



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF ALEXANDRE MARQUES GARCEZ MOREIRA

**A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SISTEMA DE
GESTÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Rio de Janeiro
2019**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF ALEXANDRE MARQUES GARCEZ MOREIRA

**A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SISTEMA DE
GESTÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho acadêmico
apresentado à Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais, como
requisito para a especialização em

**Rio de Janeiro
2019**



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEX - DESMIL
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **Cap Inf ALEXANDRE MARQUES GARCEZ MOREIRA**

Título: A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SISTEMA DE GESTÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Projeto de Pesquisa apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Organizacional

APROVADO EM ____/____/____ CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

| Membro | Menção Atribuída |
|--|-------------------------|
| JOBEL SANSEVERINO JÚNIOR – Maj Inf QEMA Cmt Curso e Presidente da Comissão | |
| JOSÉ WELLITON SOARES ROCHA – Maj Inf 1º Membro | |
| EVERTON CAMPOS PINHEIRO – Cap Inf 2º Membro e Orientador | |

ALEXANDRE MARQUES GARCEZ MOREIRA – Cap
Aluno

A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SISTEMA DE GESTÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Alexandre Marques Garcez Moreira *
Everton Campos Pinheiro **

RESUMO

A prática de gestão, que nas últimas décadas vem se mostrando cada vez mais não apenas relevante, mas fundamental em qualquer projeto ou planejamento institucional, empresarial, governamental, etc., encontra no mapeamento de processos uma forma de otimizar e facilitar a compreensão das diversas atividades a serem desencadeadas dentro da Força Terrestre. Em suma, o mapeamento de processos nada mais é do que mapear, ramificar ou evidenciar uma esquematização de determinada atividade. Procura determinar o passo a passo e o desencadeamento de uma sequência de atividades, desde a introdução de insumos (se for o caso), até o alcance do produto desejado. A observação de militares do Comando Militar da Amazônia que estão diretamente ligados com a atividade de gestão na prática e fiscalização, indica que este método veio a facilitar a compreensão das tarefas em geral. O intuito da prática de gestão e mapeamento de processos é justamente facilitar a compreensão das atividades, aumentar a segurança e a padronização. Contudo, mesmo com os bens já comprovados pela prática, a implementação de certas ferramentas não se configura tão simples. A atividade de gestão requer uma mudança de paradigmas e costumes, sendo necessário que se leccione sobre a atividade uma vez que requer uma certa metodologia e se coloque em prática de forma gradual, conquistando o hábito de sistematizar as ações.

Palavras-Chave: gestão, mapeamento de processos, fluxograma

ABSTRACT

The practice of management, which in recent decades has been increasingly not only relevant but fundamental in any project or institutional, business, governmental planning, etc., finds in process mapping a way to optimize and facilitate the understanding of the various activities. to be unleashed within the Earth Force. In short, process mapping is nothing more than mapping, branching, or evidencing a schematization of a particular activity. It seeks to determine the step by step and the triggering of a sequence of activities, from the input of inputs (if any), to the desired product range. Observation of military personnel from the Amazon Military Command who are directly linked to the practice management and inspection activity indicates that this method has facilitated the understanding of the tasks in general. The purpose of the practice of process management and mapping is precisely to facilitate the understanding of activities, increase safety and standardization. However, even with the proven assets, the implementation of certain tools is not so simple. The management activity requires a change of paradigms and customs, and it is necessary to teach about the activity as it requires a certain methodology and is put into practice gradually, conquering the habit of systematizing actions.

Keywords: Manegement, process maping, flow chart

* Capitão da Arma de infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2009.

** Capitão da Arma de infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2006. Especialização em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2015.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda um quadro de como o mapeamento de processos, prática que vem sendo cada vez mais utilizada em empresas e corporações que visam otimizar ao máximo seus resultados, pode ser melhor inserido dentro das Organizações do Exército Brasileiro.

Segundo a Concepção Estratégica do Exército Brasileiro, em 2022, conforme cenários prospectivos, o Brasil estará entre as nações economicamente mais desenvolvidas, tomando parte ativa nas decisões internacionais (BRASIL, 2010).

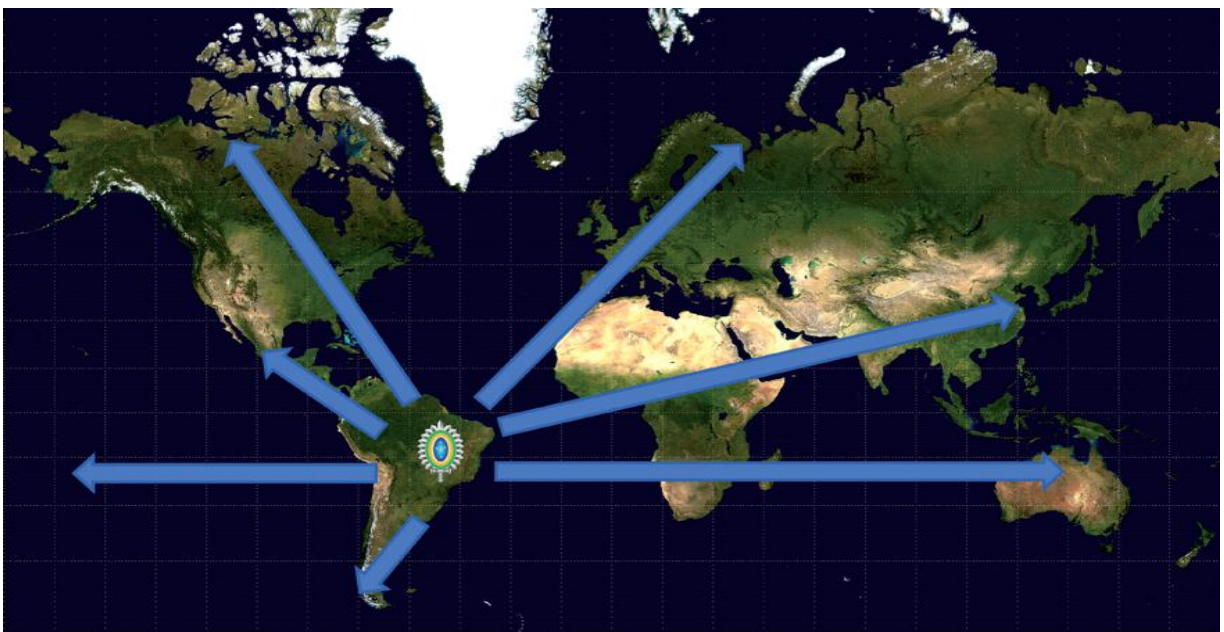


FIGURA 1 – Projeção Estratégica do EB. Fonte: Manual da Transformação, 2010.

Neste contexto, a eficácia no emprego de meios e recursos, principalmente financeiros, alinhada com a conjuntura orçamentária do país atualmente, colocam ainda mais em evidência a forma como estão sendo administrados os recursos alocados nas Forças Armadas, especificamente no EB.

Em virtude do aumento do grau de complexidade na forma de administrar recursos e gerir organizações, procurando maximizar resultados e reduzir gastos e esforços, a prática de gestão dentro dos diversos ramos empresariais, segmentos estatais, instituições ou grupos de trabalho em geral vem sendo colocada cada vez mais em voga.

A fim de colocar em prática seus projetos com visão de futuro e, principalmente, cumprir sua missão institucional, o Exército Brasileiro vem

enfatizando a prática de gestão em suas Unidades. Essa transformação vem sendo implementada nos últimos anos através da mudança de sua Assessoria Especial de Gestão e Projetos (AEGP) e criando um novo órgão de Escritório de Projetos do Exército (EPEX).

A finalidade do EPEX é gerenciar projetos estratégicos e aumentar a qualidade administrativa e operacional da Força, através de escritórios de gestão locados nos Comandos Militares de Área e em pontos estratégicos, aplicando as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro – NEGAPEB.

Através destas Normas, o Estado maior do Exército, por meio do EPEX, procura administrar o emprego judicioso de meios, principalmente financeiros, e inculcar na mentalidade de seus militares a importância de adquirir hábitos de gestão, visando alcançar significativos resultados.

Por trabalhar com finanças públicas, a Força Terrestre procura cumprir cronogramas e atingir metas, alocando recursos recebidos da melhor forma possível, para estar alinhada com as diretrizes do Ministério da Defesa (MD) e Ministério do planejamento, Orçamento e gestão (MPOG).

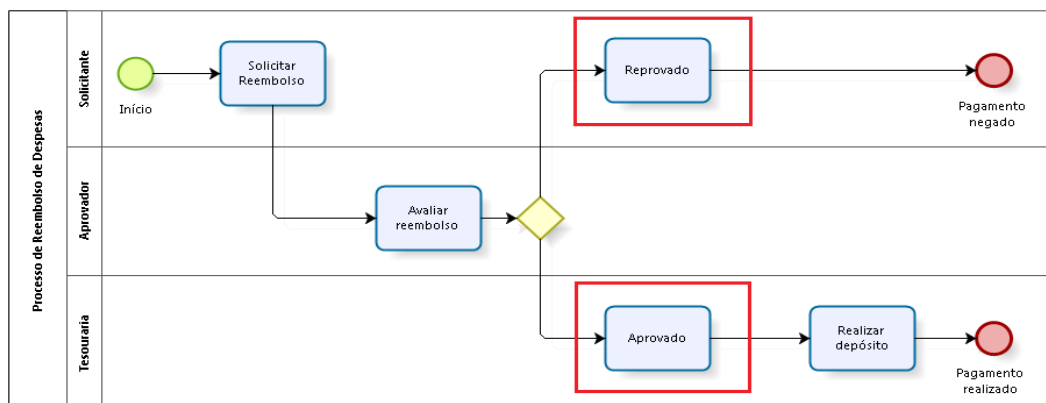


FIGURA 2 – Exemplo de Mapeamento de processo. Fonte: iPROCESS

Dessa forma, visando aperfeiçoar o gerenciamento de projetos e trabalhos para cumprir sua missão institucional e seus diversos afazeres seguindo diretrizes do governo federal, o Exército emprega ferramentas de gestão como o mapeamento de processos.

Essa ferramenta procura evidenciar como a forma de determinado trabalho passa por todo um processo, desde o início de suas atividades, alocando insumos,

recursos (financeiros, pessoais, etc.), forças de trabalho, até a conclusão de um produto final, com a finalidade de aumentar ao máximo a eficiência em todo decurso da atividade.

No âmbito do Exército brasileiro, o emprego do mapeamento de processos e a fiscalização deste por intermédio do EPEX, em todos os níveis, permite à seus integrantes uma melhor compreensão das diversas atividades a serem desencadeadas antes mesmo do início de suas ações, facilitando assim o seu planejamento, acompanhamento do desencadear das atividades, medição de resultados em todas as fases, facilitando seu gerenciamento e reduzindo a incidência de problemas e ocasiões fortuitas.

No mapeamento, define-se exatamente o que uma entidade empresarial faz, quem é responsável, em que padrão um processo deve ser concluído e como o sucesso de um processo de negócio pode ser determinado. Uma vez feito isso, não pode haver incerteza quanto às exigências de todos os processos internos do negócio. Uma ilustração de processos de negócios é produzida. O primeiro passo para ganhar controle sobre uma organização é conhecer e entender os processos básicos (Deming, 1982; Juran, 1988; Taylor, 1911).

1.1 PROBLEMA

Nas últimas décadas, com o surgimento de uma nova ordem mundial, os diversos setores corporativos de todos os ramos empresariais buscam modelos de gestão que visam otimizar seus resultados otimizando a utilização de insumos e recursos. Flexibilidade e qualidade total são alguns dos conceitos que impulsionaram as transformações organizacionais (VERGARA, 2000).

Foi observado pela sociedade a necessidade do que o Exército Brasileiro, assim como qualquer outra instituição que gere recursos públicos, precisava acompanhar essa nova ordem, visando reduzir o impacto das restrições orçamentárias e alcançar melhores condições e capacidades para a Força Terrestre, gradativamente vem sendo incutido na mentalidade dos militares a importância da utilização das ferramentas de gestão.

Surgiu então a pergunta de como poderíamos acompanhar a sistematização dos processos de gestão para melhorar índices e resultados em nossas atividades, acompanhando o processo evolutivo que tomava conta do mundo? Surgiu como resolutive deste problema, a utilização da ferramenta de gestão definida como mapeamento de processos.

Nesse contexto, o mapeamento de processos funciona como identificação dos principais passos e processos a serem executados em um fluxo de trabalho de rotina de forma visual. Também controla o fluxo de informações, materiais e documentos envolvidos no processo e esclarece tarefas, decisões e ações que são necessárias em determinados pontos no tempo. Além disso, mapas de processos representam os papéis de uma variedade de partes interessadas que impactam ou atuam no processo (BARBROW; HARTLINE, 2015).

1.2 OBJETIVOS

A fim de orientar a metodologia do trabalho, foram apresentados os seguintes objetivos geral e específicos a seguir:

- O objetivo geral é demonstrar como o mapeamento de processos otimiza a eficiência e eficácia das atividades dentro do Exército Brasileiro.
- Compreender o papel estratégico do Exército dentro do Estado Brasileiro;
- Apresentar a necessidade da gradativa mudança de mentalidade dos militares da Força Terrestre;
- Demonstrar como o mapeamento de processos pode vir a ser uma ferramenta de grande valor para otimizar atividades e decisões de rotina;

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

- A presente pesquisa tem por finalidade a busca de ferramentas que contribuam com o crescimento na rentabilidade das atividades exercidas no âmbito do Exército, faz-se necessário identificar falhas nos diversos processos e implantar constantes melhorias que irão otimizar as atividades e ter impacto direto no produto final desejado. Dessa forma, o mapeamento de processos é uma etapa do sistema de gestão que poderá identificar e otimizar os processos das atividades militares;

- A execução da pesquisa se justifica porque o mapeamento de processos torna os processos finalísticos mais eficazes, discriminando em qualquer segmento, as etapas a serem desencadeadas de forma a atingir um objetivo da melhor forma possível;

- Uma Organização Militar que possui Sistema de Gestão estruturado possui suporte para realizar projetos e atividades com maior qualidade. A organização dos projetos tende a aumentar a efetividade das etapas de um processo, incidindo positivamente de forma direta no efeito final desejado de um trabalho. A partir do

mapeamento de processos, um gestor consegue verificar os pontos fortes e fracos para a realização de determinada atividade, coletando dados e elaborando planos de ação que venham a otimizar o trabalho.

2 METODOLOGIA

A pesquisa iniciar-se-á abordando a importância do mapeamento de processos como ferramenta de prática de gestão, observando práticas em geral e consulta bibliográfica a manuais, documentos e trabalhos científico que abordam sobre o assunto. O estudo se desenvolve com base em observações e pesquisa bibliográfica e documental, além de experiência de militares que trabalham buscando o mapeamento de processos.

Quanto a forma de abordagem do problema, foram utilizados conceitos de pesquisa **qualitativa**, pois as informações obtidas através de entrevistas de militares que trabalham na área de gestão dentro do Exército Brasileiro, foram fundamentais para a chegada de uma conclusão nesse artigo.

Quanto ao objetivo geral, a metodologia empregou a modalidade **analítica**, uma vez que é a que mais se adequa à temática e forma de pesquisa, buscando familiarização sobre o assunto e observação sobre a vivência profissional relevante.

O estudo baseia-se na observação e pesquisa de como o mapeamento de processos vem a facilitar a organização e praticidade e na experiência de militares que otimizaram seus trabalhos apoiando-se na referente ferramenta, no âmbito do Comando Militar da Amazônia e Organizações Militares do Exército brasileiro em geral.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Teixeira (2014, p. 21), houve na última metade do século XIX aumento crescente na complexidade dos negócios a nível mundial, reforçado pelo capitalismo industrial, surgindo o conceito de gerência de projetos. A partir daí, surgiu a necessidade de sistematizar e orientar o modo de gerir ações.

Assim o mapeamento de processos aparece como uma forma de analisar trabalhos e projetos de forma clara, facilitando na tomada de decisões de gerenciamento.

Os processos podem ser compostos por uma série de atividades, que são desenvolvidas pelas pessoas dentro de uma organização. Nesse sentido, os

processos só devem existir se agregam valor a atividade da organização, uma vez que necessitam, as atividades, assim como os processos, estarem ligadas entre si. Em consonância com o exposto, a maioria dos processos pode ser aperfeiçoada, se alguém pensar em um modo de fazê-lo e implementá-lo de maneira eficaz. (KRAJEWSKI; HITZMAN; MALHOTRA, 2009).

A Separata ao Boletim do Exército Nr 23, de 10 de junho de 2016, em seu capítulo VI, dispõe sobre como a organização dos processos, uma vez mapeados, proporciona aos analistas um entendimento de como as partes (processos) se relacionam e se integram (macroprocesso) para gerar produtos ou resultados (geram valor) às suas partes interessadas. Convém que o escopo da iniciativa esteja bem delimitado e os processos alvo estejam priorizados. Isso aumenta as chances de uma condução eficaz do processo, evitando retrabalho e dispersão com relação aos objetivos esperados.

Ainda segundo Teixeira (2014), o Exército americano também teve sua transformação através de um plano de modernização que fora exposto no final da década de 90. Contudo, somente em meados de 2006, esse processo seguiu com êxito. Um novo esquema de gestão e mapeamento de processos foi adotado, o que permitiu ao Exército dos Estados Unidos uma implementação de operações contínuas.

Em um contexto de constante transformação das instituições brasileiras, no tocante a preocupação em otimizar e procurar rentabilizar seus produtos, de um modo geral, o Exército busca uma implementação da mentalidade de gestão em suas fileiras, tendo o mapeamento de processos como uma ferramenta de trabalho nessa área.

Já visualizando as transformações nacionais e internacionais aceleradas, o Comandante do Exército entre 2011 a 2014, já abordava a necessidade de evolução na forma de trabalho de nossa Força, a fim de acompanhar as constantes mudanças da nova ordem mundial.

O General Enzo afirmava que:

[...] o cenário descrito, portanto, exige disposição e ação das instituições brasileiras, aí incluído o desenvolvimento das capacidades necessárias ao Exército para respaldar a atuação do Brasil nas áreas de interesse estratégico do País. Ao Exército, nesse contexto de mudanças, cabe transformar-se. Esse processo é de longo prazo, amplo e profundo; não é modismo e é urgente. ... não podemos estar tão distantes da realidade,

quando as ameaças se revelarem. Para isso, temos que ousar nas ideias, gerando energia criativa em soluções inovadoras e factíveis. Nessa trajetória, a maioria das respostas poderá ser encontrada na elaboração, execução e controle de um criterioso e coerente Planejamento Estratégico [...] (Dtz Geral Cmt Ex 2011-2014).

Assim como a mentalidade da importância de uma eficaz gestão em todos os segmentos, a atividade de mapeamento de processos também é algo a ser implementada de forma gradativa. Há a necessidade de ensinar os quadros do Exército a mapear de forma correta e eficiente, a fim de colher resultados positivos para a Força posteriormente. Nos Centros Telemáticos de Área do Exército, vem acontecendo capacitações de mapeamento de processos para militares e civis.

Foram utilizadas as palavras-chave Mapeamento de processos; Gestão no Exército Brasileiro; Projetos de modernização; Gestão na nova ordem mundial.

a. Critério de Inclusão:

- Estudos relacionados a gestão de processos finalísticos, observando-se como podem contribuir para a prática de gestão no âmbito EB;

- Material e portfólio de Organizações militares que retratam inovações trazidas pelo advento do mapeamento de processos;

b. Critério de exclusão:

- Estudos que se correlacionam com as práticas de gestão sem, no entanto, enfatizar o mapeamento de processos.

- Material com mais de dois anos de uso nas atividades de gestão das OM.

2.2 COLETA DE DADOS

Visando ampliar o conhecimento teórico na área e identificar experiências relevantes, foram disponibilizados questionários a militares do Comando Militar da Amazônia e a militares que trabalham ou trabalharam com processos nas Organizações Militares em geral sobre como o mapeamento de processos vem a contribuir com a prática de gestão.

2.2.1 Questionário

A amplitude do universo foi estimada a partir de Oficiais que exerceram a função de assessor em escritório de gestão no âmbito de Comandos Militares de

Área ou trabalharam como Subcomandante de SU valor Unidade, onde receberam incumbências de gestão.

Portanto, valendo-se dos dados obtidos pode-se constatar que o universo a ser questionado é entre 10 e 15 militares, contemplando Oficiais intermediários (Capitães) e Oficiais subalternos (Tenentes). Deste modo, foram distribuídos questionários de forma direta (pessoalmente) ou indireta (mediante aplicativos de redes sociais).

Ainda segundo a coleta de dados mediante questionário, a utilização de ferramentas de gestão, apesar de reconhecidamente ser algo que venha a aquinhoar meios para facilitar as diversas ações do dia a dia, é uma atividade que deve ser lecionada, através de instrução e sendo colocada em prática de forma gradativa pois não se configura uma atividade simples de se desempenhar.

[...] O Processo de Transformação vislumbra a quebra de paradigmas na gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais e, ainda, a adequação dos serviços prestados ao desenvolvimento nacional e à projeção que o Brasil vem conquistando no cenário internacional (TEIXEIRA, 2014).

Ao se mapear um processo, o gestor deve primar pela simplicidade do diagrama ou fluxograma a ser utilizado, definindo objetivamente o processo que deverá ser mapeado. Uma vez mapeado, o processo a ser executado passa a ter maior velocidade, segurança e prontidão.

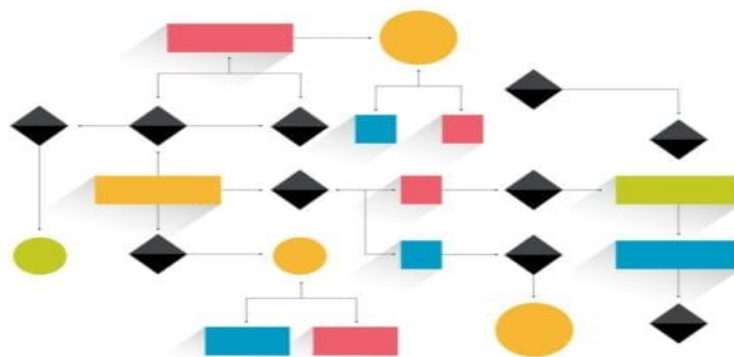


FIGURA 3 - Representação genérica de um fluxograma de mapeamento de processos. FONTE: CONSULTEQ

O Mapeamento de processos, ou **Process Mapping**, é um modelo de gestão, que visa entender de forma simples como são os **processos** de uma empresa, apresentando cada etapa da operação através de fluxogramas. As atividades de um processo são conectadas através de

setas e variam seu posicionamento no **fluxo** dependendo dos responsáveis. Assim, é possível entender a dinâmica entre elas e identificar **pontos de melhorias**, determinando as causas de cada problema. Assim, realizar o mapeamento de processos implica em **registrar, documentar e diagramar** todos os fluxos de trabalho de uma empresa ou área. (CONSULTEQ, 2018)

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Corroborando com o que foi apresentado, e facilitar a compreensão das possibilidades da prática de gestão, após a coleta de informações obtidas através do questionário e observação analítica da pesquisa qualitativa, pode-se compreender as facilidades que o mapeamento de processos traz.

A análise dos dados favorece a discussão no sentido de compreender que o advento dessa ferramenta, além de ser um facilitador para os processos de gestão, vem a ser uma necessidade para empresas e instituições que procuram gerir recursos públicos ou aferir lucro, dentro do contexto da ordem mundial atual.

Dessa forma, os dados colhidos através do questionário demonstram como o mapeamento de processos otimiza a eficiência e a eficácia dentro das atividades do EB. Por ser uma estrutura distribuída em todo território nacional, o Exército executa planejamentos em todos os níveis de atuação, desde o nível estratégico, até seus órgãos de direção setorial e organizações militares do corpo de tropa. Assim, o mapeamento de processos surge com grande valor para otimizar atividades e decisões de rotina que incidem diretamente em seus processos finalísticos, contribuindo direta e indiretamente para que a Força Terrestre cumpra sua missão institucional.

Contudo, a apresentação de um processo evolutivo internacional no estado da arte em práticas de gestão aponta que há uma necessidade de que seja gradativa a mudança de mentalidade dos militares da Força Terrestre.

Mesmo sendo um advento que vem a facilitar as atividades em geral, o mapeamento de processos requer adestramento e prática por parte dos profissionais que o executam, para ser realizado com sucesso e efetividade.

Uma comparação feita entre os resultados do estudo feito com o estado da arte apresentado mostra que a adequação às práticas de gestão, em especial o

mapeamento de processos, acompanha a evolução dos países ou empresas tidas como desenvolvidas.

A medida que procura obter-se evolução em aspectos econômicos, sociais, tecnológicos, fica constatado que a evolução nos processos de gestão acompanha esse crescimento paralelamente, evidenciando-se como algo fundamental em todo o processo.

O questionário disseminado revela justamente a sensível melhora no desempenho das atividades em geral das organizações Militares que aderiram ao mapeamento de processos e serve como indicador de desempenho comprovando a importância desta ferramenta.

3.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos procura esquematizar determinada atividade com a finalidade de determinar o passo a passo e o desencadeamento das ações a serem realizadas desde a fase de planejamento até o alcance do objetivo.

O mapeamento cria fluxogramas que facilitam a compreensão da atividade e torna suas etapas mais objetivas. Dessa forma, o gestor pode observar e reduzir ao máximo falhas e erros durante o processo.

Após as análises analíticas dos documentos bibliográfico estudados, ficou constatado a necessidade do advento deste item para uma gestão eficiente, e uma consequente evolução nos processos e atividades da Instituição como um todo.

A Companhia de Comando do Comando Militar da Amazônia, como usuária que se beneficiou diretamente do advento do mapeamento de processos, forneceu um diagrama para exemplificação no qual destrincha o mapa estratégico do CMA, mostrando como um diagrama de mapeamento de processos evidencia e correlaciona a visão de futuro, missão síntese, princípios e valores, mostrando o passo a passo dessa catarse e facilitando a compreensão do processo e seu passo a passo, facilitando a chegada ao objetivo final.

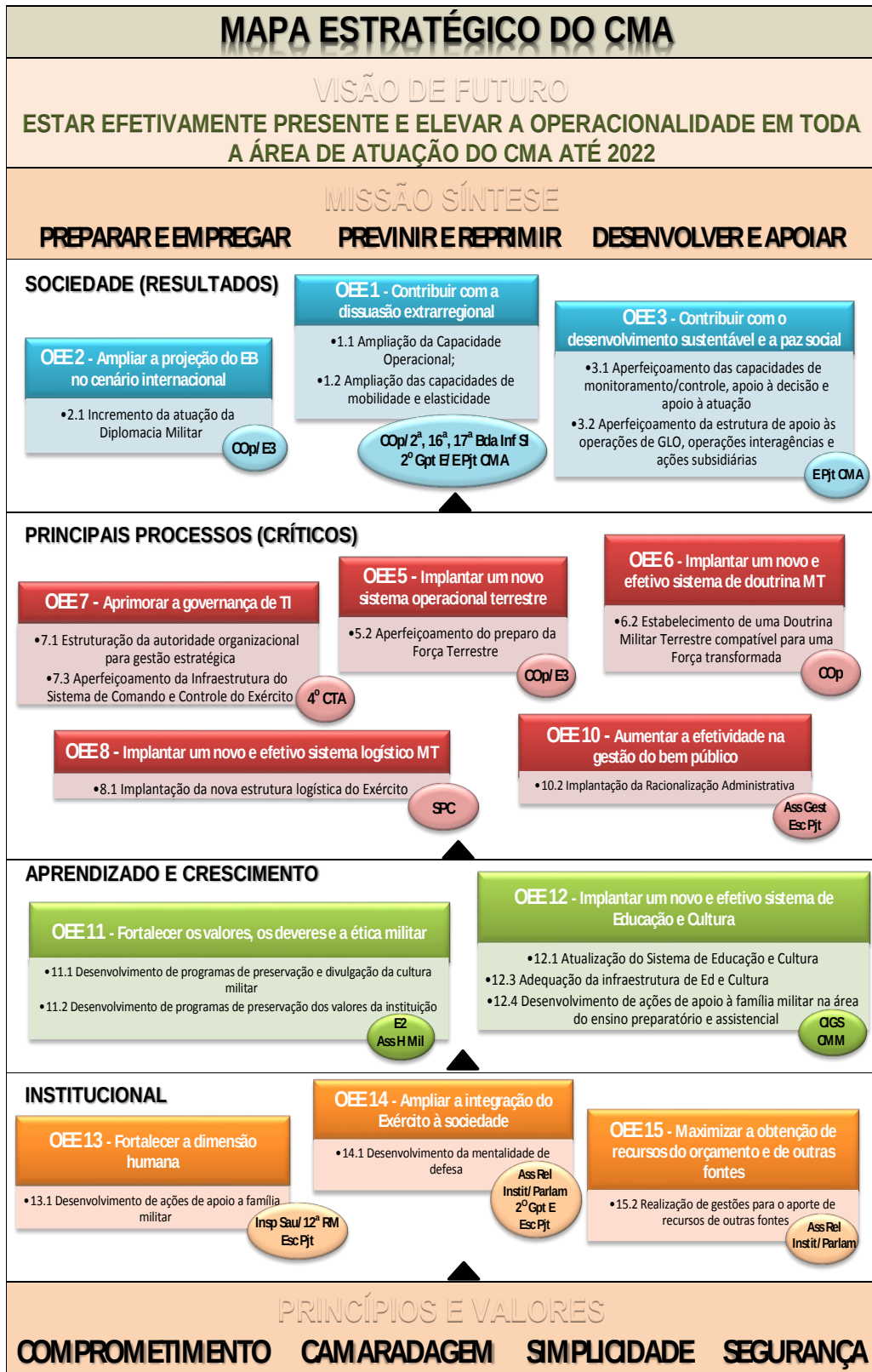


FIGURA 4 - Mapeamento de processos da visão estratégica do CMA. FONTE: Cia C CMA.

3.2 INSTRUMENTOS

| INSTRUMENTO | AMOSTRA | PREVISÃO DE EXECUÇÃO |
|--------------|--|----------------------|
| QUESTIONÁRIO | Militares (Oficiais) que exerceram a função de chefe do escritório de Gestão do Comando Militar da Amazônia e em SU isoladas; | ABR 19 |
| QUESTIONÁRIO | Solicitar ao Scmt da Cia C CMA indicadores de desempenho que apontem melhorias nos processos da OM após o emprego do mapeamento de processos | MAI 19 |

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando a base bibliográfica deste trabalho e com os dados obtidos por militares envolvidos na área de gestão, no âmbito das OM, podemos concluir que o mapeamento de processos otimiza a eficiência e eficácia das atividades dentro do Exército Brasileiro.

Para que o papel estratégico do Exército dentro do Estado Brasileiro atinja seus objetivos na plenitude, há a necessidade de adequar toda a sistemática de trabalho dentro dos padrões de gestão apontados no estado da arte, e acompanhar a nova ordem mundial que se apresenta nesses termos.

Contudo, a mentalidade e a prática de gestão, apesar de eficaz, não é algo que se implemente de forma simples, havendo uma necessidade da gradativa mudança de mentalidade dos militares da Força Terrestre, como ocorreu em outras empresas, instituições e países desenvolvidos ao longo das décadas.

Conforme as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro - EB20-N-08.001, do Estado-Maior do Exército, podemos dizer que um projeto ou processo nasce de uma necessidade, que pode ser operacional ou administrativa. Dessa forma, determinada atividade pode tornar-se mais eficiente, reduzir riscos, ser determinado ou solicitado por uma outra autoridade ou mesmo ser parte de outro projeto (subprojeto).

Ainda de acordo com as NEGAPEB, o mapeamento de processos torna o resultado mais viável de ser controlado e acompanhado em todo o seu desenvolvimento, sendo único e mensurável.

Segundo a Separata ao Boletim do Exército nº 23, de 10 de junho de 2016, o mapa dos processos deve ser composto por fluxograma (ou Diagrama de Processo) e da Folha de Dados do processo, configurando assim uma representação gráfica e uma analítica, respectivamente.

Podemos concluir que há uma preocupação na organização, sistematização e forma de preparo de um mapeamento de processos como podemos observar nos seguintes termos do capítulo VI da referida Separata ao BE que seguem:

6.1.3 Conforme indicado no capítulo anterior, convém que a iniciativa de gestão de processos, em particular, o mapeamento dos processos se inicie a partir do estudo da Cadeia de Valor Agregado da organização.

6.1.4 Esse estudo permite uma visão do topo da organização para os processos a serem analisados. Essa visão proporciona aos analistas um entendimento de como as partes (processos) se relacionam e se integram (macroprocesso) para gerar produtos ou resultados (geram valor) às suas partes interessadas.

6.1.5 Para o início das atividades de mapeamento de processos convém que o escopo da iniciativa esteja bem delimitado e os processos alvo estejam priorizados. Isso aumenta as chances de uma condução eficaz do projeto, evitando retrabalho e dispersão com relação aos objetivos esperados.

6.1.6 Uma vez definido o Plano de Trabalho o gestor responsável pela iniciativa (normalmente o gestor do EPOEx ou do EPOSet) deve designar uma equipe para conduzir os trabalhos para o mapeamento dos processos. A equipe é constituída, normalmente, por um líder e um apoiador.

6.1.10 Sempre que o mapeamento de processos ocorrer junto a um público que ainda não participou de ações semelhantes, ou ainda, que não teve contato com os conceitos a serem aplicados no projeto, deverá ser executada uma oficina de trabalho para nivelamento conceitual junto aos participantes.

6.1.11 O nivelamento conceitual deve apresentar a teoria básica, os métodos e os padrões de gestão de processos utilizados pelo Exército Brasileiro, definidos pelo EPOEx.

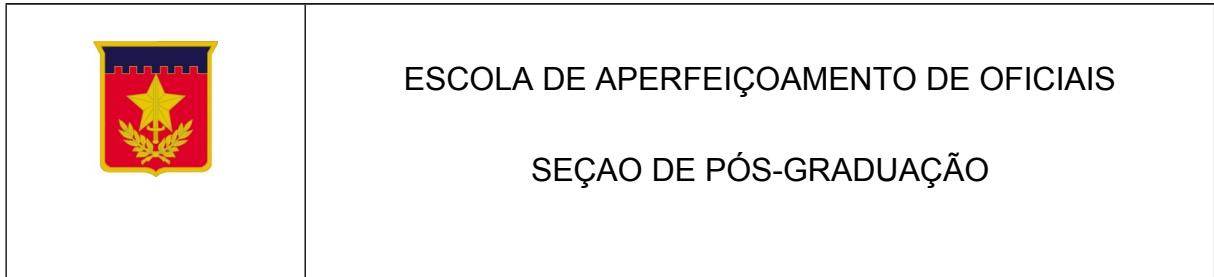
6.1.12 O produto esperado para essa etapa é o Mapa de Processo (Fluxograma e Folha de Dados) validado e inserido na base de dados de processos do Exército Brasileiro.

Por mais que venha a facilitar a confecção e compreensão de determinado projeto ou processo, o mapeamento de processos é uma atividade trabalhosa, que exige planejamento e um mínimo de capacitação por parte dos militares envolvidos.

Mesmo assim, já se configura como uma ferramenta imprescindível a qualquer gestor, dentro e fora do Exército, que procura entregar determinado produto com dispêndio mínimo de esforços, custo reduzido ao máximo e no menor tempo possível, respeitando requisitos do escalão superior e os recursos utilizados.

Esta ferramenta permite uma melhor eficiência na gestão e facilita a coordenação com outras tarefas, rotinas e operações sem interromper o progresso das atividades em andamento.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO SINTETIZADO DISTRIBUÍDO AOS MILITARES QUE TÊM EXPERIÊNCIA EM ATIVIDADES DE GESTÃO, TRABALHANDO EM ESCRITÓRIOS DE GESTÃO DE COMANDO MILITAR DE ÁREA OU COMO SCMT EM SU VALOR OM.



O presente instrumento é parte integrante da especialização em ciências militares do cap inf Alexandre Marques Garcez Moreira, cujo o tema é: **A importância do mapeamento de processos no sistema de gestão do Exército Brasileiro**. Pretende-se, através da compilação das informações obtidas, fornecer subsídios para comprovar como o mapeamento de processos pode vir a ser uma ferramenta fundamental para otimizar os processos como um todo das Organizações Militares do Exército Brasileiro.

As informações aqui transmitidas irão contribuir sobremaneira para a pesquisa, para serem colhidas amostras empíricas de como o mapeamento de processos, mesmo sendo algo a ser implementado gradualmente, pode ser algo eficaz na vida operacional e administrativa da OM.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

Alexandre Marques Garcez Moreira (Capitão de Infantaria – AMAN 2009)

Celular (21) 9 97005593

e-mail: garcezeb1007@gmail.com

Formulário com intuito de observar a importância do mapeamento de processos dentro da prática de gestão organizacional no âmbito do Comando Militar da Amazônia e OMDS subordinadas

1) Qual seu P/Grad?

2) Na sua opinião, o Sr. considera que a ferramenta de mapeamento de processos, no âmbito da prática de gestão organizacional implementada pela Força Terrestre: *

- Veio a facilitar o "modus operandi" das diversas atividades a serem desencadeadas em sua OM;
- Contribui parcialmente com o desencadear das atividades;
- Não acrescenta nada nas atividades em geral;
- É apenas um encargo a mais a ser desempenhado, visto que é alvo de fiscalização por parte do Escritório de Gestão do Comando Militar de Área

3) Antes da implementação desta prática por parte do Escritório de Projetos do Exército (EPEX) o Sr. já tinha conhecimento ou já havia utilizado o mapeamento de processos em suas atividades? *

- Sim, estou habituado a praticar o mapeamento de processos;
- Já havia utilizado mas com pouca frequência;
- Tinha conhecimento desta atividade mas nunca coloquei em prática;
- Nunca ouvi falar sobre mapeamento de processos;

4) Na sua opinião, a prática de gestão organizacional e o mapeamento de processos na Força terrestre: *

- É uma atividade simples de ser colocada em prática;
 - Apesar de ser importante, deve ser lecionada através de instrução de forma que todos se habituem em utiliza-las;
 - Requer uma mudança cultural visto que não estamos acostumados com atividades desta natureza;
- Não deve ser colocada em prática por não ser uma atividade tipicamente militar.

5) Como o Sr. julga que deve ser orientado o adestramento dos militares para habituarem-se e familiarizarem-se com as práticas de gestão e mapeamento de processos? *

6) O Sr. gostaria de acrescentar alguma consideração sobre o presente estudo?

Obrigado pela participação.

ANEXO B - SOLUÇÃO PRÁTICA

A presente pesquisa concluiu que o mapeamento de processos não é apenas uma ferramenta que pode vir a acrescentar nos processos finalísticos das OM em geral, mas sim algo imprescindível para uma instituição que almeja crescer e acompanhar a nova ordem mundial entre empresas e instituições modernas. Desta forma o militar da ponta da linha deve estar ciente de que sua adaptação nos moldes de gestão é uma necessidade do século XX, e assim como o mercado de trabalho externo, os militares também devem estar em constante processo de reciclagem e aprendizado, especialmente no tocante a gestão.

Para que a capacidade de apoio e emprego da ferramenta de mapeamento de processos seja eficaz, tem sido disseminada pelos Comandos Militares de Área, através do EPEX, instruções de como esquematizar um mapeamento de processos, além de apontar a importância e utilidade dessa prática.

Os militares sejam conscientizados que são sensores/ vetores de gestão desde o seu ingresso nas unidades militares e em todos os aspectos, sendo assim disseminadores desta atividade.

Técnicas de mapeamento de processos devem ser ensinadas e a sua prática deve ser estimulada nos exercícios, operações e atividades administrativas. Uma sugestão é a disponibilização de tempo, previsto em QTS, para debates sobre o assunto.

A confecção de relatórios e a fiscalização do EPEX e Comandos Militares de Área é primordial para que não haja interrupção do ciclo de desenvolvimento desta mentalidade, portanto, deve ser obrigatório.

A orientação e instrução da tropa por militares especializados e com experiências em atividades de gestão potencializam os resultados desejados.

REFERÊNCIAS

Sobre Administração – Blog. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-administracao-cientifica-de-taylor/> . Acesso em 03 Ago 19.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica**. EUA, 1911.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171 p.

BRABROW, S.; HARTLINE, M. Process Mapping as Organizational Assessment in Academic Librarie. **Performance Measurement and Metrics**, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2015.

KRAJEWSKI, L; RITZMAN, L; MALHOTRA, M. **Administração de Produção e Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

BRASIL. Exército. **Separata ao BE N° 23**. 1. Ed. Brasília, DF, 2016.

PERI, Enzo Martins. **Entrevista do Comandante do Exército a Revista Valor Econômico**. Brasília, 26 Ago. 2014.

TEIXEIRA, Walter Augusto. **Gestão de Projetos Estratégicos Indutores de Transformação do Exército Brasileiro**. 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, UnB, Brasília, 2014.

BRASIL. Exército. DGP – Departamento Geral do Pessoal. Brasília: Departamento Geral do Pessoal – QGEx. Disponível em: <http://dgp.eb.mil.br/index.php/ultimas-noticias1/206-capacitacao-em-mapeamento-de-processos>. Acesso em 19 Mar.

CONSULTEQ – Blog Uberlândia - MG. Disponível em: <http://consulteq.com.br/mapeamento-de-processos-tudo-o-que-voce-precisa-saber/> . Acesso em 03 JUL 19.

_____, MINISTÉRIO DA DEFESA, ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO. Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro - EB20-N-08.001. Estado-Maior do Exército. 2ed, 2013