

# GESTÃO POR PROCESSOS EM SECRETARIAS MUNICIPAIS DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO: ANÁLISE SOBRE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

<https://doi.org/10.5902/2318133889067>

Flávio Sebastião Oliveira<sup>1</sup>  
Sebastião Celestino<sup>2</sup>  
Ana Rita Tiradentes Terra Argoud<sup>3</sup>

## Resumo

Nesse artigo, apresenta-se resultado de pesquisa pela qual se investigou o nível de conhecimento de secretários municipais de educação do interior do Estado de São Paulo sobre Business Process Management – BPM – e as ferramentas de gestão a ela inerentes. Empregando o método de estudo de casos múltiplos numa abordagem qualitativa, ficou demonstrada a insuficiência de conhecimentos desses gestores para a implantação de uma gestão por processos. Também se comprovou interesse desses gestores em aprender sobre essa disciplina e suas ferramentas, o que poderia ocorrer nos cursos de graduação na área da Educação. O artigo contribui para se identificar o gargalo na formação de gestores na área investigada, bem como para abrir caminho para novas pesquisas mais abrangentes sobre formação de gestores e, em especial, gestores municipais, além de pôr em evidência a necessidade da difusão da disciplina BPM no setor público.

Palavras-chaves: gestores municipais; gestão por processos; educação.

## PROCESS MANAGEMENT IN MUNICIPAL EDUCATION DEPARTMENTS IN THE STATE OF SÃO PAULO: ANALYSIS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

## Abstract

This article inquires the level of knowledge in Municipal Secretaries of Education in the interior of São Paulo State on Business Process Management – BPM – and the inherent management tools. Employing the method of studying multiple cases in a qualitative approach, the insufficiency knowledge of these managers for the implementation was demonstrated for process management. These managers were also interested in learning about this discipline and its tools, which could occur in undergraduate courses in the field of Education. This article contributes to identifying the large

<sup>1</sup> Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo, Brasil. E-mail: [flavio.oliveira@estudante.ufscar.br](mailto:flavio.oliveira@estudante.ufscar.br). Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-6550-0200>.

<sup>2</sup> Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo, Brasil. E-mail: [sebastiao.celestino@adv.oabsp.org.br](mailto:sebastiao.celestino@adv.oabsp.org.br). Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-2654-6915>.

<sup>3</sup> Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo, Brasil. E-mail: [ana.terra.argoud@gmail.com](mailto:ana.terra.argoud@gmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6917-0062>.

Crerios de autoria: os autores, coletivamente, realizaram a concepção, criação e consolidação do artigo.

Recebido em 19 de setembro de 2024. Aceito em 3 de novembro de 2024.



gap in the qualification of managers in the inquired area, as well as to prepare the way for further comprehensive research on managers' training and, particularly, municipal managers in addition to evidence the need for BPM discipline propagation in the public sector.

Key-words: municipal managers; business process management; education.

## Introdução

O Gerenciamento de Processos de Negócios ou *Business Process Management* – BPM –, não foi uma inovação original surgida espontaneamente nas organizações, mas, sim, o resultado de um longo processo de aprimoramento da gestão organizacional. O primeiro a desenvolver técnicas modernas de engenharia industrial e melhoria de processos foi Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Muito embora centradas em atividades específicas e operacionais, este momento pode ser visto como o início de uma gestão considerando processos (Sousa; Medeiros, 2008), que ganhou novo impulso com as iniciativas de controle total da qualidade nos anos 1970 e 1980. A Gestão da Qualidade Total, filosofia integrada de gestão para melhorar continuamente a qualidade de produtos e processos, criou a primeira onda de Gestão de Processos.

A segunda onda de gestão de processos começou no final de 1980. Ela foi inspirada pelo que se denominou de Reengenharia de processos (Silva; Martins, 2013). Esse movimento levou a uma “febre da reengenharia que assolou o mundo empresarial entre 1994 e 1997” (Gonçalves, 2000, p. 17), quando a abordagem baseada em processos ganhou grande atenção (Albuquerque, 2012). Com efeito, “o Business Process Management aproveita todos os benefícios advindos das metodologias, ferramentas e tecnologias dos ciclos anteriores para implantar, gerenciar e melhorar processos de maneira madura, sendo denominado, em função disto, de terceira onda” (Sousa; Medeiros, 2008, p.10). Essa “terceira onda veio para empresas que possuíam uma estrutura organizacional baseada na automação de processos” (Smith et al., 2008, apud Silva & Martins, 2013, p. 7), e hoje já se discutem as características de uma futura quarta onda.

Esse *continuum* decorre do próprio processo evolutivo da Administração em virtude dos desafios que se impõem à gestão. Cada vez mais as organizações necessitam de mudanças estratégicas para melhorar seus resultados, visando ao seu desenvolvimento, com a eliminação de erros e desperdícios e à satisfação dos usuários (BPM Cbok, 2021). Assim, é a continuidade na busca por eficiência em gestão que leva ao surgimento de novas ferramentas e técnicas.

Essa busca não se restringe ao setor privado nem a setores específicos, pois a eficiência é objetivo de pequenas e grandes organizações públicas ou privadas ou negócios de vários setores. Várias técnicas e metodologias são empregadas na análise e melhoria dos processos e negócios e o conhecimento dessas ferramentas são pré-condições para a implantação de uma gestão por processos. Nesse sentido, instala-se o problema de pesquisa levado a efeito no presente artigo: qual o conhecimento dos gestores públicos sobre BPM? Para uma delimitação do tema, a pesquisa se restringiu aos secretários ou diretores municipais de educação de seis cidades do interior do Estado de São Paulo com

diferentes portes populacionais e estruturas educacionais. Esses gestores públicos ou seriam eles próprios os donos do processo, ou *process owner*, que é figura chave em uma gestão por processo ou na sua implantação, ou os designariam, aos quais caberia o envolvimento da equipe nessa forma de gestão.

Brett Champlin (BPM Cbok, 2021) vê “os profissionais de BPM como nova base de formação para futuros líderes corporativos”, ao mesmo tempo em que afirma que “as escolas de negócio estão apenas a começar a desenvolver programas para nos ensinar como gerir por processos” (p. 24). Partindo dessas afirmações, pela pesquisa buscou-se identificar se existe conhecimento dos gestores públicos municipais, especificamente das secretarias municipais de educação, sobre o BPM e qual o grau de conhecimento dessa disciplina e suas ferramentas.

O BPM é uma alternativa que utiliza ferramentas e procedimentos na intenção de mapear e unir os processos constituintes dentro dos diversos setores de instituições corporativas e, com o auxílio de softwares, retratar, de forma generalizada, o funcionamento sistemático de uma organização. No contexto gerencial, é de fundamental importância que as ferramentas de gestão do setor privado, guardadas as devidas compatibilidades e finalidades, sejam apropriadas pelo setor público, visando ao oferecimento do melhor serviço ao cidadão-usuário. Assim, pesquisas sobre a utilização de tais ferramentas ou mesmo a sua aplicação nas gestões educacionais das administrações municipais tornam-se importantes para identificar os gargalos existentes nos municípios e orientar os órgãos públicos na capacitação de seus gestores. Com efeito, a presente pesquisa permite conhecer o grau de conhecimento da disciplina gestão por processos e suas ferramentas pelos secretários municipais de educação do interior de São Paulo, bem como comparar o grau de conhecimento entre municípios de diferentes tamanhos.

### Referencial teórico

O artigo primeiro da Constituição de 1988 elevou o Município à condição de ente federativo, ao lado da União e dos Estados. Todos eles, em sua atuação, devem obediência aos princípios da administração pública explicitados no artigo 37 da Constituição. Quando de sua publicação, quatro eram esses princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade. Pela Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998, incluiu-se no artigo 37 da Constituição o princípio da eficiência. Com isso, “desempenho, produtividade, resultados, eficiência, eficácia, custos ou investimentos, foco no cidadão, transparência, governança, *accountability*, entre outros temas, são recorrentes nas discussões acerca da qualidade do serviço público” (Andrade et al. 2018, p. 173).

Nessa nova realidade da administração pública, recursos próprios das empresas privadas passam a fazer parte da rotina dos gestores públicos, dentre eles a gestão por processos. Processo é “um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes” (Hammer; Champy, 1994, apud Argoud et al., 2015, p. 84), enquanto “BPM pode ser definido como um 'corpo de métodos, técnicas e ferramentas para identificar, descobrir, analisar, redesenhar, executar e monitorar processos de negócios para otimizar seu desempenho' (Dumas et al. 2018, apud Kregel, et al., 2022).

No entanto, o emprego bem-sucedido de BPM encontra obstáculos e resistências. Trkman (2010, p. 2) afirma que a maioria das revisões relata que 60-80% das iniciativas de BPM não tiveram sucesso, e o desafio é ainda maior no setor público de países em desenvolvimento.

Syed et al. (2018), em artigo de revisão de literatura que teve como questão de pesquisa quais são os fatores críticos de sucesso para BPM em organizações do setor público, afirmam que organizações públicas do mundo todo demonstram interesse em adotar os princípios e práticas de BPM. Mesmo o Banco Mundial reconhece a importância e a necessidade de BPM como fator de sucesso do governo eletrônico em países em desenvolvimento. Entretanto, esses mesmos autores elencam quatorze fatores críticos de sucesso – FCS – na implantação de BPM no setor público. No item 5 do artigo, listam esses FCS em ordem de prevalência, sendo o primeiro da lista o apoio da alta direção e compreensão do BPM. Significa dizer que o maior desafio à implantação de uma gestão por processo no setor público é a ausência de conhecimento dos stakeholders sobre BPM e o apoio da alta direção ao projeto. Além disso, a dificuldade aumenta em razão da falta de literatura específica para as iniciativas de BPM do setor público e, em particular, de artigos em países em desenvolvimento. Os autores evidenciaram, a partir de uma pesquisa *survey*, os benefícios da formação em gestão para gestores educacionais, no entanto, destacam que enquanto internacionalmente o uso de dados das avaliações é percebido como parte da gestão dos processos de ensino e aprendizagem, no Brasil os gestores das escolas públicas percebem as práticas relacionadas ao uso desses dados de avaliação como um processo a parte da gestão da escola (Moraes; Mariano; Dias, 2021).

Disso se extrai a importância de uma pesquisa exploratória no contexto de organizações do setor público, em particular em países em desenvolvimento. Com efeito, essa pesquisa busca conhecer o nível de familiaridade dos secretários municipais com o BPM, pois pesquisas mostram que sua adoção envolve complexas mudanças cultural e organizacional, e são esses gestores os agentes dessa mudança.

### **Procedimentos metodológicos**

A natureza da pesquisa impõe uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório. Foi empregado o método de estudo de casos múltiplos, para o qual foram selecionados seis municípios do interior paulista nos quais se entrevistou os secretários/diretores das secretarias municipais da educação e também a pesquisa bibliográfica, dando-se prioridade para publicações mais recentes. Em razão do objeto aqui investigado, “pesquisas que recorrem ao estudo de casos, com N pequeno, podem ser a solução para lançar luz sobre algumas dessas temáticas” (Cardoso; Marengo, 2020, p. 378). Considera-se, ademais, que a adoção de casos múltiplos possibilita uma maior generalização dos resultados, porém com uma profundidade menor na avaliação (Miguel, 2007). Ademais, não é o método que determina o número de casos a ser estudado, nem o número de casos que determinará o método, porém, via de regra, quando se trata de casos múltiplos, 4 a 10 casos são suficientes, considerando a disponibilidade dos dados e tratar-se de um estudo exploratório (Eisenhardt, 2021). Este trabalho analisou seis secretarias municipais de educação.

Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas pela plataforma Google Meet com gestores de secretarias/departamentos municipais da educação de seis municípios com diferentes tamanhos e estruturas educacionais municipais. As entrevistas

objetivaram captar o conhecimento dos gestores sobre a disciplina gestão por processos, as técnicas e tecnologias a ela vinculadas. Posteriormente, analisaram-se as informações obtidas, a fim de interpretá-los com base na bibliografia. A análise baseou-se nas proposições teóricas que levaram ao estudo de caso que refletiram um conjunto de questões de pesquisa e revisão da literatura e a partir do desenvolvimento de um quadro descritivo para identificar um padrão geral do tema abordado, objetivando a construção de uma exploração, a partir das informações emergentes das entrevistas.

### Estudo de caso

Para efetivar a proposta exploratória do presente trabalho – analisar o nível de conhecimento de gestores sobre BPM, suas ferramentas e aplicações em secretarias/departamentos municipais da educação – foram selecionados seis municípios de diferentes portes populacionais e estruturais do interior do Estado de São Paulo. Os municípios selecionados possuem as seguintes características.

Tabela 1 –  
Relação do número de habitantes versus IDHM geral e IDHM educacional.

Município	População	IDHM Geral	IDHM na Educação
A	3.600	0,719	0,652
B	31.400	0,747	0,704
C	56.400	0,754	0,702
D	105.700	0,805	0,781
E	231.900	0,806	0,774
F	720.100	0,800	0,739

Fonte: autores.

Os dados referentes à população aproximada (IBGE, 2022), demonstram tratar-se de municípios de diferentes portes, os quais foram selecionados a partir dos objetivos da presente pesquisa. Assim, é importante considerar, para fins de análise posterior, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM Geral (Atlas, 2022), medida composta de indicadores de três dimensões do desenvolvimento humano, sendo a longevidade, educação e renda, que pode variar de 0 a 1, no qual quanto mais próximo de 1, maior será o desenvolvimento humano.

Como o objetivo do trabalho está voltado especificamente para os estudos das secretarias municipais da educação, considera-se importante, para fins de análise dos resultados, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM – específico da Educação (Atlas, 2022), que considera dois indicadores, sendo a porcentagem de pessoas alfabetizadas entre os moradores com mais de 15 anos de idade daquele lugar, com peso dois no cálculo final, e a taxa de frequência bruta a salas de aula com peso um (Atlas, 2022).

Considerando os dados que levaram à seleção dos municípios, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores das secretarias municipais da educação dos seis municípios a partir de convite para participação no qual continha apresentação, objetivos e demais informações da pesquisa. Os selecionados foram entrevistados individualmente a partir de um protocolo previamente estabelecido contendo três partes

principais: o contexto da pesquisa, a parte a ser investigada e as variáveis de controle (Miguel, 2007). Todas as entrevistas foram realizadas pela plataforma Google Meet, gravadas com autorização dos entrevistados e compõem um banco de dados sobre o estudo.

A entrevista foi estruturada em seis blocos, todos com subdivisões. O primeiro bloco buscou conhecer o perfil profissional dos gestores das secretarias municipais da educação, identificando a formação acadêmica assim como o tempo médio de atuação na administração pública e na gestão administrativa; o segundo bloco buscou conhecer o nível de conhecimento sobre ferramentas e técnicas de gestão, tendo como referência Carvalho et al. (2021) e Ture (2020), tais como a folha de verificação, o diagrama de Pareto, a matriz gut, 5w2h, brainstorming, votação múltipla, ciclo PDCA, matriz de responsabilidades e indicadores de desempenho; o terceiro bloco explorou a aplicação nas secretarias municipais de conhecimentos do gestor sobre BPM a partir da existência de organogramas estruturados, fluxogramas para processos da organização, aplicação de ferramentas informatizadas ou não de gestão, capacitação de servidores em modelagem de processos e contratação de empresas especializadas para modelagem e mapeamentos de processos; no quarto bloco as perguntas se direcionaram para o nível de conhecimento sobre *softwares* específicos de BPM tais como o Bizagi, Visio e Arpo ou algum outro; o quinto bloco sobre o conhecimento do gestor sobre BPM como um todo, a partir de conhecimento da disciplina de Gestão por Processos, formação inicial ou continuada na área ou promoção de capacitação de servidores ou gestores em BPM; e o sexto e último bloco sobre sugestões gerais, no qual opinaram sobre a contribuição da BPM para a atividade-fim da organização, a necessidade de existir formação universitária para os cursos da área educacional que formam gestores ou outros tópicos que quisessem abordar.

Finalmente, os dados foram analisados à luz do referencial teórico e a partir do desenvolvimento de um quadro descritivo para identificar um padrão geral do tema abordado objetivando a construção de uma exploração, a partir das informações emergentes das entrevistas.

### **Resultados e discussão**

Inicialmente, considerou-se o perfil profissional dos gestores entrevistados que dirigem as secretarias municipais da educação dos municípios, a formação acadêmica e o tempo de experiência na gestão pública e na administração pública como um todo. Com a exceção do gestor do município F, graduado em Administração Pública e Direito e com Mestrado na área relacionada à controladoria, e ao município E, cujo gestor possui graduação em Direito, todos os demais gestores possuem formação em licenciaturas, com especializações relacionadas à área pedagógica ou à gestão ligada especificamente à área escolar. Assim pode-se inferir que os gestores de secretarias municipais da educação não possuem formação adequada voltada para a implantação de uma gestão por processos sob a perspectiva de Brett Champlin (BPM Cbok, 2021).

Outro fato relevante a ser considerado é que os gestores possuem em média 33 anos na administração pública e 16 anos atuando como gestores, no entanto, o tempo médio de atuação na gestão de secretarias municipais da educação é de pouco mais de três anos. Isso demonstra que, embora haja uma escolha de gestores pautada na experiência na administração pública e no assunto da pasta, não há uma continuidade do trabalho de

gestão, ficando a duração desta vinculada ao respectivo mandato eletivo do Poder Executivo local. Assim, há, ao mesmo tempo, uma dificuldade de se implantar uma gestão por processos e também uma necessidade dessa implantação quando se busca a continuidade da eficiência.

Ademais, dos seis municípios cujos gestores foram entrevistados, os dois menores agregam em suas secretarias outras áreas como a cultura, esporte, lazer e turismo, ao contrário dos municípios maiores, que são secretarias de área única. Assim, deve-se considerar uma dificuldade maior em se implantar gestão por processos em secretarias híbridas, uma vez que o BPM, além de outros aspectos, identifica, descobre, analisa, redesenha, executa e monitora processos de negócios para otimizar seu desempenho (Dumas et al. 2018, apud Kregel et al., 2022) e essa implantação seria dificultada quando há áreas diversas em uma única organização.

Quando avaliado o conhecimento técnico e prático que os gestores das secretarias municipais de educação possuem sobre as principais ferramentas e técnicas de gestão, considerando as referências de Carvalho et al. (2021) e Ture (2020), tabela 1, deve-se considerar que a grande maioria dos gestores entrevistados, embora façam uso das ferramentas e técnicas de BPM, não possuem conhecimentos que permitam relacionar os conceitos às respectivas ferramentas e técnicas de gestão, ou seja, fazem uso sem o conhecimento e rigor técnico necessários. Foi comum durante as entrevistas, após a leitura da breve definição da ferramenta ou técnica utilizada em gestão por processos considerando os autores de referência, expressões como “aplico, mas não com esse nome” ou “conheço, mas não com esse nome técnico”.

#### Quadro 1 –

#### Métrica de utilização de ferramentas/técnicas de gestão por processos.

Ferramenta/técnica de gestão por processos	Gestor A	Gestor B	Gestor C	Gestor D	Gestor E	Gestor F	Porcentagem aproximada
Folha de verificação	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	33%
Diagrama de Pareto	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	33%
Matriz GUT	Não	Não	Não	Não	Não	Não	0%
5W2H	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	67%
Brainstorming	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	83%
Votação múltipla	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	50%
Ciclo PDCA	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	83%
Matriz de responsabilidades	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	50%
Indicadores de desempenho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Total por gestor	89%	89%	56%	33%	11%	56%	

Fonte: autores.

A partir da observação do quadro 1, observa-se que as ferramentas e técnicas de gestão mais utilizadas são o *Brainstorming*, o Ciclo PDCA e os Indicadores de desempenho e as menos utilizadas são a Folha de verificação, o Diagrama de Pareto e a Matriz GUT. A ferramenta Matriz GUT, usada para estabelecer prioridade na resolução de problemas, não foi utilizada por nenhum gestor. Ainda, destaca-se o fato que os municípios menores fazem mais uso das ferramentas de gestão quando comparados aos municípios maiores e os Indicadores de desempenho, embora seja uma ferramenta presente em todas as gestões, estão relacionados apenas aos dados e informações pedagógicas e em nenhum dos municípios analisados está relacionado à gestão administrativa ou atividades-meio.

Quanto à aplicação nas secretarias municipais de educação estudadas de conhecimentos sobre o BPM, que “é tanto uma disciplina de gestão como um conjunto de tecnologias que suportam a gestão por processos” (BPM Cbok, 2021, p. 21), conclui-se que aproximadamente 83% dos entrevistados afirmaram que suas organizações possuem um organograma estruturado e definido, assim como um fluxograma mais ou menos definido e conhecido para os processos rotineiros da unidade e subunidades. Também é o mesmo percentual os gestores que afirmaram já fazer uso de alguma ferramenta de gestão, informatizada ou não visando otimizar os processos ou a própria gestão ou que já promoveram capacitação de servidores/funcionários em modelagem de processos.

No entanto, é importante destacar que o “BPM pode ser definido como um 'corpo de métodos, técnicas e ferramentas para identificar, descobrir, analisar, redesenhar, executar e monitorar processos de negócios para otimizar seu desempenho' (Dumas et al. 2018, apud Kregel et al., 2022) ou, em outras palavras, “é tanto uma disciplina de gestão como um conjunto de tecnologias que suportam a gestão por processos” (BPM Cbok, 2021, p. 21), de modo que a maioria dos gestores confundem esses métodos, técnicas e ferramentas utilizadas para identificar, descobrir, analisar, redesenhar, executar e monitorar os processos com sistemas informatizados comuns que armazenam dados e não são, propriamente, tecnologias que dão suporte ao gerenciamento por processos. O mesmo ocorre quando questionados sobre a capacitação de servidores em modelagem de processos, pois muitos promovem a capacitação voltada para o cumprimento das atribuições específicas da função e não a capacitação para modelagem de processos, especificamente daqueles servidores/funcionários em posições estratégicas. Também é importante destacar que 67% das secretarias contam com algum grau de apoio de empresa especializada para realizar a aplicação de ferramentas de apoio à gestão ou mesmo de softwares que possibilitam a modelagem e o mapeamento de processos.

Considerando que várias técnicas e metodologias são empregadas na análise e melhoria dos processos e negócios e o conhecimento dessas ferramentas são pré-condições para a implantação de uma gestão por processos e utilizando como referências os principais softwares existentes no mercado sobre a modelagem e o mapeamento de processos (BPM Cbok, 2021), foi questionado aos gestores das seis secretarias municipais de educação sobre o conhecimento dos softwares Bizagi (Bizagi, 2024): plataforma online para modelagem e automatização de processos de negócio com notação BPMN; Visio (Microsoft, 2024): software para desenhar uma grande variedade de diagramas que incluem fluxogramas, organogramas, projetos, plantas, diagramas de fluxo de dados, diagramas de fluxo de processos, processos de negócios, modelagem, diagramas de raias, mapas 3D e outros; e Arpo (Klug Solutions, 2024): software de modelagem de processos que visa a



melhoria dos processos, reduzindo custos, eliminando perdas e melhorando o atendimento aos clientes. Dos seis gestores entrevistados, apenas um conhece um software de modelagem e mapeamento de processos com notação BPMN, os demais não conheciam e não ouviram falar sobre tais programas, ou seja, não há um conhecimento técnico ou mesmo aplicações da gestão por processos com rigor técnico também em relação às ferramentas computacionais.

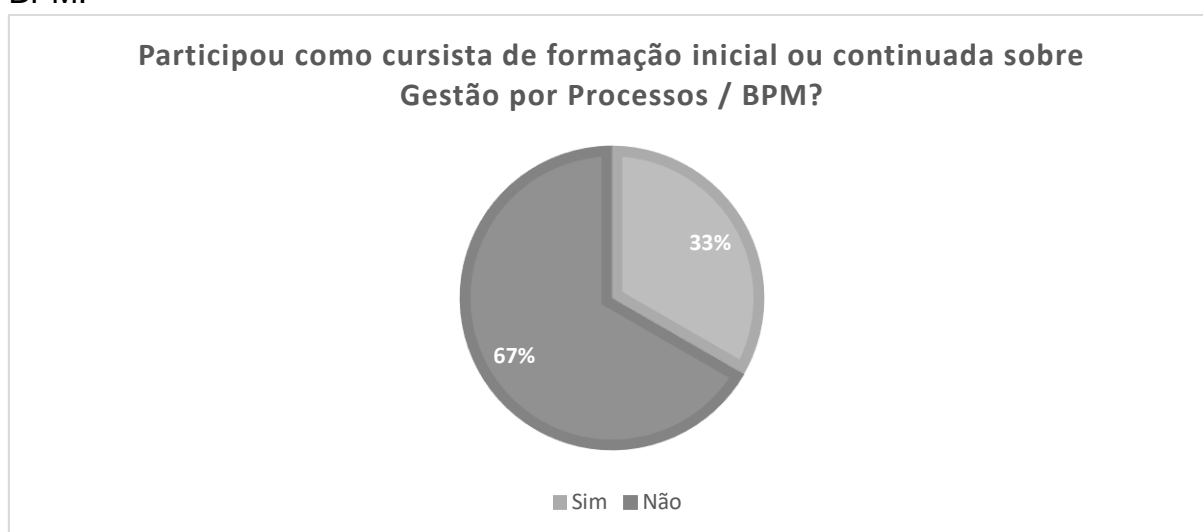
Quando questionados sobre o emprego de algum software para fazer a representação dos processos na respectiva secretaria, 50% dos entrevistados responderam que sim, mas quando perguntado sobre o tipo de software verifica-se que se trata de programas gerenciais informatizados de dados e não propriamente softwares que possibilitam a modelagem e o mapeamento de processos.

Como um dos principais objetivos do presente trabalho é entender e conhecer o nível de conhecimento dos gestores de secretarias municipais de educação sobre BPM e verificar como acontece a aplicação desse conhecimento, somente ao final das entrevistas os entrevistados foram questionados sobre esse conhecimento. Nesse quesito, metade dos gestores não conhece BPM e, mesmo em relação aos outros 50% que dizem conhecer, esse conhecimento não é suficientemente adequado para fazer ou implantar uma gestão por processos com rigor técnico.

Esse resultado vai ao encontro das respostas obtidas quando os participantes foram questionados sobre se já haviam participado como cursista de formação inicial ou continuada em BPM. Conforme representado no figura 1, A resposta foi positiva para apenas 33% dos gestores, ou seja, os outros 67% nunca participarem de cursos ou formação continuada em BPM, portanto, não estão preparados para aplicar e gerenciar métodos, técnicas e ferramentas para identificar, descobrir, analisar, redesenhar, executar e monitorar processos de negócios para otimizar o desempenho da respectiva secretaria.

Figura 1 –

Nível de participação dos gestores em cursos de formação inicial ou continuada em BPM.



Fonte: autores.

Como não há um nível mesmo razoável de conhecimento sobre BPM dos gestores e não há formação nesse sentido, as respectivas secretarias também não promoveram a capacitação sobre o tema a servidores e gestores. É o que ilustra a figura 2, segundo o qual apenas 17% das secretarias promoveram esse tipo de capacitação.

Figura 3 –

Nível de promoção de capacitação de servidores e gestores em BPM.



Fonte: autores.

Os entrevistados também analisaram ao final das entrevistas a contribuição da gestão por processos para a atividade-fim da organização. É importante destacar que todos os gestores foram enfáticos ao afirmar que o conhecimento e a aplicação das ferramentas de apoio à gestão contribuem para a atividade-fim da organização, no caso das secretarias municipais da educação: o desenvolvimento pedagógico dos estudantes. Segundo o gestor A, “quanto mais organizada uma secretaria, quanto mais estruturada, melhor a aprendizagem dos alunos e melhores os resultados”. Na mesma linha o gestor C elencou que a gestão por processos pode contribuir para a “avaliação, controle de frequência, controle dos materiais que as escolas precisam” e, conseqüentemente, contribuiria para a atividade-fim da organização. O gestor E destacou a contribuição na “clareza e no estabelecimento de processos utilizando as ferramentas adequadas”. Os gestores B e D também defenderam a importância da disciplina de BPM, embora tenha enfatizado a necessidade de “estudar mais a gestão por processos” e a “ideia como conceito”.

Já o gestor E, único a ter a implantação da gestão por processos por meio de assessoria, embora tenha ocorrido na administração do município como um todo e não especificamente na respectiva Secretaria Municipal da Educação, destacou a mudança significativa quando o BPM foi implantada. Segundo o entrevistado, os processos de BPM trouxeram “agilidade, resultados e redução de custos, além da transparência”, tendo resumido a ideia ao defender que um “ponto de virada fundamental na Prefeitura Municipal foi a implantação de um processo de BPM”.

Outra questão proposta foi se deveria existir nas graduações, em especial aquelas relacionadas à gestão na área educacional, uma disciplina que abordasse a BPM na área educacional e novamente todos responderam que sim e justificaram suas respostas. O gestor A destacou tal importância no sentido de “ensinar os gestores a fazer mapeamentos e diminuir os erros”; o gestor B disse “ser compatível e necessária”; o C ressaltou a necessidade pelo fato do conhecimento ser “muito superficial e instrumentalizar muito pouco e ser muito importante para o fluxo de documentos e processos”. Na mesma linha o gestor D, ao defender a necessidade da disciplina nos cursos de graduação, destacou a “pouca informação de como fazer a gestão”, sendo que “colocar em ação é um grande desafio”. Finalmente, também o gestor E destacou a “necessidade de formação dos servidores e a formação contínua e conhecimentos mínimos” para que “independentemente das figuras políticas que venham o trabalho tenha processos e ele consiga se sustentar”.

### **Considerações finais**

Para que as atividades-fim sejam entregues ao cidadão com qualidade, deve-se ter atividades-meio desenvolvidas a partir de processos que garantam a eficiência ao processo. Nesse sentido, a gestão por processos pode contribuir, na Administração Pública Municipal, para a qualidade do serviço público. Considerando que o maior desafio à implantação de uma gestão por processo no setor público municipal é a ausência de conhecimento dos gestores públicos sobre BPM e o apoio deste ao desenvolvimento de uma gestão por processos, a liderança e sua qualificação se tornam fundamentais para o desenvolvimento de uma gestão mais eficiente, estruturada em uma gestão por processos.

Neste contexto, o presente trabalho buscou identificar a existência e o grau de conhecimento dos gestores públicos municipais, especificamente das secretarias municipais de educação, sobre o BPM e suas ferramentas, analisando a familiaridade com a disciplina gestão por processos, os gargalos existentes no município, as deficiências dos gestores quanto ao domínio de tecnologias de gestão e a ampliação do leque de ferramentas existentes para o gerenciamento de órgãos públicos.

É importante destacar que poucos trabalhos se direcionaram a estudar a gestão por processos em secretarias municipais de educação e a relação do desenvolvimento dessa com a capacitação do gestor em BPM e outras ferramentas de gestão. Esse trabalho, de caráter exploratório, contribui para se ter uma dimensão sobre a importância do conhecimento da gestão por processos por parte dos gestores de secretarias municipais da educação, bem como suas contribuições e desafios a serem superados. A partir do trabalho, é possível inferir que os profissionais, embora bastante experientes, não possuem uma formação acadêmica que os capacite para a implantação e acompanhamento de BPM com rigor técnico. O trabalho também demonstrou que não há conhecimento sobre *softwares* específicos de BPM, nem mesmo sobre a disciplina de gestão por processos, embora todos defendam a importância da existência da mesma em cursos da área educacional que formam gestores e também a sua importância para a atividade-fim da organização.

Por tratar-se de um estudo de caso exploratório, este trabalho analisou uma quantidade limitada de casos, cujos resultados podem ser mais bem desenvolvidos a partir de uma pesquisa quantitativa que explore a relação de gestores com bom nível de conhecimento sobre BPM e os indicadores de desempenho apresentados pelas secretarias

municipais que gerem. Outra limitação está no fato de que os cargos de gestão das secretarias municipais da educação, via de regra, são políticos, carecendo de continuidade no trabalho desenvolvido, o que dificulta estabelecer um padrão de relação entre ferramentas e técnicas de gestão implantadas e resultados obtidos.

## Referências

ALBUQUERQUE, João Porto de. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 52, n. 3, 2012, p. 313-329.

AHMAD, Tahir; VAN LOOY, Amy. Business process management and digital innovations: a systematic literature review. *Sustainability*, Basileia, v. 12, n. 17, 2020, p. 6827.

ANDRADE, Elzimar; RASOTO, Vanessa Ishikawa; CARVALHO, Hilda Alberton de. Gerenciamento de processos nas instituições federais de ensino superior brasileiras. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, Curitiba, v. 7, n. 2, 2-18, p. 171-201.

ARGOUD, Ana Rita Tiradentes Terra; PEREIRA, Néocles Alves; PEREIRA FILHO, Néocles Alves; POLITANO, Paulo Rogério. *Gestão por processos*. Rio de Janeiro: Pixel, 2015.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. *Guia para a gestão por processos de negócio corpo comum de conhecimento (BPM CBOK™, V4.0)*. Pensacola: ABPMP, 2021.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. Rio de Janeiro: PNUD/Ipea/Fundação João Pinheiro, 2022.

BIZAGI. *Bizagi – Software gratuito de mapeamento e modelagem de processos de negócio*. <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Brasília: Enap, 1998.

CARDOSO, André Luis Rabelo; MARENCO, André (2020). Nomeações políticas nos governos municipais e performance burocrática: avaliando o desempenho. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, 2020, p. 360-380.

CARVALHO, Priscila Helen; MIGLIATO, Vanessa Cristina; ARGOUD, Ana Rita Tiradentes Terra. Padronização da coleta de informações para a plataforma Sucupira pelos programas de pós-graduação por meio da gestão por processos. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, Brasília, v. 17, n 37, 2021, p. 1-18.

CAUCHICK Miguel, Paulo Augusto. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, Santa Cruz do Sul, v. 17, n. 1, 2007, p. 216-229.

EISENHARDT, Kathleen Marie. What is the Eisenhardt method, really? *Strategic Organization*, v. 19, n. 1, 2022, p. 147-160.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: GEN/Atlas, 2017.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, 2000, p. 8-19.

- IBEG. Estimativas da população residente para os municípios: tabelas 2021. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=resultados>.
- KREGEL, Ingo; DISTEL, Bettina; CONERS, André. Business process management culture in public administration and its determinants. *Business & Information Systems Engineering*, v. 64, 2022, p. 201-221.
- KLUG SOLUTIONS. *Klug solution: desenvolvedora do software Arpo*. [www.klugsolutions.com](http://www.klugsolutions.com).
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARTINS, Roberto Antônio. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (org.). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: GEN/LTC, 2018, p. 18-35.
- MICROSOFT. *Visio*. <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/visio/flowchart-software>.
- MORAES, Joysi; MARIANO, Sandra Regina Holanda; DIAS, Bruno Francisco Batista. A eficácia da formação em gestão para gestores de escolas públicas. *Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, Santa Maria, v. 10, n. 19, 2021, p. 1-21.
- SEADE. *Concentração da população nos municípios em 2022*: Seade Informa-Demografia. Disponível em <https://populacao.seade.gov.br/wp-content/uploads/sites/8/2022/04/Seade-Informa-demografia-concentracao-populacao-municipios-2022.pdf>. Acesso em 10 jan. 2024.
- SILVA, Cláudio Rodrigues Muniz da; MARTINS, Sinara da Rocha. The next generation for business process management systems and its technological implications. *Proceedings of the CONF-IRM*, 50, 2013. Anais ... Natal: AIS, 2013. Disponível em <https://aisel.aisnet.org/confirm2013/50/>. Acesso em 10 jan. 2024.
- SOUSA NETO, Manoel Veras; MEDEIROS JUNIOR, Josué Vitor. Afinal, o que é Business Process Management (BPM)? um novo conceito para um novo contexto. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, Curitiba, 2009, v. 7, n. 2, p. 1-21.
- SYED, Rehan; BANDARA, Wasana; FRENCH, Erica; STEWART, Glenn. Getting it right! critical success factors of BPM in the public sector: a systematic literature review. *Australasian Journal of Information Systems*, Melbourne, v. 22, 2018, p. 1-39.
- TRKMAN, Peter. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, v. 30, n. 2, 2010, p. 125-134.
- TURE, Vanessa Stevan. *Propostas de melhorias na gestão de contratos da Universidade Federal de São Carlos por meio da gestão por processos*. São Carlos: UFSCar, 2020. 173f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos.
- YIN, Robert Kuo-zuir. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2015.