HUMANAS E SOCIAIS
V.13 • N.1 • 2026 • Publicação Contínua

ISSN Digital: 2316-3801
ISSN Impresso: 2316-3348
DOI: 10.17564/2316-3801.2026v13n1p340-355

INTERFACES CIENTÍFICAS

MELHORIA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL PROCESSES FROM THE PERSPECTIVE OF PROCESS MANAGEMENT IN A PUBLIC UNIVERSITY

MEJORA DE PROCESOS ORGANIZACIONALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

Maria Bruna Lima Oliveira[1]
Marcos Antônio de Souza Barbosa[2]
Hiago da Silva Santos[3]

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar e propor melhorias nos processos organizacionais da Universidade Federal de Sergipe Campus Prof. Alberto Carvalho, com foco na comunicação institucional. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, do tipo pesquisa-ação, utilizando observação simples e entrevistas semiestruturadas com servidores dos setores envolvidos. O mapeamento de processos revelou fragilidades relacionadas à ausência de planejamento e padronização das ações de comunicação, impactando diretamente a imagem institucional e o atendimento às demandas. Como resultado, foram sugeridas melhorias voltadas à padronização de materiais, criação de formulários de solicitação e definição de estratégias de divulgação, além da reestruturação organizacional que culminou na criação da Secretaria de Comunicação (SECOMI). Conclui-se que a gestão de processos é fundamental para promover melhorias contínuas, fortalecer a comunicação institucional e alinhar os processos às estratégias organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação Institucional. Gestão de Processos. Mapeamento de Processos. Melhoria Contínua. Universidade Pública.

ABSTRACT

This study aimed to analyze and propose improvements in organizational processes at the Federal University of Sergipe Prof. Alberto Carvalho Campus, focusing on institutional communication. The research adopted a qualitative approach, using action research with simple observation and semi-structured interviews involving campus staff. Process mapping revealed weaknesses related to the lack of planning and standardization in communication activities, which affected institutional image and service delivery. As a result, improvements were suggested, such as standardized materials, request forms, and defined dissemination strategies, culminating in the creation of the Communication Secretariat (SECOMI). It is concluded that process management is essential to promote continuous improvement, strengthen institutional communication, and align processes with organizational strategies.

KEYWORDS

Institutional communication; process management; process mapping; continuous improvement; public university

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar y proponer mejoras en los procesos organizacionales de la Universidad Federal de Sergipe Campus Prof. Alberto Carvalho, con énfasis en la comunicación institucional. La investigación adoptó un enfoque cualitativo, mediante investigación-acción, utilizando observación simple y entrevistas semiestructuradas con servidores del campus. El mapeo de procesos reveló debilidades relacionadas con la falta de planificación y estandarización de las actividades de comunicación, lo que afectaba la imagen institucional y la prestación de servicios. Como resultado, se sugirieron mejoras como la estandarización de materiales, formularios de solicitud y estrategias de divulgación, culminando en la creación de la Secretaría de Comunicación (SECOMI). Se concluye que la gestión de procesos es fundamental para promover la mejora continua, fortalecer la comunicación institucional y alinear los procesos con las estrategias organizacionales.

PALABRAS-CLAVE

comunicación institucional; gestión de procesos; mapeo de procesos; mejora continua; universidad pública.

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas vêm sendo pressionadas a aprimorar seus processos internos em busca de maior eficiência, transparência e qualidade na prestação dos serviços à sociedade. Nesse contexto, a Gestão de Processos (GP) tem se destacado como importante abordagem gerencial, permitindo identificar gargalos, reduzir desperdícios e promover melhorias contínuas alinhadas aos objetivos organizacionais.

No ambiente universitário, tais desafios tornam-se ainda mais complexos devido à diversidade de atividades acadêmicas, administrativas e de atendimento à comunidade. Universidades públicas operam por meio de estruturas organizacionais compostas por múltiplos setores e fluxos de trabalho interdependentes, exigindo mecanismos capazes de integrar processos, pessoas e tecnologias de forma eficiente.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) reconhece a gestão de processos como ferramenta estratégica para simplificar procedimentos e aprimorar o desempenho institucional (BRASIL, 2009). Nessa perspectiva, a adoção de práticas de gerenciamento de processos pode contribuir significativamente para a melhoria dos serviços públicos, especialmente em ambientes complexos como as instituições federais de ensino superior.

Embora a literatura apresente avanços significativos na aplicação da Gestão de Processos (GP) em organizações públicas, observa-se uma concentração de estudos voltados para áreas administrativas, financeiras e de compras. Ainda são escassas as investigações que analisam processos relacionados à comunicação institucional em universidades públicas, especialmente sob a perspectiva da gestão por processos e da melhoria organizacional. Essa lacuna limita a compreensão sobre como práticas de BPM podem contribuir para o aperfeiçoamento da comunicação e do relacionamento com os públicos internos e externos dessas instituições.

Diante desse contexto, este estudo teve como objetivo analisar e propor melhorias nos processos organizacionais da Universidade Federal de Sergipe, Campus Professor Alberto Carvalho, com foco na comunicação organizacional, buscando compreender de que forma a gestão de processos pode contribuir para a melhoria da eficiência organizacional, da comunicação interna e do atendimento às demandas institucionais.

Este estudo contribui para a literatura ao apresentar uma análise aplicada da gestão de processos no contexto da comunicação institucional de uma universidade pública, evidenciando desafios, oportunidades de melhoria e os impactos da adoção de práticas orientadas por processos em ambientes organizacionais complexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A organização orientada por processos é aquela que é estruturada, organizada, mensurada e coordenada em volta de seus processos de negócio (ABPMP, 2013). Para implementar uma gestão por processos, deve-se possuir um certo grau de maturidade que se traduz na capacidade de aceitar novos papéis e responsabilidades, a fim de integrar todas as áreas.

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. 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.

Uma vez que a documentação dos processos não é suficiente se não houver visualização gráfica das atividades, o mapeamento dos processos é necessário para o entendimento das atividades que são executadas. Nesse contexto, Carpinetti (2000) menciona que essa representação 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.

O fluxograma é uma das técnicas que permitem a visualização das atividades de um processo. 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, 2011). Essa representação também contribui 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.

2.1.1 BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)

Nos últimos anos o *Business Process Management* ou Gerenciamento de Processos de Negócios (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. 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.

O Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios (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.

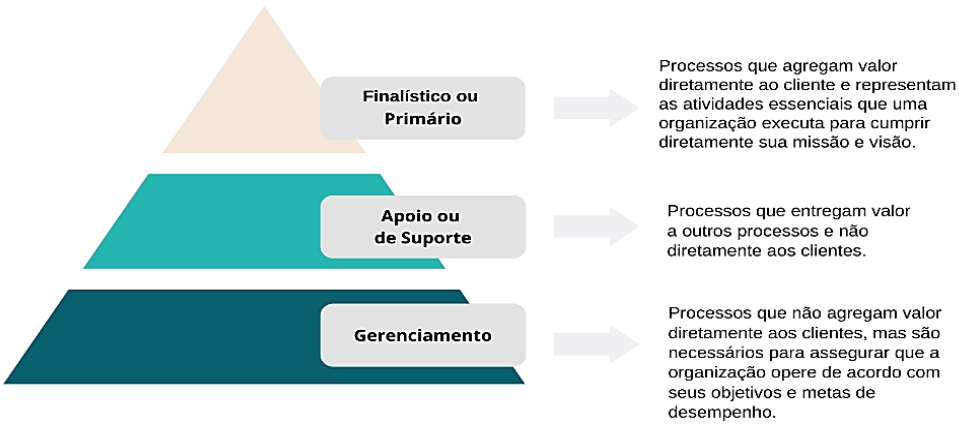
A Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMPP, 2013) estabeleceu um corpo comum de conhecimentos sobre BPM, com a finalidade de proporcionar uma visão abrangente das questões, melhores práticas e lições aprendidas sobre esta disciplina. Conforme descrito no guia CBOK, os conceitos são organizados em nove áreas de conhecimentos segundo duas perspectivas, uma organizacional e outra de processo.

Segundo o guia CBOK da ABPMPP (2013), o conhecimento em BPM é estruturado em duas perspectivas: organizacional e de processos. Na perspectiva organizacional, destacam-se o gerenciamento de processos corporativos, voltado à maximização de resultados alinhados às estratégias; e a organização do gerenciamento de processos, que define papéis, responsabilidades, estruturas de governança e o Escritório de Processos.

Já na perspectiva de processos, incluem-se: o gerenciamento de processos de negócio, que aborda os fundamentos do BPM e seu ciclo; a modelagem de processos, com técnicas, ferramentas e padrões; a análise de processos, que trata da decomposição e avaliação dos componentes; o desenho de processos, focado em metas e desempenho; o gerenciamento de desempenho, que monitora e rastreia resultados; a transformação de desempenho, que envolve metodologias de melhoria e reengenharia; e a tecnologia BPM, que oferece suporte técnico por meio de ferramentas, infraestrutura e sistemas de informação.

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 as três classificações apresentadas na Figura 1 (ABPMP, 2013).

Figura 1 – Classificação dos processos de negócio



Fonte: Elaborado pelos autores com base em ABPMP (2013).

Os processos finalísticos geram valor para os clientes, no caso da UFS, alunos, servidores e sociedade, por estarem diretamente ligados à experiência de consumo dos serviços. Já os processos de apoio fornecem suporte, enquanto os de gerenciamento medem, monitoram e controlam atividades, garantindo que a instituição opere conforme seus objetivos e metas (ABPMP, 2013).

A Arquitetura de Processos permite relacionar objetivos institucionais aos recursos e ao trabalho cotidiano, com foco na eficiência (ABPMP, 2013). A Cadeia de Valor evidencia os principais processos que contribuem para a missão da organização e sua relação com subprocessos, atividades e tarefas, compondo a Arquitetura de Processos.

Essa estrutura possibilita identificar processos críticos, observar aqueles que exigem maior controle, verificar se estão apoiados pela estrutura funcional existente e analisar seu alinhamento com a estratégia organizacional.

2.2 ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

A Universidade Federal de Sergipe (UFS) está presente em cinco campi de ensino presencial e em 15 polos de educação à distância (UFS, 2022). Nesta pesquisa, destaca-se o Campus Prof. Alberto Carvalho, situado no município de Itabaiana englobando sete cursos de licenciatura, três de bacharelado e 3 programas de mestrado (UFS, 2022).

Atualmente, o campus 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.

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. Por desconhecer os processos, torna-se inviável detectar onde está o gargalo que resulta em um serviço insatisfatório e, como consequência, as ações corretivas acabam sendo tardias e podem ocasionar desperdícios de recursos.

A UFS 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 fundamental que a universidade conheça seus próprios processos, compreendendo não apenas o que é feito, mas também como é feito, de modo a garantir maior clareza, eficiência na comunicação e evitar retrabalho ou burocracia desnecessária. O Escritório de Processos Organizacionais já disponibiliza mais de 190 processos e 9 macroprocessos em sua página institucional (EPO, 2022), abrangendo diversas áreas e ainda analisando processos inéditos. Nesse contexto, o EPO se consolida como a unidade responsável por efetivar a prática de gestão de processos, conduzindo a instituição à construção de uma cultura voltada para a melhoria contínua.

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 determinada (fluxos de atividade) vão conduzir a um resultado planejado (produto ou serviço), que assegura atendimento aos clientes internos e externos (CNMP, 2016).

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, desenvolvida por meio da pesquisa-ação, considerando a necessidade de compreender os processos organizacionais e, simultaneamente, contribuir para a proposição de melhorias no contexto investigado. A pesquisa-ação caracteriza-se pelo envolvimento ativo dos pesquisadores e dos participantes na identificação de problemas e na construção coletiva de soluções, favorecendo transformações na realidade estudada.

A pesquisa foi realizada no âmbito do projeto de extensão do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Aprendizagem Profissional (PRODAP), intitulado "Análises e ações de gestão para transformação organizacional", cujo objetivo consistiu em promover diagnósticos, capacitações e intervenções voltadas ao aperfeiçoamento dos processos administrativos do Campus Professor Alberto Carvalho da Universidade Federal de Sergipe.

As atividades do projeto foram estruturadas em sete etapas: cursos e encontros de preparação; diagnóstico organizacional; levantamento dos processos; mapeamento dos processos; validação dos processos; identificação de oportunidades de melhoria; e implementação das melhorias propostas. Essa sistematização permitiu compreender os fluxos organizacionais e apoiar a construção de soluções voltadas ao aperfeiçoamento dos processos analisados.

Na etapa inicial, foram promovidos cursos e oficinas sobre Gestão de Processos, realizados em ambiente virtual e abertos à comunidade acadêmica. Posteriormente, ocorreram reuniões com a direção do campus para identificar processos considerados críticos e definir os setores envolvidos na pesquisa. Essas atividades também contribuíram para disseminar conceitos relacionados à gestão por processos entre os participantes.

Participaram da pesquisa servidores vinculados aos setores diretamente relacionados ao macroprocesso de comunicação institucional do campus, incluindo representantes do antigo Setor de Comunicação (SECOM), do Centro de Processamento de Dados (CPD), da Secretaria de Apoio Administrativo (SEAP) e da gestão universitária. Os participantes foram selecionados de forma intencional em razão de sua atuação direta nos processos investigados.

A coleta de dados ocorreu por meio de observação simples, entrevistas não estruturadas e registros em diário de campo. Esses procedimentos permitiram compreender o funcionamento dos processos, identificar dificuldades operacionais e levantar informações sobre as atividades desenvolvidas pelos setores envolvidos na comunicação institucional.

O levantamento dos processos foi realizado em reuniões com os participantes, possibilitando a coleta de informações necessárias para a modelagem dos fluxos de trabalho. Para a representação gráfica dos processos utilizou-se o software Bizagi Modeler, ferramenta amplamente empregada para modelagem e documentação de processos organizacionais. Após sua elaboração, os fluxogramas foram submetidos à validação dos servidores, garantindo a adequação das representações construídas à realidade institucional observada.

O apoio da alta gestão do campus e a participação da coordenação do Escritório de Processos Organizacionais (EPO/UFS) contribuíram para a condução das atividades e para a criação de um ambiente favorável à análise e discussão dos processos. As reuniões realizadas durante o estudo permitiram validar

os achados identificados no mapeamento e aprofundar a compreensão sobre os fluxos relacionados à comunicação institucional.

Os dados obtidos por meio das entrevistas, observações e registros de campo foram analisados de forma interpretativa, buscando identificar fragilidades, gargalos e oportunidades de melhoria nos processos organizacionais estudados. As informações coletadas foram confrontadas com os princípios da Gestão de Processos e com a literatura especializada, subsidiando a elaboração das propostas de melhoria organizacional.

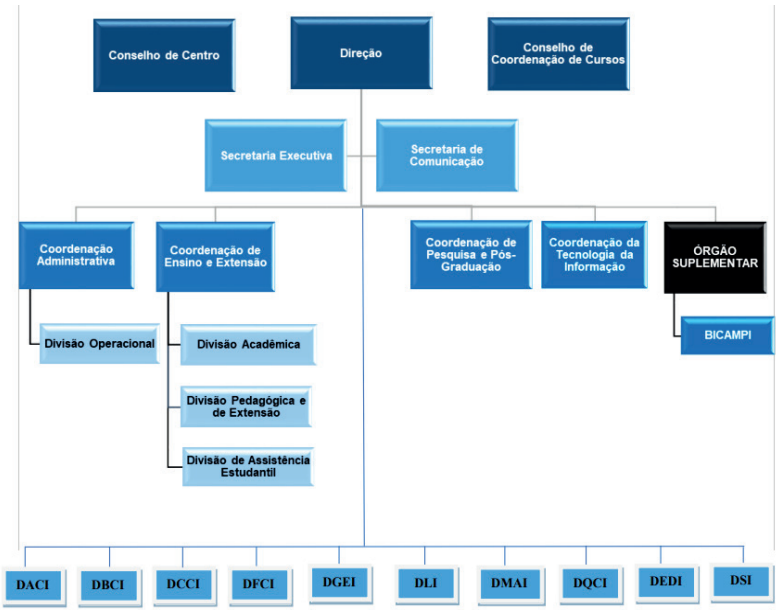
3.1 ASPECTOS ÉTICOS

A pesquisa observou os princípios éticos aplicáveis às Ciências Humanas e Sociais. A participação dos servidores ocorreu de forma voluntária, mediante esclarecimento prévio acerca dos objetivos do estudo, sendo assegurados o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações fornecidas. Os dados coletados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos.

3.2 ANÁLISE DOS PROCESSOS DO CAMPUS

Com o início do projeto, mudanças foram realizadas no ambiente de pesquisa para aprimorar processos organizacionais críticos, tendo como foco o SECOM, então responsável pela comunicação do campus. Com a aprovação da Resolução nº 1/2023/CONSU, o novo regimento interno criou a Secretaria de Comunicação (SECOMI), substituindo o antigo setor e destinando-se exclusivamente à comunicação institucional. A Figura 2 apresenta o organograma atualizado do Campus Prof. Alberto Carvalho após essa reestruturação.

Figura 2 – Organograma atual do Campus Universitário Prof. Alberto Carvalho



Fonte: UFS (2023).

A SECOMI surgiu como resultado de uma mudança que valorizou a comunicação institucional do campus. Entre suas ações, destaca-se o desenvolvimento de estratégias para fortalecer os canais de comunicação, marcando uma nova etapa voltada à construção de uma imagem positiva e vantajosa para clientes internos e externos.

4 RESULTADOS

Lidar com uma estrutura baseada na gestão por funções é desafiador, pois exige que os indivíduos passem a compreender seus processos de trabalho e não apenas as tarefas isoladas. Para que a Gestão de Processos se concretize, é necessário superar limitações internas e enfrentar obstáculos organizacionais. Contudo, o apoio da alta direção e a colaboração dos envolvidos tornam a implementação de melhorias mais viável.

O mapeamento do macroprocesso de comunicação do antigo SECOM evidenciou processos críticos que impactavam clientes internos e externos. Entre as falhas identificadas, destacou-se a ausência de padronização dos materiais enviados pelos solicitantes, comprometendo a clareza das informações divulgadas e a própria imagem institucional do campus.

Também, foi identificada a necessidade de criação de um formulário específico para solicitações de divulgação, definindo critérios mínimos para submissão de conteúdos, prazos de envio e canais de comunicação utilizados. Essa medida buscou reduzir retrabalhos e organizar o fluxo de informações recebidas pelo setor.

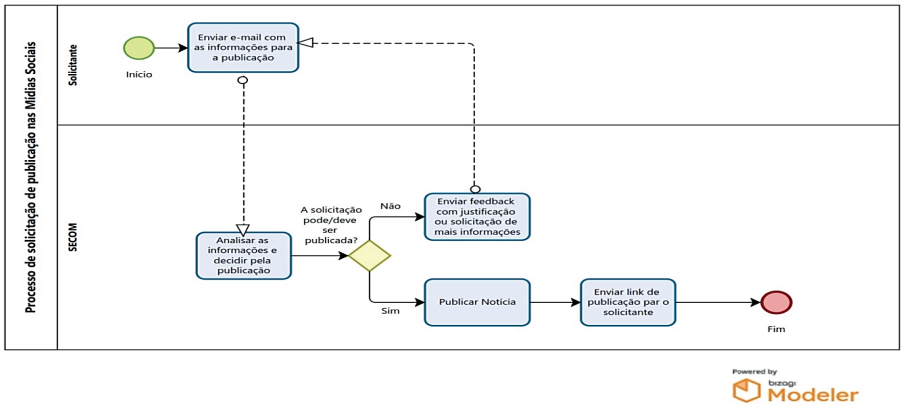
A análise realizada possibilitou identificar oportunidades de melhoria relacionadas à comunicação do campus, ao fluxo de solicitações de divulgação e à gestão das mídias institucionais. Embora não tenha sido possível conduzir diretamente a implementação das mudanças propostas, foram observados avanços organizacionais resultantes do processo de reflexão promovido pelo projeto.

Assim, a melhoria da comunicação não foi fruto direto da intervenção realizada pela pesquisa, mas ocorreu de forma indireta por meio da conscientização dos envolvidos acerca da importância da gestão de processos. Nesse contexto, foram analisados três processos considerados estratégicos para o setor de comunicação: publicação nas mídias sociais, publicação no site institucional e repostagem de conteúdo.

Na época da realização da pesquisa ainda existia o Setor de Comunicação (SECOM), posteriormente substituído pela Secretaria de Comunicação (SECOMI), conforme estabelecido pelo novo regimento interno da universidade. A mudança também foi acompanhada por alterações no quadro de servidores responsáveis pelas atividades de comunicação organizacional.

A Figura 3 apresenta o processo de publicação nas mídias sociais desenvolvido após as melhorias implementadas.

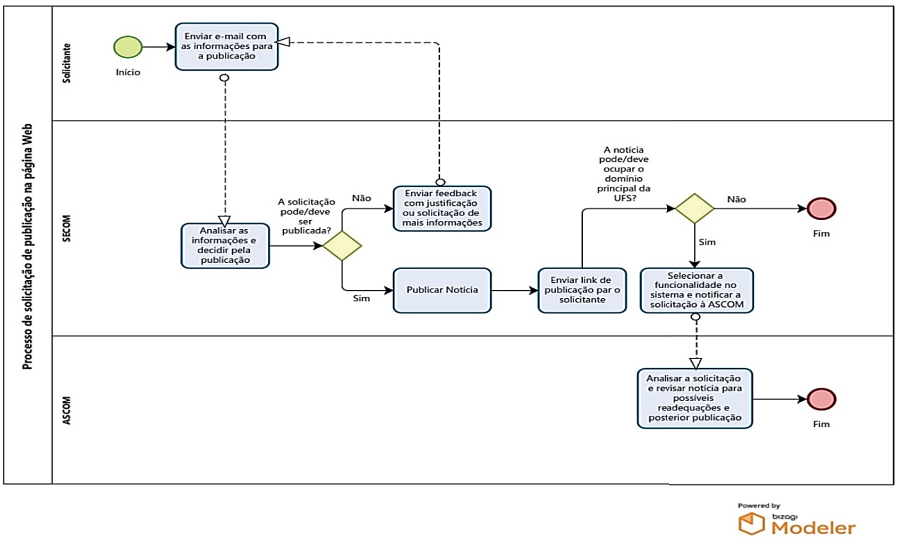
Figura 3 – Processo de publicação nas mídias sociais



Fonte: Elaborado pelo servidor do SECOM (2023).

A Figura 4 apresenta o fluxo de publicação de conteúdos no site institucional. O solicitante preenche o formulário de solicitação de divulgação disponível no portal institucional e envia as informações para análise da equipe responsável. Após avaliação, o conteúdo pode ser aprovado para publicação ou devolvido ao solicitante para ajustes.

Figura 4 – Processo de publicação no site

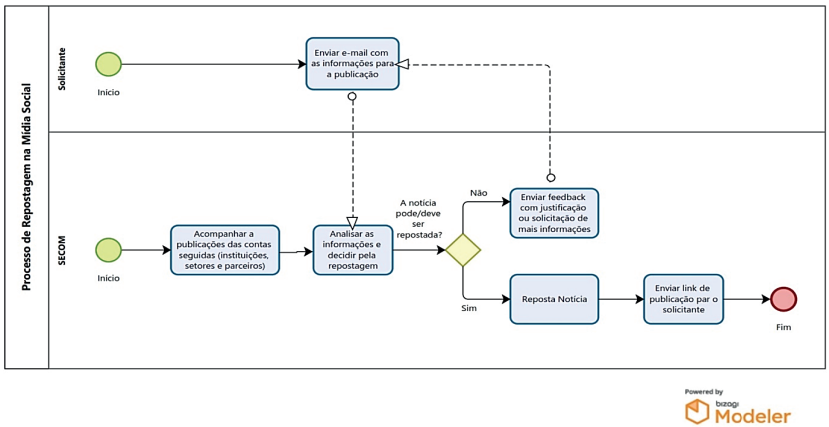


Fonte: Elaborado pelo servidor do SECOM (2023).

A Figura 5 apresenta o processo de repostagem de conteúdos nas mídias sociais institucionais. O solicitante envia as informações por e-mail à SECOMI, conforme o processo já descrito. Se desejar divulgação no site oficial da UFS, a equipe encaminha o pedido à ASCOM, no campus de São Cristóvão, que avalia e publica. Caso a solicitação seja apenas para o site do Campus de Itabaiana, a equipe local analisa e procede conforme a viabilidade.

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

Figura 5 – Processo de repostagem nas mídias sociais



Fonte: Elaborado pelo servidor do SECOM (2023).
Legenda: o termo "repostagem" se refere à ação de criar uma nova publicação a partir de algo que já foi publicado em um perfil de rede social.

O processo de repostagem segue fluxo semelhante ao processo de divulgação já apresentado, diferenciando-se apenas pela finalidade de republicar conteúdos produzidos pelos canais oficiais da universidade ou por instituições parceiras. As solicitações podem ser aprovadas, recusadas ou ajustadas de acordo com os critérios estabelecidos para a comunicação institucional.

As publicações aprovadas seguem cronograma previamente definido pelo setor e procuram respeitar elementos de identidade visual institucional, contribuindo para a padronização da comunicação do campus.

Com a criação da Secretaria de Comunicação (SECOMI), observou-se maior direcionamento das atividades relacionadas à comunicação institucional. A nova estrutura passou a concentrar esforços no fortalecimento da imagem institucional e na gestão dos canais oficiais de divulgação.

O projeto "Análises e ações de gestão para transformação organizacional" contribuiu para ampliar a compreensão dos servidores acerca da importância da gestão de processos. O mapeamento realizado

permitiu identificar fragilidades existentes e propor melhorias capazes de tornar as atividades mais organizadas, transparentes e alinhadas aos objetivos institucionais.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados evidenciaram que os principais problemas associados à comunicação institucional estavam relacionados à ausência de padronização dos processos, à inexistência de instrumentos formais de solicitação e ao reduzido alinhamento entre as atividades operacionais e os objetivos estratégicos do campus. Tais achados corroboram os pressupostos da gestão por processos defendidos pela ABPMPP (2013), segundo os quais a documentação, modelagem e monitoramento dos processos são fundamentais para garantir eficiência organizacional.

A identificação de falhas no fluxo de comunicação demonstra a importância do mapeamento de processos como instrumento de diagnóstico organizacional. Conforme Carpinetti (2000), a representação gráfica dos processos permite visualizar atividades críticas e compreender a relação entre diferentes setores, favorecendo a identificação de oportunidades de melhoria.

Os resultados também evidenciam a relevância do Escritório de Processos Organizacionais da UFS como agente facilitador da construção de uma cultura orientada por processos. Esse aspecto converge com a perspectiva apresentada por Baldam (2008), ao afirmar que a introdução da gestão de processos depende de direcionamento institucional e apoio da gestão.

Além disso, a criação da Secretaria de Comunicação (SECOMI) representa um avanço relevante no fortalecimento da comunicação institucional do campus. Embora essa mudança não tenha ocorrido exclusivamente em decorrência da pesquisa, os achados indicam que a sensibilização dos envolvidos e o processo de reflexão proporcionado pelo projeto colaboraram para a compreensão da necessidade de mudanças estruturais.

Dessa forma, os resultados reforçam a contribuição da gestão de processos como instrumento de melhoria organizacional em instituições públicas, favorecendo maior alinhamento entre atividades operacionais, estratégia institucional e necessidades dos usuários dos serviços públicos. O Quadro 1 apresenta uma síntese das melhorias identificadas nos resultados.

Quadro 1 – Síntese das melhorias identificadas

Problema identificado	Ação de melhoria proposta	Resultado esperado
Ausência de padronização das solicitações	Criação de formulário específico	Maior organização das demandas
Materiais enviados sem padrão visual	Definição de diretrizes de comunicação	Fortalecimento da imagem institucional
Fluxos pouco formalizados	Mapeamento dos processos	Maior controle e transparência

Estrutura limitada para comunicação	Criação da SECOMI	Melhoria da gestão da comunicação
Falta de alinhamento entre setores	Definição de procedimentos	Integração das atividades

Fonte: os autores (2023).

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Este estudo contribui teoricamente para a ampliação das discussões sobre gestão de processos em instituições públicas de ensino superior, especialmente no contexto da comunicação institucional, temática ainda pouco explorada na literatura nacional.

Do ponto de vista prático, os resultados forneceram subsídios para a identificação de fragilidades nos processos analisados e para a proposição de melhorias organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura orientada por processos e para o fortalecimento da comunicação no Campus Professor Alberto Carvalho da Universidade Federal de Sergipe.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar e propor melhorias nos processos organizacionais da Universidade Federal de Sergipe, Campus Professor Alberto Carvalho, com foco na comunicação institucional, sob a perspectiva da Gestão de Processos. A partir da aplicação da pesquisa-ação e do mapeamento dos processos analisados, foi possível identificar fragilidades relacionadas à ausência de padronização das atividades, à falta de instrumentos formais para solicitação de divulgações e à necessidade de maior alinhamento entre as ações de comunicação e os objetivos institucionais.

Os resultados evidenciaram que o mapeamento e a análise dos processos constituem mecanismos importantes para compreender a dinâmica organizacional, identificar gargalos e apoiar a proposição de melhorias. Nesse sentido, o estudo demonstrou que a gestão de processos pode contribuir significativamente para a organização das atividades, para a melhoria da comunicação institucional e para o fortalecimento da eficiência administrativa em instituições públicas de ensino superior.

Embora a implementação das melhorias não tenha sido conduzida diretamente pela equipe de pesquisa, observou-se que o processo de diagnóstico, análise e discussão dos fluxos organizacionais contribuiu para sensibilizar os envolvidos quanto à importância da gestão orientada por processos. Entre os desdobramentos observados, destaca-se a reestruturação do setor responsável pela comunicação institucional, culminando na criação da Secretaria de Comunicação (SECOMI), fato que reforça a relevância das reflexões promovidas ao longo da pesquisa.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para ampliar as discussões sobre a aplicação da Gestão de Processos em universidades públicas, especialmente no contexto da comunicação institucional, temática ainda pouco explorada na literatura nacional. Sob o aspecto prático, os resultados forneceram subsídios para a identificação de oportunidades de melhoria e para o aperfeiçoamento

dos processos analisados, favorecendo a construção de uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua.

Conclui-se que a Gestão de Processos representa uma ferramenta estratégica para promover a melhoria organizacional em instituições públicas, contribuindo para maior transparência, eficiência e qualidade na prestação dos serviços. Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos que avaliem os impactos das melhorias implementadas em longo prazo, bem como investigações que ampliem a análise para outros setores e universidades públicas, permitindo aprofundar o conhecimento sobre a contribuição da gestão de processos para a modernização da administração pública.

REFERÊNCIAS

ABPMPP. **BPM CBOK:** Guia de gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. Brasil: ABPMPP Brazil, 2013. Disponível em: https://www.ABPMPp-br.org. Acesso em: 25 jan. 2023.

BALDAM, R. L. **Gerenciamento de processos de negócios no setor siderúrgico:** proposta de estrutura para implantação. 270 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/RoquemarDeLimaBaldam.pdf. Acesso em: 23 jan. 2023.

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: 12 jun. 2023.

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: 25 jan. 2023.

CAMPOS, V. F. **TQC:** controle da qualidade total (no estilo japonês). 7. ed. Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia, 2004.

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, 2000. Disponível em: https://www.scielo.br/j/gp/a/6gpW5sQbxbgYT63yxPXxRzF/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 25 jan. 2023.

FERREIRA, A. R. **Análise e melhoria de processos**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2021. Disponível em: https://www.escolavirtual.gov.br/curso/424. Acesso em: 12 mar. 2023.

FITZSIMMONS, J. A. **Administração de Serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

PINA, E. C. **Gressus:** uma metodologia para implantação da BPM em organizações públicas. 170 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2013. Disponível em: https://ri.ufs.br/handle/riufs/3400?mode=full. Acesso em: 22 jul. 2023.

UFS. **Resolução nº 1/2023/CONSU**: aprova reformulação do regimento interno do Campus Universitário Prof. Alberto Carvalho. Itabaiana: UFS, 2023.

UFS. **Escritório de Processos Organizacionais (EPO)**. Itabaiana: UFS, 2022. Disponível em: https://epo.ufs.br/pagina/22949. Acesso em: 29 jul. 2023.

UFS. **História**. São Cristóvão: UFS, 2022. Disponível em: https://www.ufs.br/pagina/432. Acesso em: 18 set. 2023.

UFS. **Documentos oficiais**. Itabaiana: UFS, 2021. Disponível em: https://itabaiana.ufs.br/pagina/22504-documentos-oficiais. Acesso em: 25 jan. 2023.

Recebido em: 24 de Janeiro de 2026
Avaliado em: 22 de Agosto de 2026
Aceito em: 15 de Setembro de 2026

A autenticidade desse artigo pode ser conferida no site https://periodicos.set.edu.br

Copyright (c) 2026 Revista Interfaces Científicas - Humanas e Sociais

Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

1. Especialista em Direito Penal Especial (Legalle Educacional); Bacharel em Administração – UFS; Investigadora de Polícia Civil pela Polícia Civil da Bahia. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7225-5382. E-mail: brunapoirot@gmail.com. Lattes: http://lattes.cnpq.br/5148511803465940

2. Doutor em Administração de Empresas, Fundação Getulio Vargas – FGV EAESP, com doutorado Sanduíche na University of Bradford – UK; Mestre em Educação – NPGED / UFS; Professor do Departamento de Administração – DACI e do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) – UFS. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7225-5382. E-mail: prof.marcosbarbosa@outlook.com

3. Mestre em Gestão da Informação e do Conhecimento e Bacharel em Administração – UFS; Instrutor de educação profissional em nível superior no Senac/SE; Consultor empresarial na Estratex; Professor Consultor III na Uniplan/SE. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4802-133X. E-mail: hsto98@live.com