



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP ART EMANUEL CHRISTIANO FERNANDES

O REDESENHO DO PROCESSO DE ARRANCHAMENTO NA SUBUNIDADE

**Rio de Janeiro
2020**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP ART EMANUEL CHRISTIANO FERNANDES

O REDESENHO DO PROCESSO DE ARRANCHAMENTO NA SUBUNIDADE

Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Operacional.

**Rio de Janeiro
2020**



**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 Art EMANUEL CHRISTIANO FERNANDES

**Título: O REDESENHO DO PROCESSO DE ARRANCHAMENTO NA
SUBUNIDADE**

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária *lato sensu*.

APROVADO EM _____ / _____ / _____ CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
RENATO MACEDO BIONE DA SILVA Cmt do Curso de Artilharia da ESAO	
CARLOS EDUARDO DA SILVA LOURENÇO 1º Membro	
VINÍCIUS FERREIRA DARDENGO 2º Membro e Orientador	
EMANUEL CHRISTIANO FERNANDES – Cap Aluno	

O REDESENHO DO PROCESSO DE ARRANCHAMENTO NA SUBUNIDADE

EMANUEL CHRISTIANO FERNANDES*

VINÍCIUS FERREIRA DARDENGO**

RESUMO

O presente artigo é motivado pela constatação empírica de que nossas subunidades tem dispendido um grande esforço em atividades administrativas e não operacionais. Dessa forma, uma parcela crescente de nossos recursos humanos tem sido destinada a trabalhos diferentes do que se destinam.

Baseado em um processo simples e cotidiano como o arranchamento na subunidade, realizou-se um estudo no 2º GAC L, entrevistando os envolvidos, mapeando o processo e consultando as legislações a respeito. Após um estudo pormenorizado, foi proposto um novo processo que pode ser implantado imediatamente. Também foi sugerido algumas possíveis melhorias que dependem do envolvimento de escalões superiores.

Por fim, extrapola-se o exemplo estudado a outros possíveis processos da subunidade, de modo a contribuir com a simplificação dos encargos administrativos. Sendo possível então liberar tempo e recursos humanos para as atividades finalísticas do Exército: instrução militar e adestramento.

Palavras chave: Remodelagem de processos. Gestão de processos. Arranchamento.

ABSTRACT

This article is raised by an empirical finding related to a great effort made by our companies when it comes to administrative and non-operational activities. Thus, a growing part of our man is being employed in different jobs from what they were planned for.

Based on a simple and daily process as the company food daily supply, a study was carried in the 2º GAC L, interviewing related personnel, mapping the process and consulting the suitable laws. After a detailed study, it was proposed a new process to be immediately used. Also, some enhancements were proposed to be made by upper echelons.

In the end, the case can be generalized to another process in the companies, so as to contribute with an administrative abridgement. Then it will be possible to disengage time and man to the main activity in the Army: military instruction and training.

Keywords: Process remodelling. Process management. Food supply.

*Capitão da Arma de Artilharia. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2011.

**Major da Arma de Artilharia. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2006. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2015.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Antecedentes do problema

É indiscutível as finalidades impostas às Forças Armadas pelo legislador na Constituição Federal (BRASIL, 1988) e na Lei Complementar 97/99 (BRASIL, 1999), porém, para cumprir tais finalidades existe a necessidade de atender aos princípios da Administração Pública, visto que o Exército está inserido dentro do aparato estatal.

Destacando dentre os outros os princípios da legalidade e da eficiência, vislumbra-se uma crescente demanda de atividades administrativas, que concorrem diretamente com as atividades operacionais e de instrução.

Estas demandas forçam com que comandantes de diversos níveis desloquem recursos humanos, alocando-os em postos distintos daqueles previstos em QCP (Quadro de Cargos Previstos), em detrimento de suas funções operacionais.

Neto, Neto e Schmitt (2014) afirmam que:

[...] constata-se a necessidade de maior dedicação para a sua atividade precípua, diminuindo a dispersão de energia, capital humano e material nas atividades administrativas. Para tanto, seria desejável a redução dos encargos administrativos.

Para fazer frente a demandas como essas, após emitida a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, em 2014, foi criado o Escritório de Processos Organizacionais do Exército (EPOEx), que se encontra hoje enquadrado na Assessoria de Administração do Estado-Maior do Exército (EME). Essa estrutura tem a missão de realizar a melhoria contínua de processos aumentando a eficiência, eficácia e efetividade dentro dos processos da Força.

Além da estrutura supracitada, temos o Manual Técnico (EB20-MT-11.002) - Gestão de Processos, 1ª Edição, 2016, que orienta a gestão de processos dentro da Força. Contudo, por questões óbvias de priorização de trabalho, estas estruturas dedicam-se a gerir processos de nível estratégico porque são mais urgentes e terão maiores impactos.

Ressalta-se que este não é um assunto novo na Força, tanto que, em 2007, o Exército foi exaltado como exemplo positivo no âmbito do Governo Federal. Silva (2007) relata sobre o uso da Simplificação de Processos na concessão de Medalha Militar de Tempo de Serviço: “A média do tempo de processamento deste processo era de 12 meses (...) e o tempo de processamento passou a ter a média de 4 dias”.

Contudo, no nível SU, foi observado por este pesquisador que é razoável supor existe uma lacuna de eficiência. Ainda que todos os prazos sejam atendidos, e todas as demandas administrativas supridas, observou-se que a maioria das atividades são realizadas com baixa eficiência e eficácia.

Justifica-se essa assertiva porque, após seis meses comandando a Bateria de Comando do 5º GAC AP e dois anos comandando a 2ª Bateria de Obuses do 2º GAC L, verificou-se uso excessivo de pessoal, retrabalho e desperdício de material na realização de trabalhos administrativos simples e corriqueiros na SU (sargenteação, furriel e encarregado de material). Não há colapso das atividades pelo fato de que existe abundância de mão de obra. O que não obsta o fato de que recursos (principalmente humanos e de tempo) são desperdiçados.

Além disso, dispende-se desnecessariamente energias em atividades diferentes das atividades fim, as quais deveriam ser objeto da maior prioridade de pessoal, recursos e tempo.

Neste escopo, podem ser elencados diversos processos que merecem ser estudados no âmbito da SU. Citamos alguns: arranchamento de pessoal, concessão de auxílio transporte, cálculo da despesa a anular do auxílio transporte, confecção da escala de serviço, controle de cautela de material, controle de cautela de armamento, controle de faltas na instrução, escrituração de fichas individuais de instrução, processos disciplinares e escrituração de alterações.

Para corroborar a possível necessidade de remodelagem destes processos, citamos o fato de que, muitos destes processos são realizados da mesma forma há no mínimo uma década – que é o tempo de serviço deste pesquisador. Atualmente, o mundo passa por uma revolução da informação, o fluxo de dados é imenso, e para fazer frente à novas demandas, não se pode dar ao luxo de trabalhar da mesma forma que se fazia no passado. É preciso evoluir.

Neste sentido que é apresentada a remodelagem de processos como uma ferramenta para modernizar o trabalho cotidiano da SU.

O presente trabalho se delimitará no processo de arranchamento do pessoal nas SU do 2º GAC L, buscando estudá-lo, entendê-lo e propor melhorias. Da mesma forma, os outros processos podem e devem ser estudados posteriormente.

1.2 Formulação do Problema

Portanto, formula-se o seguinte questionamento: Existe a necessidade de se redesenhar o processo de arranchamento das subunidades do 2º GAC L?

1.3 Questões de Estudo

É possível formular algumas questões no entorno do questionamento:

- a) Quem, ou qual nível de comando, deve redesenhar os processos da SU?
- b) Quais as ferramentas podem ser empregadas?
- c) É viável realizar esta remodelagem de processos no nível SU?

1.4 Objetivo

O presente estudo pretende, além de responder aos questionamentos propostos acima, apresentar linhas de esforço de trabalho para redesenhar alguns processos administrativos das SU dos corpos de tropa.

1.5 Justificativa

O presente estudo justifica-se pela identificação das demandas de gestão de processos preconizadas no Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos (2016), quais sejam:

“análise e solução de problemas relacionados ao dia a dia de trabalho; melhoria do fluxo de trabalho, do tempo de ciclo e/ou do desempenho dos processos; e, melhoria da qualidade do ambiente de trabalho e do desempenho organizacional”, conforme descrito no parágrafo “Antecedentes do problema”.

Portanto, ao estudar os processos das atividades administrativas da subunidade, pretende-se identificar pontos que possam ensejar o aumento da eficiência e da eficácia. Desta feita, podendo direcionar mais tempo e pessoal para as atividades de instrução e adestramento, ou seja, aumentar a capacidade operacional da subunidade.

Outrossim, este estudo pretende contribuir com os escritórios de gestão das OM e RM, que, tem a autoridade para realizar estes estudos e implementá-los no âmbito de seus comandos.

2. METODOLOGIA

No intento de responder às questões propostas, pretende-se realizar uma pesquisa qualitativa, na qual os dados serão levantados por meio de sistemática observação e entrevista com militares da 2ª Bateria de Obuses do 2º GAC L, com o objetivo de mapear o processo, identificar gargalos e propor oportunidades de melhoria.

Ainda, realizar-se-á uma pesquisa bibliográfica, baseada em leitura exploratória em livros e artigos que tratem a respeito de remodelagem de processos. Desta forma, busca-se encontrar fundamentos que orientem uma remodelagem eficaz e eficiente. Englobando ainda resultados de remodelagens de processos realizados fora e dentro do Exército. Tudo com o

objetivo de verificar pontos de sucesso a serem observados quando for realizar a remodelagem de algum processo.

Em seguida, fruto da observação do trabalho administrativo de uma subunidade do corpo de tropa, enquanto Comandante da mesma, e com o intuito de buscar informações mais precisas a respeito do processo *As Is* serão ser realizadas entrevistas com os militares envolvidos, com caráter exploratório investigativo, para melhor entender os processos.

Para fins de representação gráfica, usaremos a metodologia estabelecida pelo Manual Técnico (EB20-MT-11.001) Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro, que é a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN).

Após entendido e desenhado o processo, *As Is*, buscaremos identificar gargalos e propor novas maneiras de se atender o objetivo, com melhor aproveitamento dos recursos humanos e fazendo uso de novas tecnologias (*To be*). A principal ideia é inovar para atender à necessidade de racionalização administrativa.

2.1 Revisão da Literatura

Nesta seção iremos apresentar os principais conceitos relacionados à gestão e remodelagem de processos.

2.1.1 Revisão Bibliográfica

2.1.1.1 Por que estudar Processos?

Conforme apresentado na introdução, e na citação de Neto, Neto e Schmitt (2014) o Exército vem enfrentando crescentes demandas administrativas, dificultando a gestão dos recursos humanos, frente à missão precípua.

No âmbito empresarial não é muito diferente, com o passar do tempo e com a globalização, observa-se uma grande pressão por produtividade e qualidade nas empresas e indústrias. Cada vez mais as margens de lucro são diminuídas para manter a competitividade.

Ao longo dos anos foram implementadas ferramentas de gestão que responderam às demandas conforme elas foram surgindo, assim foi com o fordismo, taylorismo e, recentemente com o toyotismo. Sobre este assunto, Paim *et al* (2009) cita que:

Melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo. (...) Qualquer organização produtiva, **seja pública**, privada ou do terceiro setor, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho. Os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsecamente relacionados à forma

como os recursos e as atividades estão projetados, ao modo como essas atividades são geridas no dia-a-dia e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si. **Assim, gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si.** (Grifo nosso)

Desta forma, o estudo e a remodelagem de processos apresenta-se como uma das ferramentas para melhorar a eficiência e a eficácia nos trabalhos de qualquer organização. E é neste ponto que vislumbramos uma possível solução para contribuir com a resolução do problema de gestão enfrentado nos unidades de nosso Exército.

2.1.1.2 Definição de Processo e suas classificações

Diversas são as definições de processo que foram propostas por autores ao longo do tempo, porém escolhemos aquela presente nas normas técnicas ISO 9000 (ABNT, 2000) que define “como conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)”.

É interessante atentar para o que ressaltou Ferreira (2014), quando citou que todas as definições remetem a uma sequência lógica de ações que visam um resultado final, geralmente agregando valor a um insumo, e entregando um produto a um consumidor.

Os processos dividem-se em três grandes grupos, cujos nomes os autores e tradutores não chegaram a um consenso, contudo, suas definições são bem nítidas. Os nomes trazidos por Ferreira (2014) são:

✓ Processos finalísticos: são processos voltados às necessidades dos clientes. No caso do Exército, teremos os processos relacionados com a missão constitucional da Força. Por exemplo, um Grupo de Artilharia de Campanha tem um processo finalístico de executar tiros de artilharia de campanha em apoio à manobra de uma brigada.

✓ Processos de apoio: são os processos que dão suporte aos processos finalístico, também chamados de atividades-meio. Por exemplo, a execução de licitações em qualquer organização militar tem essa classificação.

✓ Processos críticos: são aqueles processos de caráter estratégico, cuja falha irá causar grande repercussão negativa na organização. Eles podem ou não ser um dos dois processos já citados. Por exemplo, uma falha na definição dos objetivos estratégicos de instrução do PIM (Programa de Instrução Militar) pode deixar a Força não apta a determinadas hipóteses de emprego.

2.1.1.3 Processos e qualidade

Ao se falar em melhoria de processos, há que se atentar para o conceito de qualidade. Os processos devem ser pensados e executados de modo a entregar produtos finais com o padrão de qualidade exigido.

Este conceito é facilmente identificável quando tratamos da fabricação de produtos. É um pouco complexo definir qualidade no ambiente dos processos de apoio (atividades meio) dentro de uma SU. Contudo, a Secretaria de Gestão do Ministério do planejamento define em um de seus cadernos como **“fazer certo a coisa certa, já na primeira vez”**.

Deste conceito, fazemos uma ligação com o objetivo da atividade de Gerência de Processos proposto por Ferreira (2014), que é “o conjunto de ações sistemáticas baseadas em métodos, técnicas e ferramentas de análise, modelação e controle, que permitem manter estável a rotina e implantar melhorias na qualidade dos processos”.

As ditas “melhorias na qualidade dos processos”, em nosso caso, busca não apenas melhorar o produto final, mas aperfeiçoar a execução do processo, evitando-se desperdícios de materiais, tempo e retrabalho.

2.1.1.4 Remodelagem de processos fora do Exército

Como dito anteriormente, a remodelagem de processos em empresas é vital para manter empresas rentáveis ao longo do tempo. No âmbito da Administração Pública a lógica é a mesma, porém o objetivo está centrado na redução de custos dadas restrições orçamentárias, ou ainda o aumento da satisfação dos usuários dos serviços da instituição.

Reijersa e Mansarb (2005) realizaram uma pesquisa com diversos gestores de processo experientes, para identificar quais ações estes gestores mais usaram ao longo de seus projetos. A ideia geral da pesquisa era encontrar empiricamente, quais eram as melhores práticas da remodelagem de processos.

Apesar de não ser exatamente o que encontraremos no âmbito da subunidade, cabe uma rápida análise. A seguir, transcrevemos alguns dos resultados de Reijersa e Mansarb (2005), de modo que, poderemos obter conclusões parciais que, doravante, nortearão nosso trabalho:

1) A remoção de tarefas que não agregam valor ao processo ou redundantes foi utilizada por 94% dos entrevistados. Esta ação é bastante interessante pois demanda somente organização e consciência do objetivo do processo, ou seja, com baixo investimento financeiro já é possível obter algum retorno.

2) A utilização de novas tecnologias para solucionar restrições também foi utilizada por 94% dos entrevistados. Neste ponto, podemos esbarrar na questão financeira, pois utilizar novas

tecnologias pode ser custoso. Contudo, há que se considerar a utilização de meios que já se encontram disponíveis, porém, pelo fato do operador não possuir o total conhecimento do processo, não o utiliza.

3) A composição de tarefas, que nada mais é do que redistribuir tarefas grandes para várias pessoas, e reunir tarefas pequenas em menos pessoas. Essa ação foi utilizada por 89% dos entrevistados. Mais uma vez, uma solução que muitas vezes possui custo zero, mas que pode fazer a diferença na remodelagem dos processos.

4) O Paralelismo que consiste em realizar ações simultâneas. Esta ação foi utilizada por 88% dos entrevistados. É um conceito muito utilizado em planejamentos operacionais, mas que nem sempre é óbvio.

5) Diminuir o número de pessoas envolvidas, foi utilizado por 76% dos entrevistados. Essa ação diminui o tempo gasto com coordenações, visto menos pessoas são envolvidas.

Reijersa e Mansarb (2005) apontaram uma lista de dez melhores práticas em seu trabalho. Selecionamos as cinco que julgamos ser mais pertinentes ao ambiente de trabalho das subunidades do Exército. Cabe, a partir deste estudo, usarmos estas experiências como fonte de inspiração.

2.1.1.5 Exportação de PCE: Um exemplo no Exército

As informações apresentadas nesta seção são de fonte própria, observada e documentada no período de outubro a dezembro de 2016.

Em 2016, a Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados (DFPC) verificou uma crescente demanda de trabalhos em suas atividades. Tomou, portanto, a iniciativa de remodelar os processos de importação e exportação de produtos controlados pelo Exército (PCE).

Embora a gênese e a condução dos projetos de remodelagem do processos coube à DFPC, este autor trabalhou à frente do projeto piloto de exportação de PCE no Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados (SFPC/5º GAC AP), em Curitiba-PR, de onde resulta uma observação pertinente ao presente trabalho.

As atividades tiveram início em Out/2016, quando ocorreu uma reunião com os envolvidos no processo de exportação de PCE: (exportadores, SFPC/OM, SFPC/RM e DFPC. Na oportunidade foi desenhado o processo como era feito à época (*As is*).

Na ocasião, foi verificado que havia tarefas redundantes por parte dos fiscais, que verificavam os mesmos itens documentalmente no SFPC/OM e na DFPC, além de realizar a verificação física nas vistorias. Foi encontrado também um gargalo, na finalização do processo junto à Receita Federal, que era realizada no SISCOMEX (sistema de registro de importações

e exportações junto à Receita Federal) somente em Brasília, na DFPC. Lembrando ainda, que todo o processo tramitava com documentos físicos.

Outro ponto verificado, foi que não havia indicadores no processo. Era uma necessidade criar indicadores, para verificar a plausibilidade do novo processo.

Após a análise do processo *As Is*, foram desenhadas as seguintes ideias (*To Be*):

- 1) Retirar as redundâncias desnecessárias.
- 2) Descentralizar o acesso ao SISCOMEX para todos os analistas, o que permitiu digitalizar todo o processo, pois o SISCOMEX possuía uma ferramenta de anexação de documentos digitais que antes era restrita à DFPC, após a descentralização, todos teriam acesso.
- 3) Implementar o indicativo do tempo entre o protocolo e a anuência no SISCOMEX como indicador de tempo a ser diminuído.
- 4) Criar faixas de classificação para vistoria obrigatória ou não, assim como já era realizado na importação de PCE, até o momento todas as exportações eram objeto de vistoria física, o que era incoerente, visto que na importação alguns materiais eram autorizados somente com análise documental.

Em seguida, foi elaborado um projeto piloto a ser aplicado somente na cidade de Curitiba. Destinou-se um período de dois meses para realizar o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) no novo processo, ajustar procedimentos, além de adequar a legislação ao processo.

Em Dezembro de 2016, com a legislação já adaptada, o novo processo foi exposto a diversos empresários no auditório da 5ª DE em Curitiba.

O indicador de tempo de processamento foi estimado com base em documentos antigos, a média de tempo de análise era de 14 dias, sendo que os processos mais rápidos ocorriam em 7 dias e os mais longos em 21 dias. Os processos passaram para uma média de 5 dias, sendo que os mais rápidos ocorriam no mesmo dia e os mais lentos em 10 dias.

Um outro indicador bastante curioso que surgiu foi que, a documentação gerada pelos processos de importação e exportação juntos criavam, no mínimo, uma caixa de arquivo morto por mês. O que se reduziu a 2 caixas no ano, após a digitalização da documentação dos processos de importação e exportação. No primeiro ano em que os ambos processos foram remodelados, houve uma alta expressiva no volume de trabalho, a qual foi absorvida pela mesma estrutura existente, sem a necessidade de aumentar pessoal, ou meios no SFPC/5º GAC AP.

Ao analisar os fatos ocorridos na remodelagem do processo de exportação de PCE, da DFPC, podemos observar que foram empregadas duas das boas práticas apontadas por Reijersa e Mansarb (2005): retirar as tarefas que não agregam valor e a utilização de meios tecnológicos.

Podemos observar ainda que, ocorreram mudanças técnicas na legislação, que foi alterada após o processo estar consolidado.

Ainda, o escalão mais alto envolvido foi o orientador do processo, por ter melhor condições de avaliar o processo como um todo. Tendo maior consciência organizacional, bem como acesso a ferramentas não disponíveis no escalão subordinado.

2.1.1.6 Metodologia de análise e diagnóstico de processos

O Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos apresenta a metodologia utilizada pelo Exército. Esta será a metodologia que adotaremos em nosso trabalho.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Fruto da observação e das entrevistas realizadas, obtemos os resultados a seguir discriminados.

3.1 Análise do processo de arranchamento

A seguir serão apresentadas as características do processo como ocorre atualmente.

3.1.1 Objetivo

O processo tem por objetivo informar ao Serviço de Aprovisionamento a quantidade de militares que consomem refeições na Unidade diariamente.

3.1.2 Critério de início

O processo ocorre diariamente, visando a preparação das refeições do dia seguinte. Para os dias sem expediente na OM, considera-se o último dia em que houve expediente.

3.1.3 Entrada de dados

Os militares que querem se arranchar preenchem a planilha disponibilizada semanalmente pelo Sargento Furriel no saguão da SU.

O Sargenteante da SU entrega a escala de serviço e os militares punidos, que devem ser arranchados obrigatoriamente.

O QTS disponibilizado pelo Cmt SU também é utilizado para orientar os dias de arranchamento obrigatório.

3.1.4 Descrição das atividades

a) O Sgt Furriel disponibiliza no saguão da SU, uma planilha com os nomes de todos os integrantes da SU para preenchimento dos dias e as refeições que cada militar quer se arranchar.

b) Cada militar preenche individualmente, com um “X” o quadro correspondente da refeição e do dia que quer se arrancar.

c) Diariamente, o Sgt Furriel retira a folha correspondente ao dia seguinte.

d) O Sgt Furriel, com base na planilha preenchida à mão, preenche um documento chamado “Arranchamento” para o dia seguinte. Com base no QTS, analisa como será o expediente do dia seguinte para realizar o arranchamento automático do almoço (no caso de expediente completo) e do jantar (no caso de instrução noturna), recebe do Sargenteante a relação de punidos e de militares de serviço que deverão ser arranchados automaticamente.

e) O Sgt Furriel imprime este documento em duas vias, entregando uma via ao serviço de aprovisionamento para confecção das etapas de alimentação, e outra ao Sgt Dia, que irá fiscalizar a frequência ao refeitório no dia seguinte.

f) Mensalmente, o Sgt Furriel confecciona os “Vales Diários” que são documentos que possuem exatamente a mesma informação do Arranchamento, com exceção à forma. Há a imposição de que os Vales Diários sejam entregues ao final do mês, assinados pelo Comandante da SU.

g) O Comandante de SU confere os Vales Diários, assina, e retorna ao Furriel. Caso os documentos estejam incorretos, ordena para serem corrigidos.

h) Após corrigir eventuais erros, o furriel reúne os Vales Diários, confecciona um DIEx de remessa, e entrega no Serviço de Aprovisionamento, que arquiva.

3.1.5 Diagrama

Conforme Figura 1.

3.1.6 Legislação

A legislação que regula o presente processo são as Normas de Procedimentos e Controle para o Serviço de Aprovisionamento (BRASIL, 1988) e as Instruções Reguladoras para o Saque de Etapas, Quantitativos e Complementos, no âmbito do Ministério do Exército (IR 70-10) (BRASIL, 1991). Disponíveis no site da Diretoria de Abastecimento.

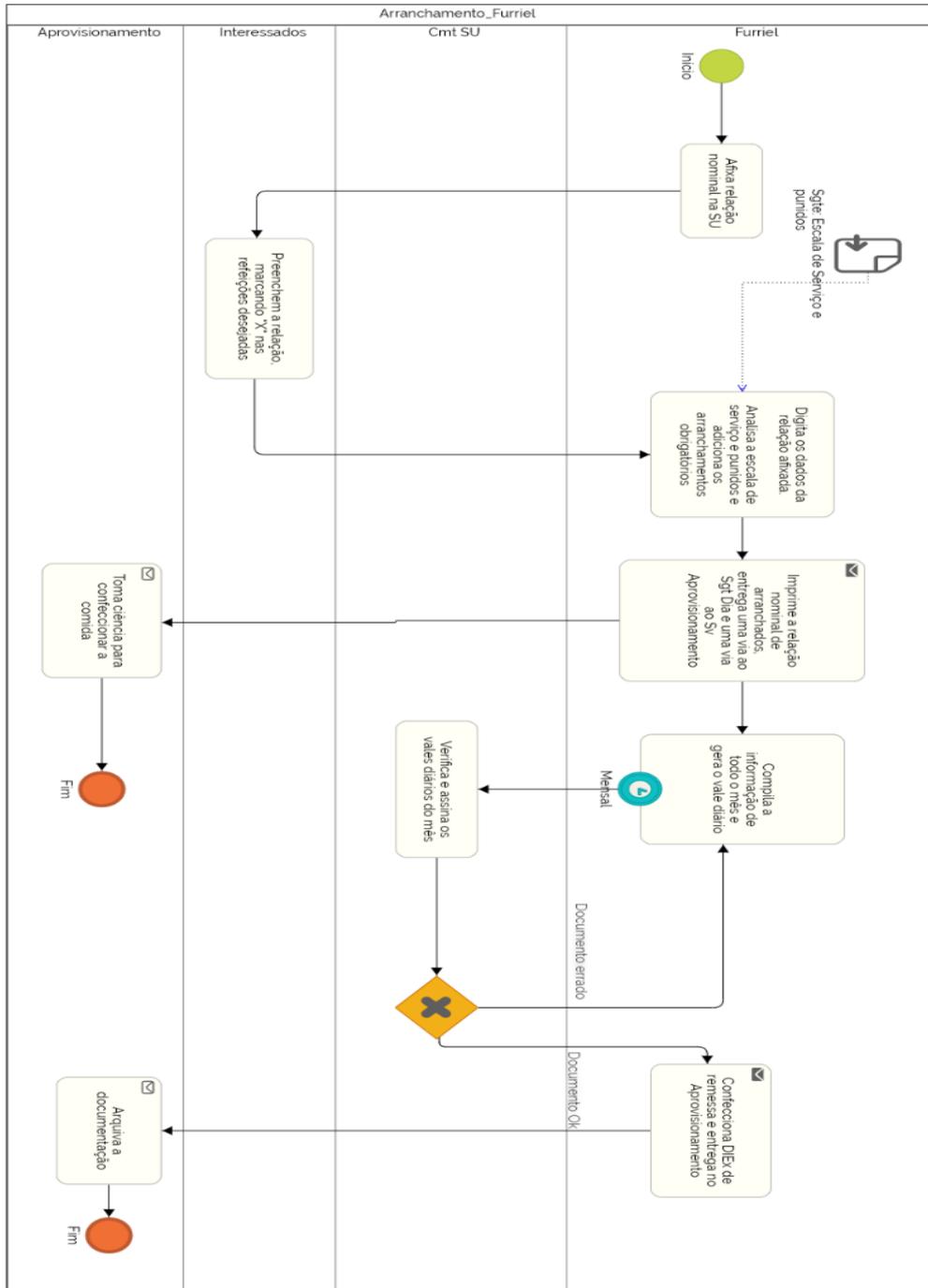


Figura 1 - Processo de arrançamento

3.1.7 Saída de dados

O produto final do processo são os dois documentos com os militares que irão se alimentar na unidade nas respectivas datas, devidamente assinados e coerentes.

3.1.8 Outras informações

Verificou-se que existia uma oportunidade de melhoria na questão da gestão documental, os arquivos na SU foram considerados inconsistentes, dificultando consultas e fiscalizações.

Também foi observada a alta ocorrência de erros de digitação nos Vales Diários na ocasião em que o Comandante de Subunidade assinava os documentos.

A equipe que realizava este processo era composta por um 3º Sargento, que também era Chefe de Peça, possuindo encargos durante a instrução e 02 Soldados do núcleo base, que estavam em condições de auxiliar o sargento furriel, mas a presença destes não era obrigatória por conta do serviço de guarda ao quartel além de outras atividades.

3.2 Levantamento de hipóteses de melhoria

Após analisar o processo *As Is*, refletimos sobre quais as ferramentas, que utilizadas seriam de maior benefício, propomos então realizar algumas mudanças no processo:

✓ A utilização de uma planilha *on-line* para que todos pudessem se arranchar através da internet ou intranet é uma possibilidade. Com um pouco de conhecimento e trabalho de planilhas, é possível utilizar ferramentas como o Google Forms (grátis), ou ainda, desenvolver alguma ferramenta para arranchamento via internet e/ou intranet. Isso dá praticidade a esta etapa do processo, bem como permite evitar que o furriel necessite digitar o nome de cada militar arranchado, sendo necessário digitar apenas os militares de serviço e/ou punidos.

✓ Uma mudança importante, é de confeccionar diariamente um documento já no modelo do Vale Diário, evitando o trabalho de no final do mês criar um novo documento sobre o mesmo assunto.

✓ A impressão e entrega de uma via no provisionamento, pode ser alterada para remessa via SPED. É uma ação que não é realizada na OM, mas melhora o controle e cria um arquivo confiável dos documentos. A impressão de uma via para o Sargento de dia continua sendo necessária.

✓ O arranchamento já seguia diariamente sem a assinatura do Comandante de Bateria, sendo assinado mensalmente na ocasião do envio do Vale Diário. A proposta é de se encaminhar o documento via SPED, sem estar assinado para o provisionamento e para o Comandante de Bateria simultaneamente, que irá assinar o documento oportunamente.

✓ A compilação dos dados para gerar os vales diários não é mais necessária porque, foram entregues diariamente, evitando-se a realização destes no final do mês.

✓ O arquivo passa a ser mais confiável, pois no servidor do SPED é mais provável que o documento não se perca. O ponto negativo, é que o SPED não é a ferramenta mais adequada para este tipo de gestão documental.

Confirmando o que Reijersa e Mansarb (2005) observaram, a maioria dos processos carrega em si, um ponto que não agrega valor ao produto final. Assim é o documento intitulado Arrançamento. No processo acima, isso fica bem claro, ao verificar que o Furriel cria dois documentos com exatamente as mesmas informações. Além disso, o documento não está previsto nas normas que regem o processo, ou seja, é desnecessário.

3.3 Outras considerações

Neste ponto encerramos as mudanças que estão dentro da esfera de competência do Comandante de subunidade. Contudo é possível verificar algumas oportunidades de melhoria que poderiam ser agregadas.

A primeira delas é com relação a tramitação de documentos físicos. Neste processo não acontece a tramitação de documentos por SPED. Isso pode ser explicado, pelo fato de que a legislação que trata deste assunto é muito antiga, bem antes do advento do SPED. Logo, não havia naquela época a tramitação digital de documentos, logo é uma possível medida a ser adotada.

Da leitura da legislação e da entrevista com o provisionador, é possível concluir que os interessados no processo são, o Fiscal Administrativo em primeira instância e a Inspeção de Contabilidade e Finanças, que fiscaliza o saque de etapas, do Serviço de Aproveitamento, e por fim a Diretoria de Abastecimento, do Comando Logístico. Todos estes elementos podem, ter a iniciativa de melhorar o processo, contudo, conforme observou-se na Revisão da Literatura, quanto mais alto o escalão que efetua a remodelagem, mais ferramentas estarão disponíveis, e maiores serão as mudanças que poderão ser propostas.

A Figura 2, traz o processo remodelado. Para conseguir implementar este novo processo, algumas medidas precisam ser tomadas: capacitar o furriel para trabalhar com alguma ferramenta de planilhas e formulários on-line.

No momento do levantamento deste processo, não existia nenhum indicador de qualidade no processo. Dois poderiam ser implementados inicialmente: de quantidade de tempo que o sargento furriel demorava para executar este processo diariamente, e quantidade de documentos a serem refeitos em um mês. É necessário criar indicadores de desempenho para comparar o antes e o depois.

Por fim, a implementação deve ser acompanhada de perto, permitindo verificar possíveis problemas, realizando o ciclo PDCA algumas vezes, aperfeiçoando o processo, e verificando se os objetivos do processo estão sendo atingidos, com menos esforço e tempo por parte dos militares envolvidos.

Um bom efeito colateral deste tipo de mudança, é um ganho na consciência organizacional dos envolvidos no projeto de implementar um novo processo. Mesmo que seja verificado no futuro que o novo processo não é o ideal, os envolvidos ficam mais conscientes de seus trabalhos.

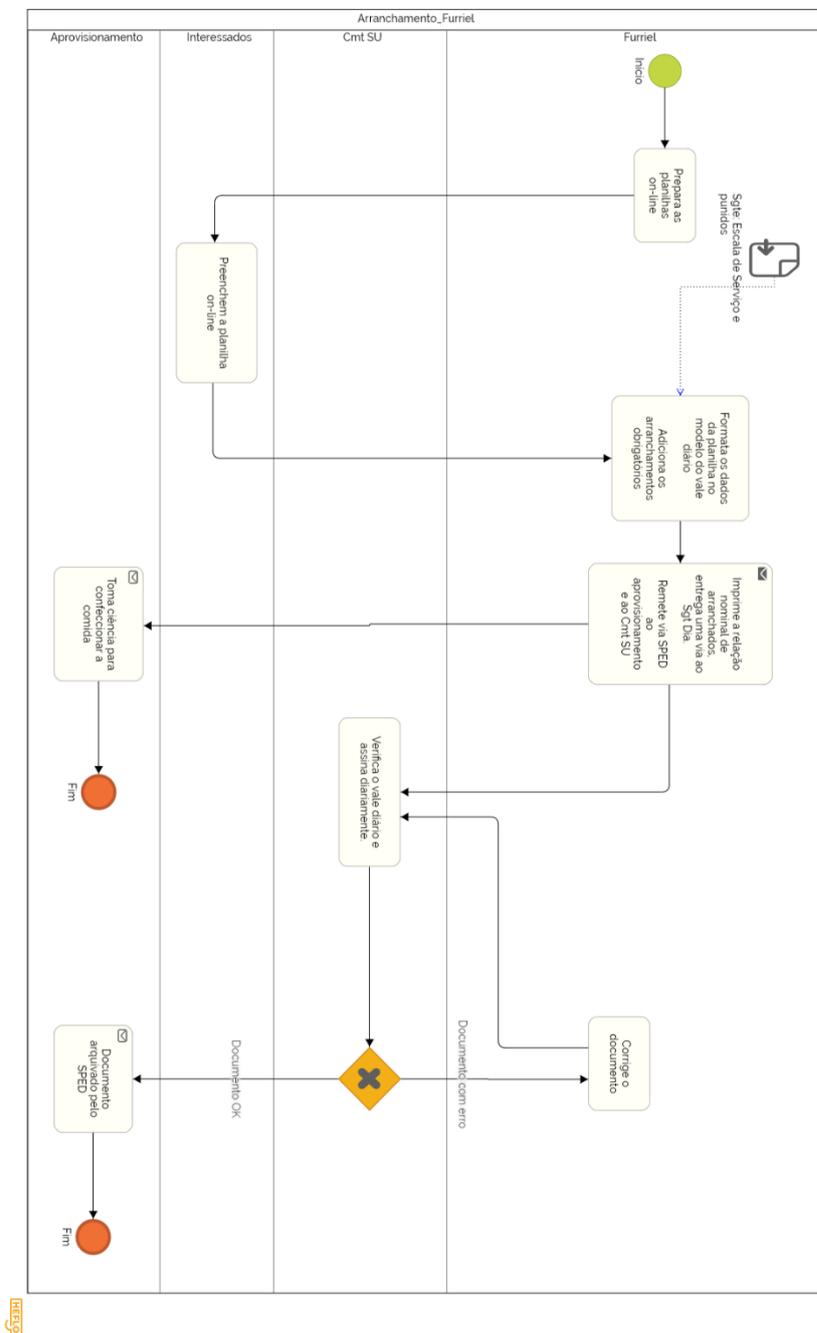


Figura 2 - Processo de Arranchamento remodelado

Com relação à criação de sistemas de tecnologia de informação, considera-se que esta seja uma das alternativas viáveis e que, através de entrevista com militares programadores, que desenvolvem sistemas para o 2º GAC L, é plenamente exequível.

Ainda em relação ao possível desenvolvimento de sistemas digitais, é viável verificar a pertinência do processo, e se é possível exportá-lo para outras OM. Caso isso fosse possível, modernizar-se-ia o processo de arranhamento das SU em diversas unidades. Assim as modernizações seriam expandidas âmbito Exército.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao observar os processos remodelados, ainda que sem testar todas as mudanças propostas, podemos identificar claramente que há margem para melhoras. É possível contestar de forma empírica, que a tradição do “sempre foi feito assim” ainda está muito presente na cultura organizacional de nossa OM.

Após verificar e estudar a execução do processo de arranhamento no âmbito da SU, é possível concluir preliminarmente, que há um esforço em manter a documentação em relação à gestão de processos, ou seja, já existe a consciência organizacional mínima, contudo, não há esforço em melhorá-los, em alterar legislações antigas, ou ainda, em mudar paradigmas.

Enfim, focando nas perguntas propostas inicialmente, verificamos que, se o escalão mais alto envolvido no processo orientar os trabalhos de remodelagem, haverá margem para maiores mudanças e mais ferramentas disponíveis. Mesmo que muitas das vezes, essas mudanças não causem impactos diretos no alto escalão, elas podem colaborar com a racionalização administrativa nos escalões subordinados, permitindo economia de meios e tempo.

Outrossim, da mesma forma com que há oportunidades de melhoria disponíveis para o processo de arranhamento no âmbito da SU, existem muitos outros processos que poderiam ser estudados, visando um melhor aproveitamento do tempo e dos recursos. Como dito na Introdução deste artigo, ao estudar e remodelar os processos administrativos da SU, será possível obter maior eficácia, permitindo uma maior dedicação aos processos finalísticos do Exército.

5. REFERÊNCIAS

ABNT. **Sistemas de gestão da qualidade: Fundamentos e vocabulário (NBR ISO 9000)**. Rio de Janeiro: 2000.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 fev. 2020.

_____. **Lei Complementar nº 97**, de 9 de junho de 1999. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp97.htm. Acesso em: 15 fev. 2020.

_____. Exército Brasileiro. **Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro (EB20-MT-11.001)**. 1ª Edição, Brasília: 2015.

_____. _____. **Gestão de Processos (EB20-MT-11.002)**. 1ª Edição, Brasília: 2016.

_____. _____. **Instruções Reguladoras para o Saque de Etapas, Quantitativos e Complementos, no âmbito do Ministério do Exército (IR 70-10)**. Brasília, 1991.

_____. _____. **Normas de Procedimentos e Controle para o Serviço de Aprovisionamento (R-89)**. Brasília, 1987.

FERREIRA, André Ribeiro. **Gestão de processos: Módulo 3**. – Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP): 2014. Disponível em: < <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%203%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos.pdf> >. Acesso em 21/03/2020.

NETO, Arlindo J. C.; NETO, Luís M.; SCHMITT, Valentina, G. H. **A redução de encargos administrativos nas organizações militares operacionais do Exército Brasileiro**. *In: XIX ENCUESTRO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*. Quito, Equador, 2014. Disponível em: <https://www.esg.br/estudos-estrategicos/labsdef/reducaoencargos.pdf>.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Bookman, Porto Alegre: 2009.

REIJERSA, H. A.; MANSARB, S. L. **Best practices in business process redesign**: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. Omega: 2005. Disponível em: < <https://www.win.tue.nl/~hreizers/H.A.%20Reijers%20Bestanden/impact.PDF> >. Acesso em 22 mar. 2020.

SILVA, Almir Mendes. Simplificação organizacional: Experiência do Exército Brasileiro. *In*: **GESPUBLICA**: Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização. Brasília. Número 3, 42pp. Maio/2007.



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

ENTREVISTA COM OS ENVOLVIDOS NO PROCESSO

O presente instrumento é parte integrante do artigo científico do Cap Art EMANUEL Christiano Fernandes, cujo tema é: O redesenho do processo de arranchamento na subunidade. Pretende-se mapear e redesenhar este processo, de forma a comprovar a necessidade de redesenho nos processos administrativos básicos das SU do Exército.

A fim de conhecer como o referido é realizado nas sua SU, os militares envolvidos serão entrevistados para que descrevam todas as etapas realizadas.

Reitera-se que as entrevistas foram autorizadas pelo SCmt/2º GAC L, em contato anterior.

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

Emanuel Christiano Fernandes (Capitão de Artilharia – AMAN 2011)

Celular: (19) 99815-4568

E-mail: echristiano@gmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/graduação e Nome de guerra, experiências profissionais relacionadas ao tema:

3º Sgt Eduardo dos Santos Souza – Sargento de Carreira da Arma de Artilharia, formado na ESA no ano de 2018. Desempenha a função de furriel na 2º/2º GAC L desde setembro de 2019.

QUESTIONAMENTOS

2. Descreva, da forma mais detalhada possível, sobre o trabalho que você e seus auxiliares realizam para confeccionar o arranchamento diário.

O arranchamento é realizado até um dia antes pelos militares interessados em se arranchar nas refeições não obrigatórias. Eu deixo disponibilizado no celotex da SU uma tabela, com todos os nomes e refeições. Os interessados preenchem a tabela marcando um “X” na refeição para a qual se interessam. Isso ocorre diariamente.

No dia útil anterior ao qual a refeição será consumida, eu confecciono uma relação nominal que é entregue ao rancho para que eles confeccionem as rações. Essa relação é entregue diretamente ao Serviço de provisionamento até as 15h do dia útil anterior.

Teoricamente, o documento a ser entregue seria o Vale Diário, que vai assinado por mim e pelo Cmt SU, porém como nem sempre é possível assinar este documento com o Capitão [Cmt SU], porque ele nem sempre está presente até as 15h, entregamos essa relação nominal, que chamamos de Arranchamento.

O Serviço de Aprovisionamento nos disponibiliza até o final do mês corrente, para que os Vales Diários sejam confeccionados e assinados por mim e pelo Cmt SU. Eu sei que esse documento fica arquivado na Fiscalização Administrativa para fins de fiscalização da ICFEx.

3. Qual a diferença em relação a esses dois documentos que você confecciona?

Somente a forma, eles têm exatamente as mesmas informações, porém, o Vale Diário segue um modelo de tabela e vai assinado por mim e pelo Cmt SU, o Arranhamento, vai assinado somente por mim.

4. Esses documentos todos você faz digitando, nome a nome, certo? O que você acha de uma ferramenta on-line que gerasse esses documentos?

Sim senhor, quem digita são meus auxiliares, mas os documentos são feitos digitados mesmo. Uma ferramenta que automatizasse, diminuiria o tempo de confecção do documento e não haveria erros de digitação que ocorrem de vez em quando.

5. Há mais alguma informação que possa contribuir com este estudo?

Não senhor.

Obrigado pela participação.



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

**ENTREVISTA COM OS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE ARRANCHAMENTO
NA SU**

O presente instrumento é parte integrante do artigo científico do Cap Art EMANUEL Christiano Fernandes, cujo tema é: O redesenho do processo de arranchamento na subunidade. Pretende-se mapear e redesenhar este processo, de forma a comprovar a necessidade de redesenho nos processos administrativos básicos das SU do Exército.

A fim de conhecer como o referido é realizado nas sua SU, os militares envolvidos serão entrevistados para que descrevam todas as etapas realizadas.

Reitera-se que as entrevistas foram autorizadas pelo SCmt/2º GAC L, em contato anterior.

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

Emanuel Christiano Fernandes (Capitão de Artilharia – AMAN 2011)

Celular: (19) 99815-4568

E-mail: echristiano@gmail.com

IDENTIFICAÇÃO

6. Posto/graduação e Nome de guerra, experiências profissionais relacionadas ao tema:

*2º Ten Luccas **Klezewsky** – Oficial de Carreira do Serviço de Intendência, formado na AMAN no ano de 2018. Desempenha a função de Aproveitador do 2º GAC L desde fevereiro de 2019.*

QUESTIONAMENTOS

7. Você sabe me dizer porque existe Arranchamento e Vale Diário no processo de arranchamento? Ambos documentos apresentam as mesmas informações, não?

De fato, a mesma informação é apresentada em ambos documentos, porém, os furriéis e Cmt SU por falta de tempo e/ou conhecimento não apresentam os Vales Diários diariamente, como prevê a legislação. Além disso, eu sei que nem sempre o Cmt SU está disponível para assinar o Vale Diário diariamente até o horário previsto.

Desta forma, para que as atividades inerentes à preparação das rações sejam realizadas em tempo, é entregue um documento informal, chamado arranchamento para que minha equipe inicie os trabalhos.

Mensalmente, os furriéis entregam os Vales Diários assinados, com as informações dos militares arranchados, conforme a legislação.

Contudo, o ideal seria que os Vales Diários fossem entregues diariamente, assinados, até as 15h.

8. Existe algo que impeça a apresentação deste documento digitalmente, via Sped por exemplo?

Para o meu trabalho não, porém, para fins de fiscalização, os Vales Diários devem permanecer arquivados e assinados pelos Furriéis, Cmt SU e Fiscal Administrativo. Tudo isto, para dar lisura ao processo de saque de alimentação, e amparar o consumo do quartel, de forma que, não seja gasto mais gêneros que o necessário para alimentar os arranchados, evitando-se os desvios.

9. Qual sua opinião a respeito de ferramentas digitais?

Depende da forma com que as pessoas encaram essas ferramentas. Se isso aumentar a eficiência do trabalho, é uma ajuda. Uma readequação no sistema é interessante, visto que a legislação é da década de 1990, e muitas ferramentas já se encontram disponíveis para melhorar esses processos. Mas nada adianta, se as pessoas não seguirem o sistema, seja ele em papel ou num aplicativo de celular, por exemplo.

10. Há mais alguma informação que possa contribuir com este estudo?

Não senhor.

Obrigado pela participação.