



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

### O BPM SOCIAL COMO UMA FORMA MAIS RÁPIDA DE ALCANÇAR RESULTADOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS

**Ana Luiza Freire de Lorena**

Universidade Federal de Pernambuco

[anaflorena01@gmail.com](mailto:anaflorena01@gmail.com)

**Ana Paula Cabral Seixas Costa**

Universidade Federal de Pernambuco

[apcabral@hotmail.com](mailto:apcabral@hotmail.com)

#### RESUMO

A gestão de processos de negócios ou BPM (Business Process Management) é um modelo de gestão que objetiva a efetividade na entrega de resultados e apresenta uma visão horizontalizada dos processos das organizações, respeitando, em suma, o fluxo de entrada de recursos e o processamento destes para gerar produtos como saídas. Sequencialmente, o BPM Social agrega ao BPM padrão as nuances que as mídias sociais podem trazer tanto pra o comportamento humano no ambiente de trabalho, quanto para a melhoria dos resultados das organizações. Neste ínterim, o presente texto apresenta uma pesquisa qualitativa descritiva dos fatos estudados considerando a literatura existente e a leitura de casos práticos, resultando, conseqüentemente, na percepção de uma afinidade entre o modelo de gestão advindo do BPM Social e o novo contexto das universidades públicas federais brasileiras. Houve, portanto, a preocupação em respeitar o momento atual de mudanças no ambiente e almejam-se melhorias na prestação do serviço à sociedade como um todo, no sentido de tornar as entregas de tais universidades não só mais efetivas como também mais ágeis.

Palavras-chave: Gestão de Processos de Negócios, Gestão Universitária, BPM Social.

#### INTRODUÇÃO

O século XXI traz consigo uma sede voraz pelo imediatismo. As organizações de forma geral, como participantes do sistema globalizado, tendem a cada vez mais passar por mudanças gerenciais como forma de acompanhar o crescente dinamismo do mercado. Similarmente, as universidades precisam acompanhar o ritmo de transição através de inovações na sua forma de gestão e de produção acadêmica uma vez que, além da necessidade de depositar toda atenção nas mudanças tecnológicas, também são fontes de formação de profissionais que irão compor tal mercado globalizado. Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011) destacam que esta é a grande pressão que as universidades sofrem para acompanhar as mudanças, pois obtêm a “função de intermediar o setor produtivo”, devendo manter-se sempre atualizadas.

Percebe-se, no entanto, que as universidades que compõem a Administração Pública no Brasil, ou seja, as IFES (Instituições Federais de Ensino Superior) passam por dificuldades atenuadas por estarem atreladas a imposições burocráticas que o Estado exige através das leis vigentes no país. Surge, neste íterim, a necessidade de contemplar um modelo de gestão que se adeque às suas especificidades; isto é, entende-se que é pertinente a busca por um modelo que faça com que o nível gerencial nas IFES atue como facilitador de processos organizacionais, tornando tais organizações mais ágeis e acompanhando o ritmo das mudanças sociais.

Considerando este contexto, a gestão de processos de negócios, ou BPM (do inglês, *Business Process Management*), é considerada pela literatura uma das ferramentas atuais de gestão que pode promover essa agilidade almejada. Como forma de ilustração, em pesquisa realizada por Macieira e Jesus (2013) com 317 organizações brasileiras, os autores concluíram que a porcentagem de empresas que perceberam algum resultado com o uso do BPM subiu de 57% em 2009 para 70% em 2011. No âmbito das organizações públicas brasileiras, especificamente, o BPM têm logrado um reconhecimento maior, partindo-se, principalmente, de iniciativas de incentivo da ABPMP do Brasil (*Association of Business Process Management Professionals* ou Associação dos Profissionais da Gestão de Processos de Negócios) através da promoção de encontros, eventos, pesquisas entre outras atividades com o fim de discutir o assunto.

É importante ressaltar ainda que existe, de fato, uma exigência cada vez maior, advinda da democracia, para ter da administração pública uma postura mais proativa, com padrões de desempenho, ética, transparência, entre outras qualidades que, de acordo com Pina (2013), está em completo alinhamento com a gestão de processos de negócios. Destarte o autor justifica a tendência atual de as organizações públicas se interessarem em adequar sua forma de gestão à ferramenta; apesar de o gerenciamento (manutenção) do BPM representar atualmente um dos grandes desafios para as organizações públicas<sup>1</sup>, diante das suas tentativas de aprimorar as competências, aumentar a produtividade e a competitividade dentro delas.

Ademais, estudos recentes têm desenvolvido uma nova vertente para a gestão de processos de negócios – o BPM Social. Trata-se de uma forma paralela de aplicar o BPM nas organizações enfatizando o uso de ferramentas de tecnologia da informação para auxiliar na integração das pessoas envolvidas na execução dos processos e, conseqüentemente, agilizar a entrega dos resultados pretendidos.

Para a realização deste estudo, o problema em questão foi abordado utilizando o método qualitativo descritivo de pesquisa. Consoante Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva é mais indicada em situações quando o pesquisador pretende “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis” o que, de fato, retrata a intenção deste estudo que permeia a proposição do BPM Social como um método capaz de ser eficaz na gestão das universidades públicas federais brasileiras. Como procedimento metodológico, recorreu-se às pesquisas bibliográficas e aos estudos de exemplos encontrados na literatura acerca da implantação do modelo de gestão de processo de negócios e BPM Social em organizações diversas; ou seja, não houve manipulação de dados, e sim deduções embasadas na literatura estudada.

Diante do exposto, é cabível destacar o esforço despendido neste artigo para analisar os detalhes do funcionamento do BPM Social, a realidade atual das universidades públicas federais brasileiras e, principalmente, discutir os benefícios da ferramenta para tais

---

<sup>1</sup> Informação fornecida no 5º Seminário Internacional de BPM, em Brasília, DF, em Novembro de 2013.

universidades como uma maneira de tornar a gestão destas mais ágeis no alcance de seus resultados; isto é, almejando uma melhor adequação da gestão às demandas da sociedade.

## 1. A Gestão de Processos de Negócios e o BPM Social

Com o intuito de melhor explicar o significado e as características da ferramenta “gestão de processos de negócio” ou BPM (do inglês, *Business Process Management*), pretende-se expor, *a priori*, a diferenciação entre os termos “gestão de processos” e “gestão por processos”.

Por “processo”, entende-se ser o fluxo pelo qual tarefas são executadas, com a utilização de recursos específicos. Teixeira (2013), Espinosa e López (2013) definem o termo “processo” de forma genérica afirmando que seria o conjunto de uma ou mais atividades que se interligam e agregam valor ao processo em si, almejando um resultado comum. Segatto, Dallavalle e Martinelli (2013) afirmam que há várias formas de definir o termo “processo”; contudo, a mais utilizada o retrata como um conjunto de atividades organizadas para transformar recursos de entrada em recursos de saída (ou seja, resultados).

Sordi (2008) deixa clara a diferenciação dos termos “gestão por processo” e “gestão de processos”. Para ele, o conceito de “gestão de processos” está relacionado ao entendimento de engenharia operacional voltada para o mecanicismo, considerando a gestão de processos pontuais nas unidades organizacionais com suas operações e fluxos de trabalhos, isto é, focando na eficiência organizacional. Diferentemente, o autor explica que a “gestão por processo” tem um sentido mais amplo; pois se trata de uma abordagem administrativa para gerenciamento sistemático de uma estrutura orientada a processos, com foco na eficácia e na efetividade da organização como um todo.

Dentro do conceito de “gestão por processo”, vale destacar a presença forte de uma ideia voltada para o que se denomina “visão/perspectiva sistêmica”. Segatto, Dallavalle e Martinelli (2013) conceituam a abordagem sistêmica como um estudo que foca no objeto que interage com os outros elementos do sistema ao qual pertence. Neste sentido, considera-se o todo e sua relação com cada uma das partes. Assim, os autores explicam que as organizações são complexas e os fenômenos que surgem são inter-relacionados; assim sendo, como uma forma de entender melhor a realidade, as organizações recorrem à abordagem sistêmica como uma forma alternativa de lidar com tal complexidade e de responder às demandas do ambiente.

Como “gestão por processos” e BPM são termos similares, Hammer (2013) reconhece o BPM como “um sistema integrado de gestão de desempenho de negócios voltado para a gestão de processos de negócios ponta a ponta”. Segatto, Dallavalle e Martinelli (2013) conceituam o BPM como sendo uma disciplina que foca na gestão de processos organizacionais buscando a melhoria contínua através de um *feedback* cíclico que esclarece tanto o alinhamento dos processos com as estratégias organizacionais, como também o alcance do desempenho esperado apresentando uma visão holística.

Com base em experiências anteriores, Brocke (2013) apresenta em seus estudos dez princípios para o BPM como uma forma de ajudar a nortear no desenvolvimento da implantação da metodologia. Sucintamente, eles estão apresentados a seguir:

1. Finalidade – significa que o BPM não deve existir na organização somente pelo fato de existir, deve-se preocupar com o seu propósito.
2. Holismo – entende-se que o BPM não deve ter um foco isolado em seu contexto, e sim manter uma visão global.

3. Continuidade – O BPM deve ser uma prática contínua na organização, e não um projeto apenas.
4. Institucionalização – significa que o BPM deve ser algo incorporado na organização; e isto pode ser feito com a implantação de um escritório somente para tratar de processos.
5. Habilitação – as pessoas não devem se limitar a combater problemas quando estes surgirem; é preciso que as organizações desenvolvam nas pessoas a habilidade de lidar com a ferramenta.
6. Consciência do contexto – este princípio ressalta que o BPM não é como uma “receita de bolo”. Deve-se, portanto, respeitar as diferenças, os contextos e a cultura de cada organização.
7. Envolvimento – foco na interação de todas as partes interessadas.
8. Entendimento comum – devem-se evitar termos técnicos para mensagens importantes para toda a organização. Neste caso, essas mensagens devem ser claras para todos.
9. Apropriação da tecnologia – deve-se focar no uso oportuno da tecnologia para gerenciar a transformação organizacional necessária.
10. Simplicidade – tentativa de prezar para que o BPM não seja complexo, mas que facilite a realização dos serviços da organização. Brocke (2013) explica que há várias formas simples de melhorar os processos.

Para melhor frisar a importância da gestão de processos de negócios, vale destacar a comparação entre processos e funções. Segatto, Dallavalle e Martinelli (2013) afirmam que os processos são focados no resultado final, enquanto que as funções são focadas nas tarefas individuais. Citando Zairi (1997), os autores demonstram que a abordagem funcional cria barreiras que podem causar um atendimento insatisfatório para os clientes. Assim, é possível encontrar problemas quando não se tem o gerenciamento das relações entre tais departamentos e é decidido dividir os processos em atividades para departamentos específicos; isto reduz o desempenho global da organização e facilita o surgimento de conflitos devido a interesses opostos. Complementarmente, Baldam, *et al* (2007) explica que a visão de processos, ao contrário da visão funcional, deixa claro seu foco no que precisa ser feito e no como se deve proceder, isto é, preocupa-se com as atividades que irão agregar valor à organização sem se preocupar inicialmente com o departamento responsável pela execução.

Importante também ressaltar que a implantação da ferramenta apresenta riscos diversos. Bruno, Dengler, *et al* (2011) identifica um deles como sendo a falta do uso de uma linguagem compreensível para todos os interessados no processo, pelo fato de poder atrasar as possíveis reações a eventos externos. Este risco é previsto por Brocke (2013) quando define o princípio do entendimento comum destacado anteriormente. Outro risco destacado pelos autores e por Netto (2008) é que a falta de uma visão estratégica pode causar problemas no resultado do processo.

Netto (2008) também destaca outros riscos para a Gestão por Processos; o autor argumenta que apenas o mapeamento dos processos não é suficiente para obter uma melhoria de fato na gestão se não houver uma mudança organizacional. Outro risco bastante destacado na literatura é aquele inerente à falta de liderança e de metodologia de implantação da ferramenta.

O fator liderança merece destaque no BPM uma vez que a ferramenta afeta todos os aspectos organizacionais e, conseqüentemente, promove esforços cooperativos entre a equipe de trabalho. Sordi (2008) argumenta que uma organização que utiliza esta abordagem como

seu norte orientador tende a visualizar as pessoas como se estivessem vinculadas aos processos em si, e não às unidades organizacionais separadamente.

Brocke (2013) apresenta uma opinião semelhante, contudo demonstrando um maior foco nas pessoas ao afirmar que estas devem ser o centro do BPM para gerar integração, ou seja, devem estar comprometidas para que o sentimento de mudança advindo da ferramenta nasça dentro delas e não no processo. O autor ainda ressalta que os métodos de tecnologia da informação não funcionam sozinhos na implantação do BPM, sendo necessário, de fato, um maior envolvimento das pessoas.

Percebe-se, no entanto, o quão importante se torna o comprometimento das pessoas no processo de implantação e manutenção do BPM numa determinada organização. Por exemplo, Netto (2008) defende que as políticas e as práticas de recursos humanos devam ocorrer simultaneamente à mudança consequente pela implantação da ferramenta, e não prévia ou posteriormente a esta; justificando o risco de insucesso para a organização sem o envolvimento das pessoas certas e da alta administração.

Outro ponto a ser destacado é o entendimento da transparência como um valor organizacional. Segundo Kirchmer, Laengle e Masías (2013), a transparência pode ser considerada como uma forma de diminuir a cultura de culpa individual diante de erros na execução de processos e de supervisão em “tarefas específicas”. Assim, os autores afirmam que a transparência dos processos ajuda a pôr ênfase na coordenação do fluxo das atividades como uma forma de diminuir a probabilidade de erros na hora da execução. Além disso, Kirchmer, Laengle e Masías (2013) acreditam que quando se foca no processo como um todo (visão holística), pode-se ter um senso de responsabilidade em nível de equipe; isto facilita o entendimento de que a transparência dos processos traz para a organização o sentido de que, trabalhando em conjunto, é possível obter bons resultados.

Empiricamente, o BPM Social materializa a transparência organizacional desejada no fluxo dos processos. Trata-se de uma ferramenta que utiliza as tecnologias e as mídias sociais (como páginas *web*, *blogs*, ou redes-sociais *on-line*) para ajudar a dirigir a transparência nas organizações (KEMSLEY, 2013). Em outras palavras, o BPM Social é identificado como o desenvolvimento do uso de ferramentas de comunicação social e *feedback* entre os *stakeholders* da organização como uma forma de melhor promover a interação entre as pessoas envolvidas e facilitar o fluxo dos processos. Corroborando o exposto até então, Pearson (2013) contribui afirmando que “a transparência tem sido um ingrediente de sucesso das organizações orientadas para processos. A mídia social pode fazer a transparência ser mais fácil, recolhendo e divulgando o *feedback* que desenvolve os processos existentes e cria novos”.

Quanto ao termo “social” adicionado à ferramenta BPM, Bernard (2013) argumenta que a palavra não significa compartilhar o que cada indivíduo é, e sim o que cada um faz e como faz; ou seja, retrata a união de todos para atingir um mesmo objetivo. Sincronizando as duas ideias (o “social” e o “BPM”) percebemos que a gestão de processos de negócios foca na modelagem e automação dos fluxos de atividades para tornar os processos mais efetivos e eficientes; não obstante, o lado social se preocupa com a possibilidade de alcançar o quão bem as pessoas podem desenvolver suas atividades.

Pearson (2013) afirma que, embora o uso de mídias sociais no BPM ainda esteja no início, é potencial o aumento da agilidade nos processos de negócios, permitindo mudanças necessárias desde as fases iniciais. O autor destaca três vantagens que causam a melhoria do BPM com as mídias sociais: (1) a obtenção de *feedback* mais rápido dos clientes facilita o ajuste dos processos em andamento, (2) tem-se uma maior disseminação do conhecimento entre os funcionários sendo possível aumentar a aceitação dos novos processos, ou seja, da

mudança. Acerca deste ponto especificamente, Kemsley (2013) destaca o benefício que o compartilhamento do conhecimento traz para as tomadas de decisões ao empoderar as pessoas envolvidas; (3) torna-se mais fácil também a identificação de quais processos realmente contribuem para uma diferenciação competitiva no mercado.

Contribuindo com uma análise crítica para o funcionamento da ferramenta, Bernard (2013) infere que a tecnologia por si só não promove a interação social pretendida, é necessário que haja uma mudança de comportamento entre as pessoas, ou seja, como elas poderiam interagir. Kemsley (2013) também analisa o comportamento das pessoas quanto ao BPM Social e comenta que elas podem não colaborar com o uso da ferramenta pelo fato de sentirem medo de assumir uma determinada responsabilidade, de compartilhar créditos pelo trabalho ou até mesmo de não ganhar os referidos créditos pela colaboração que proporcionaram, de perder controle sobre um processo, de abrir o acesso à informação, dentre outros fatores. Complementarmente, a autora discute que a colaboração nas organizações pode tornar-se difícil quando os objetivos e as métricas organizacionais estão desalinhados e quando existem conflitos em relação aos incentivos fornecidos individualmente; desvirtuando, na verdade, da intenção de focar no trabalho colaborativo das pessoas e no valor gerado pela contribuição de cada um.

Diante desta preocupação, a autora explica que uma forma de alavancar o BPM Social é através da criação de uma cultura baseada na recompensa. Kemsley (2013) ressalta que esta representa uma cultura participativa, em que tempo e recursos são alocados explicitamente para o processo colaborativo, tratando, concomitantemente, da transparência em que usuários internos devem ter acesso a todas as informações. Desta forma, o estilo de gestão fica baseado na confiança, fazendo com que o gestor dê liberdade e autonomia para os funcionários colaborarem e desviarem do fluxo de trabalho pré-definido quando acharem necessário, ou permitindo que os funcionários colaborem com recursos de sua escolha. Além disso, Kemsley (2013) orienta a prática de recompensas para os funcionários por sua colaboração através de incentivos quantitativos (ou financeiros) e qualitativos, ressaltando a importância do valor do trabalho em equipe e não só o esforço individual de cada um. Desta forma, a autora infere que os processos de qualquer organização tem algum grau de socialização e, portanto, precisam ser considerados como tal.

Similarmente ao conceito de “BPM Social” exposto, Bruno, Dengler, *et al* (2011) enriquecem a literatura com a introdução do conceito de “BPM Ágil”. Os autores explicam que a vantagem desta ferramenta criada por eles é a aquisição de uma visão de empreendimento que seja capaz de se adaptar rapidamente aos desafios das mudanças dos negócios e das oportunidades que vão surgindo com o tempo. Para eles, o BPM Ágil é capaz de adotar um potencial criativo entre os envolvidos no processo.

Comparando ao BPM padrão, Bruno, Dengler, *et al* (2011) afirmam que o fato de este seguir etapas predefinidas, tem-se como resultado a dificuldade de realizar algumas modificações quando necessário em situações emergentes. Além disso, para os autores, as abordagens do ciclo de vida de BPM (ou seja, o passo a passo para implantação e manutenção do BPM gerando melhorias contínuas nos processos) são baseadas no pensamento *taylorista*<sup>2</sup>, o que implica na divisão da atividade em pequenos procedimentos que muitas vezes são atribuídos exclusivamente a um único responsável (por conta de sua função definida previamente para o ciclo de vida). Desta forma, percebe-se que pode haver restrições nas contribuições das pessoas envolvidas além da possibilidade de causar uma grande variedade de gargalos de comunicação. Conseqüentemente, por conta do pensamento *taylorista*, a

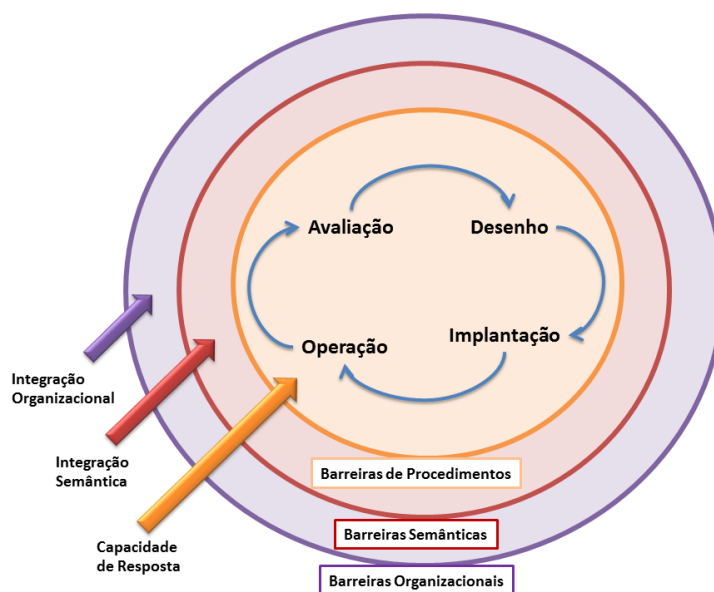
---

<sup>2</sup> Voltado para o exercício de uma hierarquia baseada em funções.

organização dos procedimentos se torna muito rígida. Não obstante, na gestão utilizando o BPM Ágil, segundo Bruno, Dengler, *et al* (2011), há o fornecimento de processos com fluxos de informações que ocorrem concomitantemente através do uso do *software* social.

Para esquematizar a ideia dos autores, eles explicam que é necessário que haja uma nova forma de pensar acerca dos princípios do desenho do processo para modificar o ciclo de vida do BPM e torná-lo com uma visão ainda mais holística. A figura a seguir, demonstra o ciclo de vida desenvolvido por Bruno, Dengler, *et al* (2011) para o BPM Ágil:

**Figura 1 – Pré-requisitos dos ciclos de vida do BPM Ágil**



**Fonte: Adaptado de BRUNO, DENGLER, *et al* (2011, pág. 300).**

De acordo com a figura acima, a integração organizacional surge como uma forma de superar as barreiras que impedem os envolvidos nos processos de apresentar as suas necessidades. Os autores explicam que o “BPM Ágil requer a integração organizacional de todos os *stakeholders*”; da mesma forma, ressaltam que esta abordagem é apoiada por pesquisas que mostraram que, quando se combinam várias opiniões, normalmente melhores resultados são alcançados.

A integração semântica tem a função de quebrar barreiras que surgem com atritos semânticos que podem tornar o ciclo de vida do BPM devagar (esta característica nos remete novamente ao princípio do “entendimento comum” destacado por Brocke). Trata-se da possibilidade de surgirem homônimos e sinônimos que podem criar desentendimentos e prolongar a fase de definição do processo.

Por sua vez, a capacidade de resposta dos processos reflete o quão bem o ciclo de vida de BPM consegue se adaptar à estrutura organizacional flexibilizando os processos e o fluxo de informação para reagir a eventos internos e externos. Um erro comum destacado pelos autores nas abordagens de BPM padrão é a predefinição de controle e de fluxos de informação que, muitas vezes, acabam sendo mais um fardo do que uma ajuda ao processo; isso ocorre por conta da restrição inadequada de ambos os controle e fluxo de informação dentro do ciclo de vida do BPM. Além disso, Bruno, Dengler, *et al* (2011) explicam que outra falha comum relacionada à capacidade de resposta é que há apenas um fluxo de informação de cima para baixo, e não um fluxo de baixo para cima em tempo real. Como consequência, a

informação disponível e semanticamente integrada com o ciclo de vida de BPM acaba não sendo utilizável.

Diante do exposto acerca do BPM Ágil e do BPM Social, é viável destacar não só a grande semelhança existente entre ambas as teorias, como também a possibilidade de equivalência entre elas, uma vez que os dois mantêm a mesma linha de raciocínio e utilizam como ponto em comum os recursos de *softwares* sociais (ou Web 2.0) para desenvolver a interação entre as pessoas e agilizar o fluxo de informações e dos processos.

Acerca desses *softwares* sociais, Kemsley (2013) destaca que eles estão revolucionando a forma como as pessoas se comportam rotineiramente tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. Desta forma, há recentemente uma preocupação com o desenvolvimento de *softwares* embasados no Web 2.0 com propósitos mais empresariais, ou seja, não apresentando uma função puramente social. São aplicativos que, de forma geral, fortalecem os elos fracos existentes nas organizações, principalmente quando possuem um grande número de funcionários ou quando são geograficamente dispersas. Acerca disso, Kemsley (2013) afirma que alguns estudos têm sido desenvolvidos para justificar o alinhamento deste tipo de *software* ao BPM. Bruno, Dengler, *et al* (2011) destacam algumas das características do *softwares* sociais:

- Fortalecimento de laços fracos – trata-se do estabelecimento de contatos de forma espontânea, criando novas visões para os problemas e permitindo uma combinação de competências. Esses contatos não são impostos pela gestão da organização; acontecem naturalmente e surgem a partir dos indivíduos. Os laços fracos representam um processo desestruturado cuja ferramenta para seu fortalecimento é a informação e o conhecimento compartilhado no grupo de trabalho.
- Produção social – esta característica foca em quebrar paradigmas de um planejamento de produção centralizado, sendo possível integrar contribuidores e contribuições não previstos previamente. Bruno, Dengler, *et al* (2011) explicam que alguns dos resultados importantes da produção social são o *Wikipedia* e o sistema operacional *Linux*.
- Igualitarismo – surge com a desconsideração da hierarquia organizacional e introduz uma cultura de confiança visto que o *software* social se baseia na ideia de dar a todos os *stakeholders* os mesmos direitos de contribuição. Há, aqui, a intenção de encorajar o número máximo de contribuidores para se chegar à melhor solução possível. Corroborando com os autores, Kemsley (2013) afirma que os *softwares* sociais aproveitam a inteligência coletiva permitindo conteúdos dirigidos pelos próprios usuários, ou seja, estimulam a contribuição das pessoas de forma mais veemente para obter melhorias nos fluxos de informação.
- Fornecimento de serviço mútuo – Bruno, Dengler, *et al* (2011) explicam que o *software* social transforma o modelo “cliente-servidor” para um modelo baseado em “troca de serviços”; isto faz com que o serviço seja interpretado como um processo de interação entre servidor e cliente e não como uma *interface* entre os dois apenas. Kemsley (2013) comenta que se trata de uma colaboração na cadeia de valor, utilizando os consumidores como agentes inovadores (fontes valiosas de informação) e a *web* como meio para encontrar talentos.

Outras duas características apontadas por Kemsley (2013) é que os *softwares* sociais apresentam uma interface rica para o usuário além de serem fáceis de instalar, o que barateia o seu custo possibilitando um ciclo de atualizações constantes.

Complementarmente, Kemsley (2013) ainda argumenta que há uma recente mudança no comportamento dos jovens que estão compondo a nova força de trabalho no mercado.



Citando Tapscott, a autora ressalta que os jovens abaixo dos 30 anos de idade entram no ambiente de trabalho esperando ferramentas de rede social e acabam se deparando com sistemas de gestão de processos de negócios (Business Process Management Systems - BPMS) que apresentam uma tecnologia antiquada para a maioria das organizações; isto ocorre pelo fato de apresentarem “processos predefinidos e interfaces de usuário estáticas”. Assim, Kemsley (2013) afirma que as organizações “precisam implementar ambientes de computação mais flexíveis para atrair a geração mais jovem para a força de trabalho”.

“Essa nova geração de trabalhadores tem expectativas sobre tecnologias corporativas amplamente diferentes das expectativas de gerações anteriores: ela espera poder configurar seu próprio ambiente para que ele se enquadre ao seu estilo de trabalho, colaborar com outras pessoas em qualquer ponto de um processo de negócio para o qual ela se sinta adequada e associar as informações de várias fontes internas e externas para realizar suas obrigações”. (KEMSLEY, 2013, pág. 195)

## **2. O BPM Social como Modelo de Gestão nas Universidades Públicas Federais**

Como já discutido na parte introdutória deste artigo, o contexto do mercado que circunda as universidades públicas brasileiras demanda cada vez mais um acompanhamento das mudanças externas exigindo, conseqüentemente, a promoção de mudanças internas, objetivando um alinhamento entre ambas para manutenção da devida reputação no mercado. Para atingir tal expectativa, surge a necessidade de inovar e aprimorar essa habilidade.

Considerando a administração pública brasileira como um todo, Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011) argumentam que o grande empecilho existente na sua gestão se resume no fato de que suas estruturas organizacionais se encontram bem mais engessadas que as do âmbito privado por conta da burocracia que as circunda, levando consigo uma série de leis e normatizações que exigem especial atenção por serem numerosas e tornarem o sistema complexo. Os autores argumentam que para haver uma modernização, é necessário que exista incentivo e um maior comprometimento com a gestão, a fim de encontrar equilíbrio entre a flexibilidade possível e as regulamentações vigentes, e de estabelecer um melhor relacionamento com a sociedade.

No caso da gestão universitária especificamente, Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011) afirmam que a grande dificuldade permeia não só a burocracia supracitada, mas também a forma centralizada de administrar pelo fato de limitar as decisões socializadas. Assim, os autores explicam que “por mais que o ambiente das universidades seja marcado como um local de desenvolvimento de inovações, o mesmo não pode ser afirmado quando se refere aos processos administrativos e decisórios, como também à sua estrutura interna”. Sampaio e Laniado (2009) partem do mesmo raciocínio ao afirmarem que as universidades públicas se defrontam com a necessidade de romper paradigmas que as enrijece, contudo, percebem a dificuldade de lidar com desafios que requerem transformações profundas nas organizações. Assim, Sampaio e Laniado (2009) entendem que é da natureza das instituições universitárias não intervir nas causas profundas das suas contradições internas, priorizando a gestão de conflitos que tendem a se tornar sistêmicos. Franco (2008) complementa a opinião dos autores citados ao alertar que existe na estrutura universitária uma hierarquização institucional sem necessariamente perceber uma melhoria na relação entre projetos pedagógicos e reais necessidades dos jovens e do mercado.

Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011) ainda argumentam que a ameaça principal para as universidades públicas está em seu próprio interior por conta da adoção de práticas

administrativas que já caíram em desuso. Os autores explicam que, com o tempo, as universidades desenvolveram intuitivamente um estilo próprio de gestão devido à variedade de objetivos internos que possui e dos diversos profissionais que a compõem focando, assim, no tripé: ensino, pesquisa e extensão. Destarte, Sampaio (2003) explica que há várias subculturas nas universidades além de outras particularidades como: linhas de pesquisas diferentes, subgrupos de professores, vulnerabilidade ambiental, divisão entre docentes e técnicos administrativos, e baixo grau de tomada de decisão.

Sampaio (2003) explica que esses fatos ocorreram depois da reforma feita em 1968 por ter gerado vários questionamentos que perduraram até meados de 1995, colocando em questão a identidade e o caráter distintivo das universidades, havendo uma maior preocupação com o desenvolvimento de sua gestão. Como consequência, o autor afirma que todas essas particularidades favoreceram o surgimento de uma estrutura organizacional focada em departamentos, colegiados de cursos e regimentos gerais. Sampaio e Laniado (2009) ainda argumentam que:

“Ademais, há os problemas do corporativismo e de um individualismo exacerbado. Pode-se dizer que, em última instância, esses fatores reduzem o potencial inovador e criativo dessas agências que, paradoxalmente, são parte do nervo central de transformação do mundo social por meio da educação, do conhecimento e da ciência” (SAMPAIO, LANIADO, 2009, pág. 154).

O Gerencialismo (ou modelo gerencial do Estado brasileiro)<sup>3</sup> nas IFES, de acordo com Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011), promove a separação entre a gestão acadêmica e a gestão administrativa, da mesma forma promove uma separação entre gestores e executores, e debate a necessidade de profissionalização dos gestores acadêmicos. Isto remete à conclusão de que é necessário que haja investimento no capital humano e na tecnologia da informação para estimular a prática da criatividade entre os gestores. Os autores reforçam o exposto ressaltando a importância do emprego de meios para capacitar os dirigentes com o objetivo de formá-los para a gestão universitária.

Focando especificamente no atendimento ao cidadão, Kemsley (2013) afirma que o BPM Social já vem sendo utilizado por órgãos públicos em alguns países, tornando os processos mais dinâmicos em tempo de execução e levando transparência e resultados aos cidadãos. No caso das universidades públicas federais brasileiras, por conta de suas particularidades, identificaram-se os seguintes benefícios como principais através de sua aplicação:

- **Transparência:** como exposto anteriormente neste texto, o BPM Social é capaz de materializar a transparência nas organizações podendo fazer desta um valor institucional. No caso dos órgãos públicos, mais que um valor, a transparência é considerada pela Carta Magna do Brasil de 1988 um princípio constitucional devendo, portanto, ser incorporada na administração pública. Desta forma, a transparência advinda do BPM Social nas universidades pode beneficiar não só o cliente final (comunidade, estudantes, servidores públicos, entre outros) com a demonstração do andamento do processo de suas demandas, como também facilita a atuação daqueles envolvidos na execução dos processos.

---

<sup>3</sup> Trata-se de uma nova forma de administração para modernizar o Estado brasileiro, focando na eficiência, na eficácia, na economia, na qualidade e na concretização do regime democrático. O modelo defende, portanto, a adoção de instrumentos da gestão privada na gestão pública, tais como: incentivo ao desempenho, sistemas de gestão, melhores práticas de recursos humanos, entre outros (SAMPAIO, 2003).

- Maior agilidade: esta característica incorporada à gestão de processos através do uso de mídias sociais é capaz de abrandar o engessamento que a burocracia universitária proporciona através do corpo legislativo ao qual deve obediência. Outro ponto é a facilidade de se obter *feedbacks* mais rapidamente além da identificação de gargalos ou erros desde início da execução do processo, com o intuito de efetuar correções prontamente e auxiliar na identificação de quais processos realmente contribuem para agregar valor à instituição.
- Integração organizacional: a conexão de todos os envolvidos no processo através do *software* social empresarial promove, conseqüentemente, uma maior integração entre as pessoas e melhora o clima organizacional através de relacionamentos espontâneos.
- Disseminação do conhecimento: o engessamento da burocracia nas universidades públicas tem contribuído, historicamente, para a consolidação de uma cultura propensa ao isolamento (Oliveira, Kamimura e Tadeucci, 2011). Essa individualidade, conseqüentemente, gera a retenção de conhecimento e dificulta o entendimento dos fluxos dos processos. O BPM Social supre esta deficiência facilitando também o processo de mudança e preparando a gestão para futuras ações de melhoria, uma vez que, ao conhecer como o processo funciona de fato, as pessoas tendem a aceitá-lo mais facilmente.
- Gestão participativa: o BPM Social é capaz de promover o empoderamento dos envolvidos no processo, através de uma maior confiança e autonomia; além de favorecer para o desenvolvimento de um ambiente voltado para inovação e criatividade. Estas características podem servir como solução para um dos limites encontrados na estrutura das universidades que pressupõe a centralização da gestão (Oliveira, Kamimura e Tadeucci, 2011).

Dado o exposto, percebe-se a importância dos sistemas de informação e do comprometimento das pessoas para uma boa gestão nas universidades públicas federais, sobretudo na implantação do BPM Social. Sampaio e Laniado (2009), a exemplo, sugerem estudos que tratem da gestão acadêmica com foco na modernização das instituições através da formulação de sistemas de informação para melhorar o planejamento de atividades e, assim, poder tornar o trabalho mais ágil e eficiente.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi contribuir para a literatura ao provocar uma nova forma de pensar em como inovar a gestão pública de universidades federais no Brasil. A maior contribuição obtida foi a argumentação realizada para justificar por que seria válido tentar implantar o modelo de gestão do BPM Social nessas instituições, dadas as dificuldades recentes pelas quais estas universidades passam para acompanhar as demandas da modernidade e a mudança de comportamento de jovens que, especificamente, são o seu maior público alvo (uma vez que são os seus principais clientes e também compõem o capital intelectual do próprio mercado de trabalho).

Vale destacar a possibilidade de aliar o BPM Social ao novo modelo de gestão público chamado de Gerencialismo, pois a separação entre gestão acadêmica e gestão administrativa facilitaria bastante a implantação desse novo modelo de gestão de processos de negócios; considerando também, consoante argumentos de Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011), a importância da profissionalização dos gestores públicos envolvidos na administração de tais órgãos.

Ademais, espera-se com este trabalho poder despertar o desenvolvimento de mais estudos voltados para alternativas de melhoria da gestão das universidades públicas, especificamente no que diz respeito ao investimento tanto no capital humano como também em tecnologias da informação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDAM, R. L.; *et al.* **Gerenciamento de Processos de Negócios BPM – Business Process Management**. São Paulo: Érica, 2. ed, 2007, 239p.

BERNARD, A. **Social BPM Adds Value for Enterprises and Employees**. 8, jan. 2013. Disponível em: <http://www.cio.com/article/2389356/business-process-management/social-bpm-adds-value-for-enterprises-and-employees.html>. Acesso em: 13 de julho de 2014.

BROCKE, J. V. Trazendo BPM para o nível executivo. In: **5º Seminário Internacional de BPM – BPM Global Trends**, Brasília, DF, nov. 2013.

BRUNO, G.; DENGLER, F.; *et al.* Key Challenges for enabling Agile BPM with Social Software. **Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice**. 22 fev. 2011.

ESPINOSA, Y.; LÓPEZ, C. R. Business Process Modeling: Evolution of the Concept in a University Context. **Computación y Sistemas**, vol. 17, n. 1, 2013, p.79-93.

FRANCO, A. P. Ensino Superior no Brasil: cenários, avanços e contradições. **Jornal de Políticas Educacionais**, n. 4, jul-dez 2008, p.53-63.

HAMMER, M. O que é Gestão de Processos de Negócio? In: BROCKE, J.V.; RESEMANN, M. (Org.). **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. cap. 1; p. 3-16.

KEMSLEY, S. BPM Social: Novas formas de se trabalhar. In: **5º Seminário Internacional de BPM – BPM Global Trends**, Brasília, DF, nov. 2013.

KEMSLEY, S. O Encontro entre Enterprise 2.0 e a Gestão de Processos de Negócios. In: BROCKE, J.V.; RESEMANN, M. (Org.). **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. cap. 9; p. 193-202.

MACIEIRA, A.; JESUS, L. A Evolução do BPM nas Organizações Brasileiras. **Revista BPM em Foco**. Ano 1, ed. 1, 42p. Disponível em: <file:///C:/Users/samsung/Documents/UFPE%20-%20Mestrado/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20BPM/BPMRevista-em-foco.pdf>. Acesso em: 23 de fev. 2014.

NETTO, C. A. Definindo Gestão por Processos: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. (Org.). **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas, 2008. cap. 2; p. 14-37.

OLIVEIRA, R. A.; KAMIMURA, Q. P.; TADEUCCI, M. S. R. Limites Encontrados na Gestão de uma Universidade Pública Federal: O caso do campus universitário de Gurupi – UFT. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 12 e 13 de agosto de 2011.

PEARSON, M. **Social Media Can Play a Role in Business Process Management**. 7 jan. 2013. Disponível em: < <http://blogs.hbr.org/2013/01/social-media-can-play-a-role/>>. Acesso em 13 de julho de 2014.

PINA, E. D. **GRESSUS: Uma Metodologia para Implantação da BPM em Organizações Públicas**. 2013. 165 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAMPAIO, R. M. **Iniciativas e limites à modernização da gestão administrativa na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB**. Dissertação (Mestrado Profissional) - Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação Em Administração - Universidade Federal da Bahia, Salvador - Bahia, 2003.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro, jan./fev. 2009, p. 151-174.

SEGATTO, M.; DALLAVALLE, S. I.; MARTINELLI, D. P. Business Process Management: a systemic approach? **Business Process Management Journal**, Ribeirão Preto, SP, v. 19, n. 4, p. 698-714, jan. 2013.

SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: uma abordagem moderna da administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

TEIXEIRA, P. A. S. **Gestão por Processos numa Instituição do Ensino Superior**. Lisboa. 2013. Disponível em: <[http://run.unl.pt/bitstream/10362/10621/1/Teixeira\\_2013.pdf](http://run.unl.pt/bitstream/10362/10621/1/Teixeira_2013.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2014.