



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

A CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA DA OUVIDORIA PÚBLICA PARA A GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS NAS IFES

ANA LUIZA FREIRE DE LORENA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

anaflorena01@gmail.com

RESUMO

Este artigo pretende analisar como as ouvidorias públicas poderiam auxiliar estrategicamente a Gestão de Processos de Negócios ou BPM (*Business Process Management*) nas IFES. Por BPM entende-se ser um modelo de gestão que objetiva a entrega de resultados de maneira mais efetiva, apresentando uma visão sistêmica e horizontalizada para os processos organizacionais, além de respeitar o fluxo de entrada de recursos e o processamento destes para gerar produtos ou serviços como saída. Em paralelo, a ouvidoria pública universitária é analisada neste artigo sob o ponto de vista voltado para a gestão, ao proporcionar transparência nas ações e retroalimentar o planejamento organizacional através de informações estratégicas. Destarte, o presente texto apresenta uma pesquisa qualitativa descritiva desses dois tópicos em especial, considerando tanto a literatura existente como a leitura de casos práticos, resultando, conseqüentemente, na percepção de uma afinidade entre ambos os temas na medida em que se discute a possibilidade de juntos favorecerem a melhoria na gestão de universidades públicas federais.

Palavras-chave: Gestão de Processos de Negócios; BPM; Ouvidoria Pública; Apoio Estratégico; Gestão Universitária.

1. Introdução

A Gestão de Processos de Negócios, ou BPM (*Business Process Management*), é uma abordagem gerencial multidisciplinar que integra conhecimentos específicos das áreas de Administração, Engenharia de Produção e Tecnologia da Informação. Segatto, Dallavalle e Martinelli (2013) a define como uma disciplina com foco na gestão de processos organizacionais que busca a melhoria contínua da instituição através de um *feedback* cíclico capaz de esclarecer tanto o alinhamento dos processos com as estratégias organizacionais, como também o alcance do desempenho previamente planejado. Trata-se, portanto, de uma abordagem horizontal em que a organização é vista como um sistema.

É plausível também classificar a Gestão de Processos de Negócios como uma abordagem preocupada com a satisfação de clientes, devendo-se levar em consideração fatores como: ambiente do negócio, cultura organizacional, custos dos processos, envolvimento humano, controles, entre outras peculiaridades.

Como afirmam Santos, Santana, Valença, *et al* (2011), as iniciativas de implantação de BPM no mercado são majoritariamente privadas; contudo, ressalta-se um crescimento de interesse em seus benefícios pelas organizações públicas brasileiras. Para exemplificar o exposto, destaca-se o reconhecimento percebido, principalmente, nas 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 na esfera pública.

No caso das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), especificamente, percebe-se que em sua maioria passam por dificuldades constantes e peculiares pelo fato de estarem vinculadas às imposições burocráticas através do vasto corpo legislativo do país. Esta característica, conseqüentemente, demanda a necessidade de buscar por um modelo de gestão que viabilize uma atuação gerencial como facilitadora de processos organizacionais, tornando-se mais ágeis e acompanhando o ritmo das mudanças sociais.

Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011) inferem que a grande dificuldade das IFES não permeia somente a burocracia, mas também a forma centralizada de administrar e a limitação das decisões que devem ser socializadas. Os autores explicam que por mais que o ambiente universitário seja lembrado como um local de desenvolvimento de inovações e geração de conhecimentos, infelizmente não se observa o mesmo para os processos administrativos e decisórios, bem como para sua estrutura interna. Corroborando com os autores, Sampaio e Laniado (2009) afirmam que as IFES se deparam constantemente com a necessidade de romper os paradigmas que as enrijece, causando dificuldades para lidar com mudanças quando necessário.

Tanto Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011) quanto Glüer (2006) entendem que as IFES, à medida que foram ganhando mais autonomia com o passar dos anos, desenvolveram um estilo próprio de gestão causado pela variedade de objetivos internos divergentes e pelos diversos profissionais de saberes diferentes que a compõem tornando, assim, um tripé denominado: ensino, pesquisa e extensão. Logo, Sampaio e Laniado (2009) explicam que, como consequência, existem várias subculturas nas universidades além de outras particularidades (linhas de pesquisas diferentes, subgrupos de professores, vulnerabilidade ambiental, divisão entre docentes e técnicos administrativos, e baixo grau de tomada de decisão).

Além desta fragilidade encontrada na gestão das IFES, Pina (2013) ressalta que há 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 demandas que se apresentam alinhadas com os princípios da Gestão de Processos de

Negócios. Destarte, o autor justifica a tendência atual de as organizações públicas se interessarem em adaptar a sua gestão à ferramenta em questão. Assim, como as IFES compartilham da mesma realidade por se inserirem no grupo dos órgãos públicos, entende-se que a adequação da ferramenta também seria plausível.

Neste ínterim, as Ouvidorias Públicas surgem como uma forma de proporcionar aos clientes transparência nos processos e nas ações, bem como um meio de comunicação eficaz para dar *feedback* à gestão estratégica da organização. Acerca do assunto, Cardoso (2010) explica que “grande parte das reclamações dirigidas pelos cidadãos às Ouvidorias Públicas decorre da falta de harmonia dos modelos de gestão” que, infelizmente, são embasados em um modelo burocrático que muitas vezes torna a própria gestão mais difícil de ser compreendida e executada.

Neste sentido, Cardoso (2010) apresenta uma visão mais voltada para a gestão acerca da Ouvidoria Pública ao afirmar que esta tem como função não apenas colaborar para o atendimento às demandas do cidadão, mas também sugerir mudanças no modelo de gestão que determinada organização adota – uma vez que a Ouvidoria Pública possibilita a percepção dos anseios dos clientes e dos pontos que precisam de reajuste.

Destarte, pretende-se com este texto focar em como a Ouvidoria Pública poderia contribuir estrategicamente para a implantação e manutenção da Gestão de Processos de Negócios (BPM) no ambiente universitário público federal. Nesta proposta, o tema será abordado de maneira teórica, utilizando o método qualitativo descritivo de pesquisa ao focar em pesquisas bibliográficas e em estudos de caso; analisando, portanto, o contexto geral e atual do objeto em estudo e as suas peculiaridades perante as duas ferramentas em questão (Ouvidoria Pública e BPM).

2. A Gestão de Processos de Negócios

Antes de entender o que seria em detalhes a Gestão de Processos de Negócios, vale ressaltar o que se entende por “processo” apenas. Segatto, Dallavalle e Martinelli (2013) afirmam que há várias formas de defini-lo; contudo, a mais utilizada pela literatura o retrata como um conjunto de atividades organizadas com o intuito de transformar recursos de entrada em recursos de saída (ou seja, em resultados). Teixeira (2013), Espinosa e López (2013) compartilham da mesma ideia ao traduzirem-no como um conjunto de atividades que se interligam formando um processo com valor agregado por almejar um resultado comum. Em outras palavras, são atividades interconectadas por recursos (articulação de pessoas, as instalações, os equipamentos, entre outros) que obedecem a um fluxo lógico de ações para alcançar resultados.

Assim, por “Gestão de Processos de Negócios” ou BPM, Sordi (2008) explica que se trata de uma ferramenta com sentido mais amplo; isto é, trata-se de uma abordagem administrativa para gerenciamento sistemático de uma estrutura organizacional orientada para a visão por processos. Desta forma, a gestão da instituição torna-se estruturada em função desses processos ao fornecer uma perspectiva mais sistêmica para o negócio, caracterizando-se como horizontalizada e pouco hierarquizada.

Quanto à abordagem sistêmica especificamente, Segatto, Dallavalle e Martinelli (2013) afirmam que se trata do estudo de como um objeto específico interage com os outros elementos do sistema ao qual pertence. Neste ínterim, é perceptível que esta abordagem é fundamental para esclarecer os propósitos administrativos da ferramenta; pois, vários autores já apresentam definições neste sentido, a exemplo de Hammer (2013) que classifica o BPM como “um sistema integrado de gestão de desempenho de negócios voltado para a gestão de processos de negócios ponta a ponta”.

Jesus e Macieira (2014) nos trazem as seguintes características principais para a Gestão de Processos de Negócios:

- Busca por um maior alinhamento estratégico, concatenando esforços de melhoria de processos no nível gerencial e especificando tecnologias de apoio para o nível operacional;
- Enfoque sistêmico e integrado com os outros sistemas da organização – corroborando com o exposto anteriormente;
- Utilização do pensamento “de fora para dentro” ao priorizar as necessidades dos clientes e o que se entende por geração de valor;
- Maior foco em tecnologias para a evolução de sistemas de BPM.

Além das características supracitadas, vale ressaltar que o BPM é uma ferramenta que mantém o foco na gestão da melhoria contínua, prezando pelo desenho do fluxo dos processos e apresentando uma visão ponta a ponta de cada um deles. Deve-se destacar também a atenção dada para uma cultura participativa de gestão, para o aprendizado organizacional, para a transparência das informações, e para a medição e gerenciamento do desempenho da instituição.

Dentre os benefícios gerados, Baldam, Valle, Pereira, *et al* (2007) explicam que o interesse em estudar e implantar o BPM nas organizações se revela na contribuição da ferramenta para solucionar problemas que, muitas vezes, são causados pela hipercompetitividade global do mercado, pelo crescimento da complexidade organizacional, pela maior exigência quanto à transparência dos negócios, e pelo maior uso das tecnologias nas organizações.

A ABPMP (2013) explica esses benefícios através de atributos sob quatro perspectivas: organização, cliente, gerência e ator do processo. Como organização, os atributos destacados refletem a mudança organizacional, definições claras de responsabilidades, melhoria da consistência e adequação da capacidade do negócio, gerenciamento do conhecimento, entre outros destaques. Quanto à perspectiva clientes, a ABPMP (2013) menciona o impacto positivo gerado através da transformação dos processos, o maior controle do compromisso com os clientes e a aquisição de funcionários que passam a atender às expectativas organizacionais de forma mais satisfatória. A perspectiva de gerência reflete a facilidade de realizar *benchmarking*, a melhoria de planejamentos, a otimização dos desempenhos, dentre outros aspectos. Por fim, quanto aos atores do processo, observam-se benefícios voltados para uma melhor compreensão do todo, além do uso de ferramentas apropriadas para o trabalho, maior entendimento sobre seus papéis na organização e, conseqüentemente, maior contribuição para o trabalho.

Desta forma, a literatura apresenta “Ciclos de Vida” de BPM como uma forma de sistematizar o planejamento, a implantação, o controle e o refinamento do gerenciamento dos processos nas organizações. Esses ciclos de vida retratam a necessidade de utilizar uma espécie de passo a passo a ser seguido no momento de implantação e manutenção da ferramenta. A ABPMP (2013, pág.52) afirma que a Gestão de Processos de Negócios “implica num comprometimento permanente e contínuo da organização para o gerenciamento de seus processos”, e isto envolve um ciclo de *feedback* constante para assegurar o alinhamento dos processos com a estratégia previamente definida e manter o foco no cliente. Para Jesus e Macieira (2014), o gerenciamento do ciclo de vida dos processos enfatiza a execução e a otimização da rotina destes, acompanhando e aprimorando sistematicamente a partir das demandas dos clientes. Neste sentido, os autores entendem que o gerenciamento do ciclo de vida de BPM é uma abordagem de nível tático.

Baldam, Valle, Pereira, *et al* (2007) afirmam que a literatura nos traz vários Ciclos de Vida de BPM, sendo a maioria apresentada de forma cíclica com ações que se repetem ao

longo do tempo. Para ilustrar o exposto, apresenta-se o Ciclo de Vida de BPM abaixo idealizado de acordo com a visão da ABPMP (2013) para processos considerados previsíveis:

Figura 1. Ciclo de Vida de BPM - Processos com Comportamento Previsível



Fonte: ABPMP (2013, pág. 52)

Este Ciclo de Vida de BPM consiste em seis fases distintas: inicia-se pelo planejamento estratégico da organização que é seguido pela análise dos processos para alcançar os objetivos traçados previamente; em seguida, realiza-se o desenho destes processos para viabilizar as respectivas divulgações e implementações concretas pelos níveis tático e operacional da organização. Posteriormente, esses processos serão monitorados e controlados para gerar conclusões sobre o que deve ser melhorado na última fase denominada por refinamento.

Contudo, entende-se que o Ciclo de Vida de BPM apresentado acima não se trata de uma prescrição; pois, segundo a ABPMP (2013), a ideia pretendida é ofertar um norte para proceder com o passo a passo planejado por cada organização, de acordo com sua individualidade. Ademais, Baldam, Valle, Pereira, *et al* (2007) destacam que, na verdade, são as pessoas que operam a ferramenta as responsáveis de fato pelo sucesso do gerenciamento dos Ciclos de Vida de BPM, ressaltando a importância de promover a ferramenta a nível cultural para que todos entendam o seu real sentido e se motivem a trabalhar em prol de um propósito comum.

3. O Papel da Ouvidoria Pública para a Gestão de Processos de Negócios nas IFES

Com o intuito de esclarecer o conceito e o papel da ouvidoria em uma organização, Glüer (2006) explica que sua função básica é atuar em defesa dos interesses dos diversos usuários contra quaisquer omissões cometidas pela instituição. Ferreira e Santos (2011) corroboram com o autor e argumentam que pode ser entendida como um meio de comunicação que representa a “voz do cidadão na organização” a partir do momento em que sugere ações de melhorias, fideliza clientes e, conseqüentemente, gera valores que antes eram obtidos em pequenas e difusas interações.

Contudo, entende-se que a sua atuação no trâmite das demandas deve ser imparcial. Uma forma criativa de definir esta característica é encontrada nos estudos de Ferreira e Santos (2011) quando comparam a ouvidoria com um jogador que não se vincula a nenhum time específico. O intuito da comparação é mostrar que, para a ouvidoria, o que importa é o foco

apenas na legitimidade dos fatos, e não a vinculação a uma das partes; desta forma, será possível agir de maneira harmoniosa e alavancar a qualidade do serviço ou produto da organização, sem considerar a subjetividade e os interesses pessoais dos que estão envolvidos.

Machado, Duarte e Silva (2011) consideram que os modelos de ouvidoria variam de acordo com cada contexto institucional; isto é, tipo de negócio, região administrativa, tamanho da organização, entre outros aspectos. Destarte, Speck (2008 *apud* Machado, Duarte e Silva, 2011) explica que há cinco formas de atuação das Ouvidorias, com maior ou menor grau. São elas:

- a) Ouvidoria como um canal de comunicação com o cidadão;
- b) Ouvidoria como um instrumento de mediação;
- c) Ouvidoria como um instrumento de gestão da qualidade dos serviços prestados;
- d) Ouvidoria como um lugar difusor e de defesa dos Direitos Humanos;
- e) Ouvidoria com caráter investigativo.

Os autores explicam que as duas primeiras referem-se à ideia de mediação e interação entre instituição e cliente; já a terceira refere-se mais a um instrumento de gestão com inclinação para a melhoria dos processos organizacionais; a quarta refere-se ao objetivo de salvaguardar a dignidade da pessoa humana; e, por fim, o caráter investigativo refere-se à apuração de fatos que envolvem a organização.

Contudo, Machado, Duarte e Silva (2011) afirmam que não há um limite claro entre as cinco formas de atuação, percebendo-se um caráter híbrido por conta de diferentes demandas que uma determinada organização pode receber em sua rotina, e também por conta de sua estratégia de atuação que pode ir mudando de tempos em tempos.

Considerando a atuação das ouvidorias em órgãos públicos, Santos (2013) explica que têm a finalidade de contribuir para a materialização dos princípios constitucionais que embasam a Administração Pública. Tem-se, portanto, a oportunidade de favorecer o exercício de críticas, sugestões, reclamações e elogios, além de servir como um espaço para tirar dúvidas; legitimando a participação social de todos os interessados. Santos (2013) também afirma que a ouvidoria pública, pelos motivos apresentados acima, torna-se um exemplo do “claro avanço de cidadania”, por promover o exercício de direitos e por ser um canal direto de comunicação entre o órgão público e a sociedade.

Além disso, Santos (2013) destaca que as ouvidorias públicas têm como uma de suas atividades principais a de realizar a mediação de conflitos que surgem naturalmente entre os diversos interessados nos serviços públicos. Isto exposto, o autor ainda apresenta as características abaixo remetendo-nos às cinco formas supracitadas de atuação da ouvidoria segundo Speck (2008 *apud* Machado, Duarte e Silva, 2011):

“... um canal de comunicação direta a serviço da sociedade; como uma instituição que auxilia as relações entre o cidadão e o Estado, elo entre eles; como instituto promotor, que contribui para o aprofundamento da inclusão social, da democracia participativa, do controle social; como mediador de conflitos; norteador da prestação de serviços públicos; como elemento estratégico de governança do Estado que viabiliza a melhoria dos serviços públicos” (SANTOS, 2013, p.21).

Neste ínterim, a ouvidoria universitária, especificamente, torna-se uma ferramenta a ser usada não só pelo usuário da instituição, como também pela sociedade como um todo. Biagini (2013) ressalta a importância das ouvidorias para as universidades públicas citando o reconhecimento do Ministério da Educação (MEC) quando a insere como um dos itens considerados em sua Avaliação Institucional Externa. A autora também explica que, neste documento, dentre outras questões, o MEC observa se as informações fornecidas pela ouvidoria universitária foram de fato levadas em conta pelas instâncias administrativas da instituição.

Glüer (2006) entende que a ouvidoria universitária vista como um canal de comunicação abre portas para diálogos com os diferentes públicos que possuem ao ajudar na integração de seus processos internos; pois se entende que as manifestações apontam qualitativamente sinais de articulação ou desarticulação dos processos no âmbito da educação, levando a consequências para a avaliação institucional. Portanto, Glüer (2006) destaca que uma crítica quanto a um determinado aspecto da organização não necessariamente indica descrédito por parte do usuário, pois o autor entende que, ao reclamar (ou sugerir ou elogiar), o cliente revela confiança de que a organização tem capacidade de ser mais eficiente e eficaz. Destarte, o autor aponta algumas das questões que normalmente chegam nas ouvidorias universitárias: críticas sobre a postura de um determinado docente, infraestrutura, administração da instituição, dentre outros.

Justificando esses tipos de demandas nas IFES, Vilanova (2009, *apud* Biagini, 2013) explica também que há dificuldades específicas enfrentadas pelas ouvidorias universitárias diante de ambientes com comportamento característico de autoritarismo, causando desconforto na recepção da ouvidoria pelos demais dirigentes ou gestores. Para exemplificar, algumas das dificuldades apontadas pela autora são: manifestações são levadas para o campo pessoal por docentes e técnicos administrativos alvos de reclamações; abuso de poder das chefias perante os direitos dos subordinados; alguns reitores se posicionam como o próprio ouvidor institucional; receio de compartilhamento das decisões; entre outros.

Considerando a forma de atuação descrita por Speck (2008 *apud* Machado, Duarte e Silva, 2011) como sendo a de “instrumento de gestão da qualidade dos serviços prestados”, Glüer (2006) infere que esse aspecto é perceptível quando a rotina de uma ouvidoria é quantificada considerando a criação de categorias e públicos específicos, canais de comunicação, entre outros aspectos utilizando estatísticas e bancos de dados. Santos (2013) corrobora com o autor ao destacar que, a partir do momento em que a ouvidoria pública sistematiza, compila, confronta os dados recebidos, ela exerce uma função mais completa que seria a de disponibilizar informações importantes para as decisões de gestão. Assim, Santos (2013) acredita que podem ser um ótimo canal estratégico para captar e processar ideias de melhorias da qualidade.

Vismona (2011) reforça o exposto ao afirmar que quando a ouvidoria atua com foco na percepção do cidadão apenas, sem considerar a lógica da administração, pode representar uma ameaça para a organização uma vez que é capaz de expor críticas sem a preocupação de transformá-las em informações construtivas; causando, desta forma, uma antipatia entre os dirigentes-alvo das demandas, confundindo o mensageiro (ouvidor) com a mensagem em si. Eis a importância de entender a ouvidoria pública de forma institucionalizada, aliada da estratégia organizacional.

“... Compreender e incorporar as informações contidas nas manifestações do consumidor/usuário na gestão, com certeza irá aperfeiçoar a organização como um todo. A ouvidoria, neste contexto, é uma grande aliada nos processos de aperfeiçoamento, não devendo ser vista como uma ameaça à ordem e ao quadro funcional (VISMONA, 2011, p. 36)”.

Ademais, o autor também observa que a nova realidade de mercado exige novas posturas perante o cliente final, incluindo suas expectativas, reclamações e demandas no centro das decisões estratégicas da organização, favorecendo o papel da ouvidoria pública como um apoio importante. Santos (2013) parte da mesma ideia ao inferir que a ouvidoria pública pode ser um instrumento estratégico para a instituição pela sua capacidade de integrar as diversas áreas que a compõem, impulsionando as transformações internas através de informações importantes.

Biagini (2013), da mesma forma, também apresenta a ouvidoria pública com um viés voltado para a gestão quando reconhece o seu papel na relação entre Estado e cidadãos de forma que as demandas decorrentes da instituição tornam-se capazes de melhorar o serviço público. Por este motivo, a autora acredita que a ouvidoria pública deve ser um instrumento de gestão capaz de provocar mudanças na prestação do serviço público e gerar controle de qualidade dos serviços prestados. Sobre esse aspecto, Machado, Duarte e Silva (2011) afirmam que a ouvidoria, quando entendida como uma forma de controle de qualidade do serviço prestado, acaba se tornando estratégica por entrar em contato com a alta administração ao mesmo tempo em que é um meio de comunicação direta com o usuário.

Corroborando com os autores, Ferreira e Santos (2011) inferem que a ouvidoria não tem o poder de mandar fazer ou desfazer atos de gestão da organização; porém, a partir do momento em que toma conhecimento das manifestações, tem o dever de atuar junto às outras áreas da organização objetivando sensibilizá-las para que promovam as mudanças necessárias nos processos internos, almejando a melhoria contínua da qualidade dos produtos/serviços. Assim, os autores afirmam que a essência do trabalho da ouvidoria é “ajudar a transformar em oportunidade as ameaças surgidas do relacionamento da organização com o cidadão, humanizando a relação e perseguindo o equilíbrio nesse processo”.

Outra característica da Ouvidoria que merece destaque é exposto por Palmeiras, Stacia e Sgari (2014) quando a evidenciam como um instrumento de transparência e, portanto, indispensável ao exercício da função pública. Assim, os autores explicam que o ouvidor universitário deve ser competente para realizar o controle da prestação do serviço público no sentido de tornar as críticas e sugestões “verdadeiras co-gestoras da administração universitária”.

Com base no exposto até então, percebe-se claramente a possibilidade de se obter influência da ouvidoria pública universitária para o bom funcionamento dos processos internos da organização, podendo ser uma ferramenta de grande apoio para a implantação e manutenção do BPM nas IFES. Petenate (2011), por exemplo, considera a ouvidoria como um subsistema de um sistema maior chamado organização, sendo formada por processos que interagem com outros subsistemas para atender a um único propósito. Lima (2008), complementarmente, afirma que a percepção da ouvidoria como uma ferramenta de gestão demanda que seus responsáveis tenham conhecimento de todos os processos, fluxos de informações, valores e cultura da organização para compreender as demandas que surgem. Assim, o autor explica que o gestor da ouvidoria deve também exercer um papel voltado para a melhoria dos processos administrativos internos, devendo dominar, além do conhecimento técnico, habilidades para relacionar-se com os diversos públicos com os quais a instituição tem contato.

Destarte, considerando o Ciclo de Vida da ABPMP (2013) exposto anteriormente como exemplo, entende-se que o instituto da ouvidoria pública universitária poderia exercer seu papel de apoio para a Gestão de Processos de Negócios não só na fase de “monitoramento e controle” da gestão, mas principalmente na fase de “refinamento”. Este apoio seria concretizado, por exemplo, com a apresentação de relatórios contendo informações estratégicas obtidas nas demandas como uma forma de controle dos processos, além de servir de base para a nova fase de planejamento depois de uma análise realizada para refinar processos e promover as respectivas melhorias contínuas. Isto feito, será possível o início de um novo ciclo de vida de BPM.

A tabela abaixo apresenta as afinidades das características do BPM e do instituto da ouvidoria pública encontradas na literatura, fortalecendo o entendimento de que as duas ferramentas podem ser grandes aliadas na gestão estratégica das IFES:

Tabela 1 – Afinidades entre a Ouvidoria Pública e o BPM

Características do BPM	Características da Ouvidoria Pública
Visão sistêmica da organização.	Vista como um subsistema dentro de outro maior, auxiliando na interação entre os outros setores da organização (subsistemas).
Alinhamento dos processos à estratégia planejada pela organização.	Vista como instrumento capaz de fornecer informações acerca da percepção do cliente sobre os processos, contribuindo para o planejamento estratégico da organização.
Pensamento “de fora para dentro” – priorização e foco nas necessidades dos clientes.	Meio de comunicação que representa a “voz do cidadão”, priorizando as necessidades dos clientes.
Foco na melhoria contínua dos processos através do Ciclo de Vida de BPM.	Capacidade de transformar dados em informações construtivas para melhorar a gestão organizacional continuamente.
Cultura participativa de gestão.	Instrumento que facilita a interação de todos os envolvidos em uma dada questão, favorecendo a gestão participativa e a participação social nos serviços públicos.
Aprendizado organizacional.	Auxilia na aprendizagem organizacional a partir do momento em que aponta as falhas destacadas nos serviços e estimula correções.
Transparência das informações.	Considerada um dos instrumentos para promover a transparência no serviço público.
Medição e gerenciamento de desempenho.	Vista como um instrumento de gestão da qualidade dos serviços e de controle social, podendo ser utilizada com estatísticas e bancos de dados para gerar informações estratégicas.

Acredita-se, portanto, que todas essas afinidades são suficientes para demonstrar a capacidade da ouvidoria pública em auxiliar a Gestão de Processos de Negócios nas IFES. Todavia, dada a análise administrativa exposta acima, vale destacar a opinião de Glüer (2006) quando atenta para o ponto referente à necessidade de entendimento das manifestações dos usuários com um sentido pedagógico também, e não somente administrativo. O autor explica que, se todas as demandas da ouvidoria fossem tratadas apenas como indicadores de gestão dentro de um olhar puramente administrativo, estas poderiam não contribuir para o crescimento organizacional, podendo acarretar em perseguição de docentes, dentre outros problemas. Assim, o autor acredita que se deve manter certo cuidado pedagógico para estas questões, contribuindo para o estabelecimento de diálogos e apresentando ao demandante da crítica uma visão diferente da questão posta em discussão.

4. Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo contribuir para a literatura através da provocação de uma nova forma de pensar acerca da gestão das universidades públicas federais, tanto no que tange o instituto das ouvidorias públicas como a prática da Gestão de Processos de Negócios. A maior contribuição obtida foi a argumentação realizada para destacar como a ouvidoria pública poderia contribuir para a implantação e manutenção das práticas de BPM nessas instituições, dadas as dificuldades históricas e recentes pelas quais as IFES passam, especialmente no que se refere à modernidade e à necessidade de mudança de comportamentos e de formas de gestão.

Vale destacar a importância de a ouvidoria pública universitária se preocupar em também manter uma postura mais proativa e dinâmica; isto é, não só gerar informações estratégicas com base nas demandas recebidas, mas pensar mais adiante, identificando oportunidades de melhoria, ajudando a analisar gargalos nos processos organizacionais e sugerindo alternativas para evitar futuros problemas.

Além disso, espera-se com este trabalho poder inspirar o desenvolvimento de mais estudos voltados para as alternativas de melhoria da gestão das universidades públicas, como uma forma de auxiliar no seu desenvolvimento diante de um mercado que se torna cada vez mais complexo e dinâmico.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCES MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPMP. **BPM CBPK**: guia para o gerenciamento de processos de negócios, corpo comum de conhecimento. ABPMP BPM CBOOK v.3.0. 2013. Disponível em: http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOOK_Guide_Portuguese.pdf.

Acesso em: 29 de agosto de 2014.

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

BIAGINI, L. **As Ouvidorias Públicas nas Instituições de Ensino Superior**: a experiência da Universidade Federal de Pernambuco. Recife. Originalmente apresentada como dissertação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, UFPE. 2013. Disponível em: http://www.repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/11387/dissertacao_liane_biagini.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 21 de ago. 2015.

CARDOSO, A. S. R. **A Ouvidoria como Instrumento de Mudança**. Texto para discussão nº 1480 IPEA. 2010. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/td_1480%20ouvidoria%20como%20instrumento%20de%20mudana.pdf. Acesso em: 18 ago. 2015.

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.

FERREIRA, H. J.; SANTOS, H. A. **Afinal, o que é essa tal de Ouvidoria?** Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. 16 de mar. 2011. Disponível em: <http://www.abonacional.org.br/artigo.php?codigo=36>. Acesso em: 23 de ago de 2015.

GLÜER, L. M. A Ouvidoria Universitária como Instrumento para uma Avaliação institucional Emancipatória do Ensino Superior. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: **XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** – Unb – 6 a 9 de set 2006. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1364-1.pdf>

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

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a Gestão por Meio de Processos**: Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014, 317 p.

LIMA, C. S. **Ouvidoria Pública no Estado de Pernambuco**: passos na perspectiva da Cidadania. Recife. Originalmente apresentada como dissertação do Programa de Pós-

Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, UFPE. 2008. Disponível em: http://www2.ouvidoria.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_1_id=7364182&folderId=7366069&name=DLFE-46923.pdf. Acesso em: 21 de ago. 2015.

MACHADO, J. A. P.; DUARTE, S.; SILVA, V. L. R. A Implementação de Ouvidorias Públicas e Privadas: modelo de gestão por processo. In: PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. (Org.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campinas, SP: UNICAMP/Ouvidoria, 2011, p. 145-166.

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.

PALMEIRAS, J. B.; STACIA, M. A.; SGARI, R. Setor de Ouvidoria: uma ferramenta estratégica para a tomada de decisão na gestão universitária. In: **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, 3, 4 e 5 de dez. de 2014.

PETENATE, A. J. Gestão e Melhoria de Processos. In: PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. (Org.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campinas, SP: UNICAMP/Ouvidoria, 2011, p. 43-58.

PINA, E. D. **GRESSUS: Uma Metodologia para Implantação da BPM em Organizações Públicas**. Originalmente apresentada como dissertação em Ciências da Computação, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2013.

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.

SANTOS, M. C. **Ouvidoria Pública: Instrumento de Participação Social e Ferramenta de Gestão**. Brasília, DF. Originalmente apresentada como monografia do curso de Especialização em Gestão Pública, Escola Nacional de Administração Pública. 2013.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F. L.; VALENÇA, G.; *et al.* Um Estudo Exploratório sobre Adoção de BPM em Organizações Públicas. In: **VII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação**. Salvador, BA. 2011.

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, J. O. **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. 248 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, 2013. Disponível em: http://run.unl.pt/bitstream/10362/10621/1/Teixeira_2013.pdf. Acesso em: 25 jan. 2014.

VISMONA, E. L. A Evolução das Ouvidorias no Brasil. In: PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. (Org.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil**: avanços e perspectivas. Campinas, SP: UNICAMP/Ouvidoria, 2011, p. 29-42.