analisar criticamente os processos organizacionais que são passíveis de melhorias. O mapeamento de processos foi feito no antigo Setor de Protocolo e Comunicação (SECOM) e atual Secretaria de Comunicação (SECOMI). Os processos críticos encontrados neste setor foram aqueles que tinham uma relação com a comunicação institucional do campus.

Os objetivos específicos serviram para aprofundar os conhecimentos nesta pesquisa. O primeiro objetivo específico foi alcançado por meio dos levantamentos de atividades que foram feitos através da observação simples e entrevista semiestruturada na atual SECOMI. Com isso foi possível passar para a próximo objetivo específico do presente estudo.

O segundo objetivo específico está relacionado com a análise dos dados levantados e com a representação gráfica do setor estudado. Diante das análises dos dados levantados foi percebido que existiam atividades distintas e mal distribuídas no setor, pois o antigo setor era responsável por cuidar dos protocolos e comunicação do campus, não existia uma estratégia voltada para a comunicação institucional. Assim, o trabalho dos responsáveis do setor acabava se tornando confuso, bem como o campus estava perdendo uma imagem institucional forte. A partir do mapeamento construído foi possível entender como os processos funcionam e como atuar para transformar as atividades do ambiente estudado.

O terceiro objetivo específico buscou identificar e descrever as práticas de gestão de processos na SECOMI. A partir dos fluxogramas criados, foi possível inferir que os processos considerados críticos possuem uma forte relação com as estratégias organizacionais do campus e deveriam ser priorizados pelos responsáveis do setor. As atividades voltadas à comunicação institucional estavam sendo insuficientes para atender às necessidades dos discentes, docentes, servidores e sociedade em geral.

O quarto e último objetivo específico da presente pesquisa buscou implantar uma melhoria dos processos organizacionais que eram considerados críticos. Este objetivo foi alcançado de modo indireto, pois implementação de melhorias seria uma etapa em que todos os

envolvidos pudessem colaborar de modo efetivo, todavia, não foi isso que aconteceu, visto que os envolvidos do setor estudado elaboraram um plano de implementação sem a participação da equipe do projeto.

Entretanto, cabe enfatizar que o envolvimento da equipe do projeto “Análises e ações de gestão para transformação organizacional” foi de suma importância no resultado final da implementação de melhorias do macroprocesso relacionado à comunicação institucional do campus. É essencial que as universidades devem estar preparadas não somente para acompanhar as rápidas mudanças da atualidade, mas, sobretudo, para liderá-las. A mudança deve ser vista como um processo permanente, contínuo e necessário (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

O presente estudo concluiu que o projeto de gestão de processos pode possibilitar a aquisição de experiência, aprendizado e aprimoramento das pessoas nas organizações. Além disso, a gestão de processos traz algumas lições que devem ser aprendidas no ambiente organizacional: o apoio da alta direção é vital para o sucesso, esclarecer cada mudança é necessário para diminuir a resistência na organização, motivar e capacitar a equipe é necessário para obter êxito no resultado da gestão de processos, validar cada etapa do projeto antes de passar para a próxima etapa é importante e propor documentar os processos atuais para efetivar uma implementação de melhorias é uma peça chave na gestão de processos.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. **BPM CBOOK**. Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. Brasil: ABPMP Brazil, 2013. Disponível em: [https:// www.abpmp-br.org](https://www.abpmp-br.org). Acesso em: 08 fev. 2022.
- BALDAM, R. L. **Gerenciamento de processos de negócios no setor siderúrgico**: proposta de estrutura para implantação. 2008. 270 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/RoquemarDeLimaBaldam.pdf. Acesso em: 12 jan. 2023.
- BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFINO, N. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, v. 11, n. 2, p. 123-135, 2013. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/40049>. Acesso em: 07 jan. 2023.
- BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, [S.l.], v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2011000400013>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Vwr8X7FwZGknhm4BdnVdYqd/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13 dez. 2022.
- BIZAGI, **Modeler**. Disponível em: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma>. Acesso em: 20 maio 2022.
- BOLZAN, C. I. M. **Excelência em Gestão Universitária**: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. 2006. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia da Produção, PPGEP, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8216/CRISTINABOLZAN.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2022.
- BRITTO, G.C. **BPM para todos**: uma visão geral abrangente, objetivo e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio. 1. ed., Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.
- BRASIL. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Carta de Serviços ao Cidadão**; Brasília: MPOG, Seges, 2009. Versão 1/2009. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/242390>. Acesso em: 05 de abril de 2022.
- BRASIL, Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). **Metodologia de Gestão de Processos**. Brasília, 2016. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/forum_nacional_de_gestao/comites/CPGE/20160404_Metodologia_de_Gest%C3%A3o_de_Processos_4%C2%AA_vers%C3%A3o.pdf. Acesso em: 10 de maio de 2022.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**: GesPública; Prêmio Nacional da Gestão

- Pública – PQGF; Carta de Serviços ao Cidadão. Brasília; MPOG, Seges, 2009. Versão 1/2009. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/242390>. Acesso em: 05 abr. 2022.
- CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 7. ed. Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia, 2004. 229 p.
- CARPINETTI, L. C. R. Proposta de um modelo conceitual para desdobramento de melhorias estratégicas. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 7, n. 1, p. 29-42, abr. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/6gpW5sQbxbgYT63yxPXxRzF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 jun. 2022.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: ArtMed, 2006.
- DINIZ, E. S. **Comunicação institucional: a comunicação e sua contribuição para o processo educacional no instituto de ensino superior franciscano - IESF no município de Paço de Alumar, Maranhão - Brasil**. 2019. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Educação, Supervisão Pedagógica, Escola Superior de Educação João de Deus, Lisboa, 2019. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/29306/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20DE%20MESTRADO_Edilson%20Diniz.pdf. Acesso em: 25 jul. de 2022.
- FERREIRA, A. R. **Análise e melhoria de processos**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/424>. Acesso em: 10 jul. 2022.
- FITZSIMMONS, J A. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. Ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.
- FRESNEDA, P. S. V. Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. **RSP: Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 49, n. 1, jan./mar. 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/361>. Acesso em: 25 dez. 2022.
- GART CAPOTE. **BPM Para Todos: Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio / Gart Capote de Britto**. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012. Disponível em: https://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/bpm_para_todos-_julho_2013.pdf. Acesso em: 12 nov. 2023
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de**

Administração de Empresas, v. 40, n. 1, jan./mar, p. 6-19, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGwMhWd84zYf/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 12 dez. 2022.

HAMMER, M. **Agenda**: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

LANCMAN, S.; UCHIDA, S. **Trabalho e subjetividade**: o olhar da psicodinâmica do trabalho. São Paulo, v. 6, p.79-90, dez 2003. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1516-37172003000200006&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 10 nov. 2022.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Resistir ou cooperar? Analisando os Fatores que influenciam as reações individuais à mudança organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 2, p. 195- 212, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50791/resistir-ou-cooperar--analisando-os-fatores-que-influenciam-as-reacoes-individuais-a-mudanca-organizacional> . Acesso em: 12 nov. 2022.

MATOS, F. G. **Gerência participativa**: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO, S. P. T.; SILVA, F. M. A Implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, v. 2, n. 1, jan/jun, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51336/a-implantacao-da-gestao-por-competencias--prati--->. Acesso em: 12 nov. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINA, E. C. **Gressus**: uma metodologia para implantação da bpm em organizações públicas. 2013. 170 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Computação, Pós-Graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2013. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/3400?mode=full>. Acesso em: 25 jun. 2022.

PMI. **Guia PMBOK®**: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, 4 ed, EUA: PMI, 2008.

POLICARPO, R.V.S; BORGES, R.S.G.; ALMADA, L. Liderança e reações individuais à mudança organizacional. **Revista Ciências Administrativas, [S.I.]**, v. 24, n. 2, 2018. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/7197>. Acesso em: 23 dez. 2022.

RAMOS, K. H. C. *et al.* Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 4, p. 161-186, maio 2019. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1593/1093>. Acesso em: 09 jan. 2023.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia de estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, M. C. P. C. **Gestão da Comunicação e as Relações Públicas da GNR**: o sítio da GNR. Lisboa, ago. de 2013.

SANTOS, N. R. **Governança pública na Universidade Federal de Santa Catarina**: mecanismos para o aperfeiçoamento da gestão universitária. Dissertação (Mestrado). Universidade de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis, 2020.

SANTOS, R. P. C. **Engenharia de Processos**: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos. Rio de Janeiro, 2002.

SPIAZZI, S. C.; BATTISTELLA, L. F. Gestão de processos de comunicação em instituições federais de ensino superior: um estudo de campo na universidade federal de Santa Maria. **Revista de Ciências da Administração**, [S.l.], v. 21, n. 54, p. 145-160, 14 ago. 2019. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2019.e61695>. Acesso em: 15 dez. 2022.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1986.

UFS. **Documentos Oficiais**. Disponível em <https://itabaiana.ufs.br/pagina/22504-documentos-oficiais>. Acesso em: 10 fev. 2023.

UFS. **Escritório de Processos Organizacionais (EPO)**. 2022. Disponível em: <https://epo.ufs.br/pagina/22949>. Acesso em: 01 jun. 2022.

UFS. **História**. Disponível em <https://www.ufs.br/pagina/432>. Acesso em: 30 jul. 2022.

UFS. **Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROEST)**. Disponível em: https://proest.ufs.br/uploads/content_attach/path/31670/edital004-2021.pdf. Acesso em: 02 ago. 2022.

UFS. **Resolução Nº 1/2023/CONSU**: aprova reformulação do regimento interno do centro Campus Universitário Prof. Alberto Carvalho. Itabaiana: UFS, 2023. 18 p. Disponível em: file:///D:/Sisant%20Acad%C3%AAmico/TCC%202023/TCC%20Bruna/RESOLU__O_n__001.2023-CONSU.pdf. Acesso em: 30 jan. 2023.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.