



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF EVÂNIO SANTOS DA FONSECA

**A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO ÂMBITO DO
EXÉRCITO BRASILEIRO COMO MEIO PARA ALCANÇAR A
RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA GUARNIÇÃO DE CAMPO
GRANDE-MS.**

**Rio de Janeiro
2020**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF EVÂNIO SANTOS DA FONSECA

**A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO ÂMBITO DO
EXÉRCITO BRASILEIRO COMO MEIO PARA ALCANÇAR A
RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA GUARNIÇÃO DE CAMPO
GRANDE-MS.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase na Administração Pública.

**Rio de Janeiro
2020**

A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO COMO MEIO PARA ALCANÇAR A RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA GUARNIÇÃO DE CAMPO GRANDE-MS.

CAP INF EVÂNIO SANTOS DA FONSECA

(THYAGO DA FONSECA RIBEIRO JACÓ)

Resumo

O presente trabalho busca, por meio de levantamento documental e estatístico, apresentar como o desenvolvimento das ferramentas de gestão, com ênfase no mapeamento dos processos e com uma abordagem as ferramentas para a identificação das causas de possíveis problemas, e da solução destes. Apresentando a Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Oeste (B Adm Ap/CMO) criada com o intuito de realizar a racionalização administrativa no âmbito da guarnição de Campo Grande-MS e verificar se o trabalho desenvolvido pela OM está de acordo com o que prescreve as normas sobre gestão de processos atualmente em vigor.

Palavras-chave: B Adm Ap/CMO, mapeamento de processos, gestão administrativa

Abstract

The present work seeks, by means of documentary and statistical survey, to present how the development of management tools, with an emphasis on the mapping of processes and with an approach, the tools for identifying the causes of possible problems, and their solution. Presenting the Administration and Support Base of the Western Military Command (B Adm Ap / CMO) created in order to carry out administrative rationalization within the scope of the Campo Grande-MS garrison and verify that the work developed by OM is in accordance with the which prescribes the rules on process management currently in force.

Keywords: B Adm Ap/CMO, process mapping, administrative management

1. INTRODUÇÃO

A organização administrativa de qualquer Entidade ou Empresa é essencial para que seus objetivos finalísticos sejam alcançados de forma eficiente. Na Administração pública, estes processos devem ser voltados para a correta utilização dos bens públicos, de forma responsável e transparente, para que seus financiadores (cidadãos) usufruam os melhores serviços e produtos disponibilizados pelo Estado. Neste contexto, o Exército Brasileiro caminha convergente aos conceitos vigentes da gestão pública e vem melhorando a cada dia sua forma de fazer a gestão organizacional.

Na busca para atender as exigências legais, o EB teve que adaptar-se aos inúmeros sistemas e atividades administrativas necessários para manutenção das atividades de preparo e emprego da Força Terrestre, sendo obrigado a dispor de mais meios para as atividades administrativas, dispondo, assim, de menor efetivo de pessoal para emprego operacional. Uma das formas encontradas para minorar esse impasse, foi a centralização destas atividades em Organizações Militares (OM) voltadas para administração nos grandes centros urbanos - as Bases Administrativas ou Bases de Administração e Apoio.

Na Guarnição de Campo Grande-MS, sede do Comando Militar do Oeste, foi criada no ano de 2013, por meio da PORTARIA Nº 1.138, DE 8 DE NOVEMBRO DE 2013, do Comandante do Exército, com a finalidade de atender a necessidade de racionalização administrativa do EB, para a realização da gestão administrativa e orçamentária das OM nesta Guarnição, desonerando assim as Organizações Operacionais para o cumprimento de suas missões fim.

Uma ferramenta muito útil para alcançar a eficiência na administração é o mapeamento de processos. No Exército Brasileiro está inserido dentro da Gestão de Riscos, no subitem Gestão de Processos, que pode ser entendida pelo estudo do Manual EB 20-MT-02.001 (MANUAL TÉCNICO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO).

1.1 PROBLEMA

A problemática desta pesquisa surge para verificar como a Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Oeste (B Adm Ap/CMO) está empregando a ferramenta de gestão de processos, com foco no mapeamento de seus processos. De forma que, ao final desta pesquisa, seja possível determinar se a utilização eficiente da gestão de processos desta OM contribui para a tomada de decisões por parte do Comando da OM e no desempenho das atividades de todos os militares envolvidos nos processos administrativos visando a racionalização

administrativa e ao final do estudo responder ao seguinte quesito: O emprego das ferramentas de gestão de processos, com foco no mapeamento de processos pela B Adm Ap/CMO é suficiente para determinar se a racionalização administrativa na Gu Campo Grande está funcionando?

Foram realizadas consultas em Portarias, Boletins do EB, manuais que tratam desse assunto, bem como foram consultados outros trabalhos que tratam sobre a racionalização administrativa, de gestão de processos e de mapeamento de processos para consecução do objetivo deste trabalho.

De forma que este artigo tem por finalidade apresentar, por meio de pesquisa exploratória, documental e questionário, a ferramenta de gestão de processos empregada pelo Exército Brasileiro e verificar sua aplicação para racionalização administrativa adotada na Guarnição de Campo Grande-MS. Cabe ressaltar que o presente trabalho não tem a pretensão de por fim ao assunto em virtude da rápida evolução e divulgação do conhecimento.

1.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

- Verificar a utilização da ferramenta de gestão de processos empregada pelo Exército Brasileiro e sua aplicação para racionalização administrativa adotada na Guarnição de Campo Grande-MS.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar como se deu o processo de racionalização administrativa no âmbito da Guarnição de Campo-MS;

- Verificar como os integrantes dos setores da administração da B Adm Ap/CMO estão empregando as formas, técnicas e ferramentas de gestão preconizadas pelas Portarias e Normas Técnicas do Exército Brasileiro.

1.3 JUSTIFICATIVAS

- O presente trabalho é justificado pelo fato de o Exército Brasileiro necessitar cada vez mais se adaptar as exigências administrativas para o funcionamento, preparo e o emprego como Força Terrestre, na tentativa de diminuir recursos humanos empregados nas atividades meio e destinando maior efetivo para suas atividades fim.

- Neste contexto é importante cada Comandante, Diretor ou Chefe de Seção de uma OM compreender os produtos que precisa entregar e gerenciar da melhor forma os meios que possui para atingir este objetivo. Para tanto faz-se necessário conhecer os conceitos de gestão de processos.

- Por fim, ao realizar o estudo destes conceitos e dos processos que uma Base de Administração precisa gerenciar, será possível evidenciar a importância do mapeamento dos processos, da sua modelagem e principalmente a disseminação deste assunto no âmbito do Exército Brasileiro.

2. METODOLOGIA

A pesquisa se revestiu de uma revisão teórica do assunto, por meio de bibliográfica a documentos e trabalhos de pesquisa, sendo o estudo desenvolvido com base em uma pesquisa documental, visando colher dados que permitissem formular uma solução possível para o problema.

Englobou um estudo exploratório na Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Oeste (CMO), com a finalidade de identificar a forma adotada para o gerenciamento de seus processos.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário realizado com militares de todos os níveis de responsabilidade desta OM e de militares do Comando do CMO e Comando da 9ª Região Militar, ambas localizadas na guarnição de Campo Grande, e principais clientes dos produtos elaborados pela B Adm Ap/CMO e de consulta a publicações e ao exame dos resultados apresentados pela gestão administrativa, contábil-financeira e patrimonial sob sua responsabilidade.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

O Manual Técnico EB 20-MT-02.001 (2015, p.7) descreve a gestão de processos como “parte de todos os processos organizacionais da organização, fazendo-se necessária uma gestão efetiva de processos, conforme preconizado na Portaria nº 213-EME, de 7 de junho de 2016, que aprova o Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos, 1ª Edição, 2016 , visando um maior controle dos riscos.”

Conforme o Manual Técnico EB 20-MT-11.001 (2016, p.7) em suas considerações iniciais expõe que “A Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014 aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro e estabelece, dentre outras determinações, que o projeto deverá contemplar o mapeamento, análise e melhoria de processos, impondo demais ações acessórias e prazos definidos.”

Segundo MARANHÃO e BASTOS (2011, p.65) “conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão do topo da organização para a sua base (top down), até um nível que permita perfeita compreensão das atividades (processos) realizados no escopo organizacional selecionado para análise”.

Por fim é necessário entender o papel do gestor como figura central para identificação das falhas e consequente melhorias dos processos e MARANHÃO e BASTOS (2011, p.312) as descreve como “a falta de liderança, de conhecimento de estatística, de comunicação interna e de capacidade de relacionamento interpessoal”.

2.2 COLETA DE DADOS

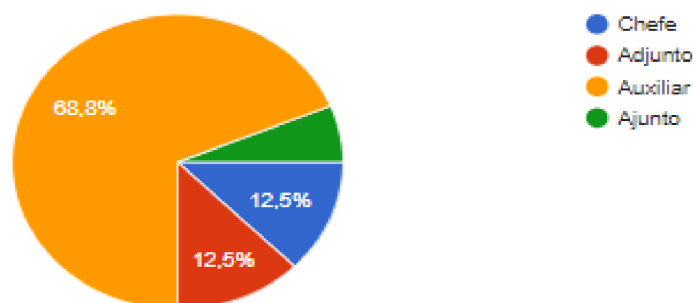
Seguindo o aprofundamento teórico, a pesquisa valeu-se de um questionário distribuído a Oficiais Subtenentes e Sargentos que servem na Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Oeste. A amostra foi selecionada em diferentes Seções desta Organização Militar.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos nesta pesquisa foram obtidos a partir de um questionário realizado de forma virtual, em que foi possível ser respondido de forma simples e rápida por meio da utilização de computador, notebook, celular conectado à rede de internet, por militares que atualmente servem na B Adm Ap/CMO.

Com a finalidade de compreender qual papel desempenha na seção de trabalho pudemos constatar que o universo que respondeu o questionário em sua maioria corresponder aos auxiliares de seção, que normalmente é a base de trabalho da maioria das Seções de nossa força, conforme pode-se observar na figura Nr 1.

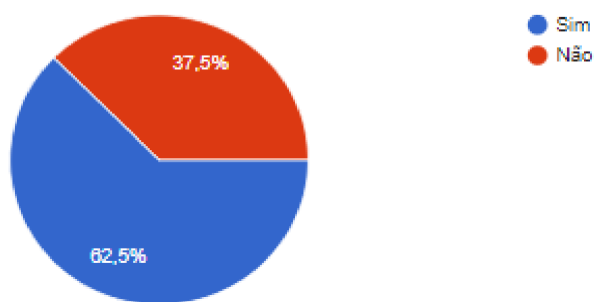
Figura 1 - Função exercida na Seção
Qual função exerce dentro desta Seção?



Fonte: elaborado pelo autor

O segundo item a ser analisado buscou verificar, dentro do universo que está desempenhando a Chefia de sua seção sobre o conhecimento a cerca dos processos geridos pelos integrantes de sua seção, na qual observou-se que 37,5% destes militares informou que desconhecem no todo ou em parte como seus subordinados realizam seus processos. Tal informação é importante para que o chefe saiba as capacidades e limitações de seus auxiliares e empregando as ferramentas corretas de gestão possam extrair os melhores resultados de sua equipe de trabalho.

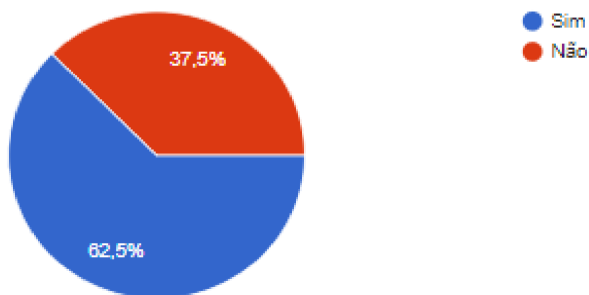
Figura 2 - Conhecimento do Chefe em relação aos processos de seus auxiliares
Caso seja o chefe da Seção, o Sr (a) conhece os processos geridos pelos integrantes de sua Seção?



Fonte: elaborado pelo autor

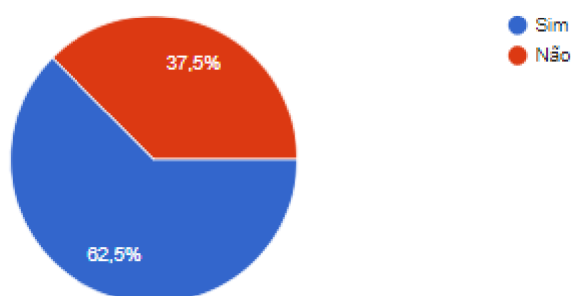
Em relação ao conhecimento sobre mapeamento de processos 75% responderam que possuem um conhecimento no mínimo adequado para o cumprimento de suas missões. Enquanto 37,5% afirmaram nunca ter participado de instrução sobre o assunto, conforme pode-se observar nas figuras Nr 3 e 4, respectivamente.

Figura 3 - Conhecimento acerca de mapeamento de processos
Caso seja o chefe da Seção, o Sr (a) conhece os processos geridos pelos integrantes de sua Seção?



Fonte: elaborado pelo autor

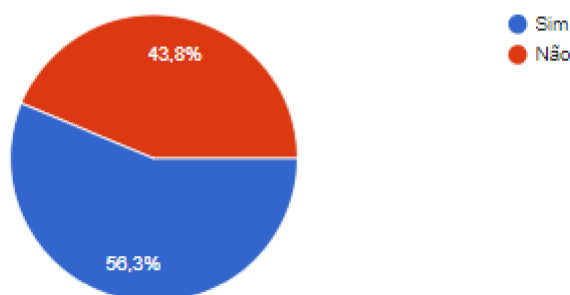
Figura 4 - Participação em estágio ou instrução sobre o assunto
O Sr (a) já participou de algum estágio ou instrução sobre o tema?



Fonte: elaborado pelo autor

Um fator importante para se alcançar uma melhor gestão dos processos é a utilização de indicadores de desempenhos, sejam eles resultantes do processo ou que direcionem para o monitoramento. Por meio do próximo item, verificou-se que aproximadamente 44% do universo apresentado não utilizam ou não sabem realizar o monitoramento dos seus processos por meio dos indicadores de desempenho. (Figura 5)

Figura 5 - utilização de indicadores de desempenho
Utiliza indicadores de desempenhos (resultantes ou direcionantes) para monitoramento dos processos?

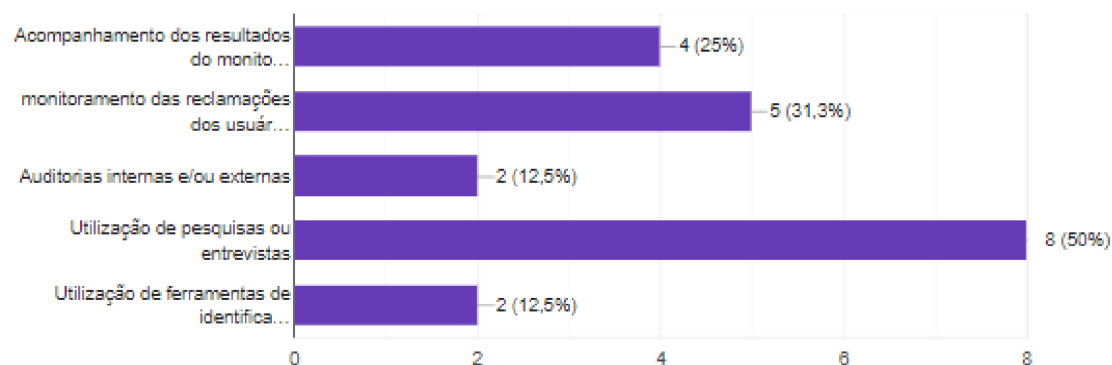


Fonte: elaborado pelo autor

Durante a execução dos processos no dia a dia da seção é comum se deparar com alguns gargalos (problemas) que dificultam ou limitam a melhora da capacidade de trabalho. a observação destas técnicas permite otimizar o tempo e o rendimento dos processos. Neste item pode-se observar que a maioria do universo analisado procurou o cliente de seu produto para entender como poderia solucionar o problema com que se deparou. (Figura 6)

Figura 6 - formas de identificação de problemas

Caso se depare com um possível gargalo (problema) em um processo, já utilizou ou utiliza alguma(s) desta(s) forma(s) de identificação para solução do problema?

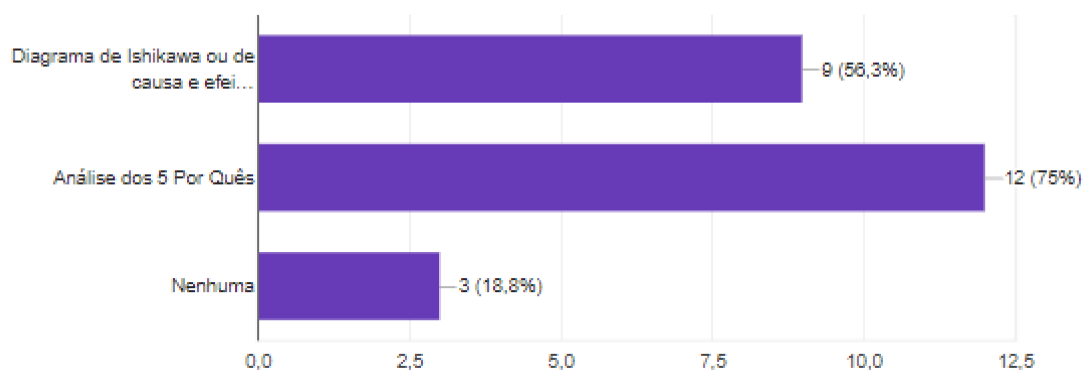


Fonte: elaborado pelo autor

Foram apresentadas duas opções de ferramentas para a identificação das causas de problemas, que normalmente são as mais utilizadas no processo de gestão. (Figura 7)

Figura 7 - ferramentas para identificação das causas de problemas

Conhece alguma das ferramentas para identificação das causas de problemas a seguir relacionadas?



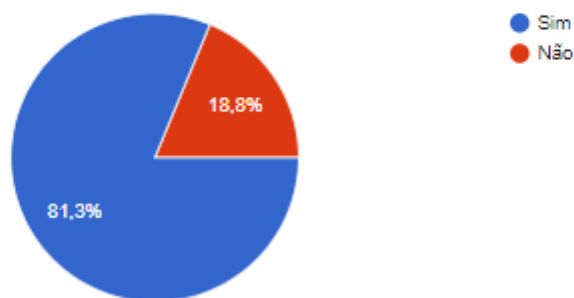
Fonte: elaborado pelo autor

É importante ressaltar que possuir um documento que guie os trabalhos em uma seção é fundamental para observação e controle dos processos que tramitam naquele departamento, permitindo aos usuários tanto ao público interno quanto aos demais usuários, a fim de verificar se a missão está sendo bem cumprida. Desta forma, foi verificado que 81,3% da amostra declarou que sua seção possui um Plano de Ação, em que são definidas as metas. (Figura 8)

Figura 8 - Planos de Ação

10. Sua Seção possui um Plano de Ação para o cumprimento das metas impostas pelo Comando?

16 respostas

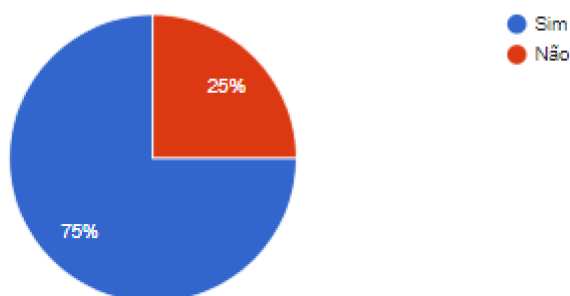


Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, 75% dos entrevistados afirmam que a centralização das atividades administrativas na B Adm Ap/CMO está alcançando seu objetivo de racionalização administrativa no âmbito da guarnição de Campo Grande-MS. Bem como 62,5% acreditam que o maior ganho obtido no efetivo empregado para o desenvolvimento do trabalho, seguido pela centralização dos recursos financeiros (37,5%) e da adequação dos ferramentas de trabalho (meios) (31,3%). Porém, ainda há algumas oportunidades de melhoria para o melhorar os índices de trabalho, das quais foram elegidas a melhoria de infraestrutura e ferramentas (meios), tempo destinado para a atividade administrativa e a adequação de pessoal. (Figuras 9 a 11).

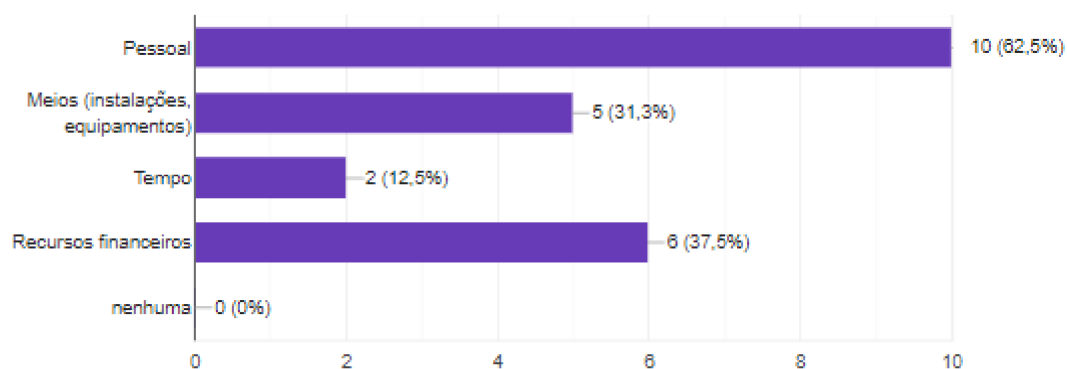
Figura 9 - racionalização administrativa

Na sua opinião, a centralização das Atv Adm na B Adm Ap/CMO está alcançando o objetivo de racionalização administrativa no âmbito da Gu de Campo Grande-MS?



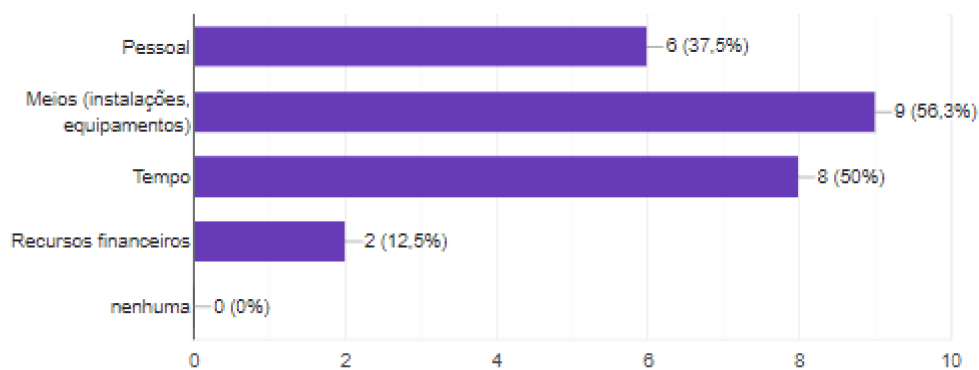
Fonte: elaborado pelo autor

Figura 10 - áreas em que houve mudanças positivas
Em que áreas o Sr (a) julga que houve maiores mudanças positivas:



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 11 - áreas em que há necessidade de melhoria
Em alguma destas áreas o Sr (a) julga haver alguma necessidade de melhoria:



Fonte: elaborado pelo autor

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a execução do presente trabalho, pode-se verificar a importância do domínio deste assunto pelos militares de nossa Força, para que o conhecimento destas matérias guie os trabalhos atinentes à administração pública, fazendo com que seus integrantes possam ter seu trabalho potencializado e os Comandantes, Chefes, Diretores, bem como qualquer pessoa que necessite ter acesso possam verificar com clareza o processo de trabalho de determinada tarefa.

Neste íntere buscou-se determinar se a utilização eficiente da gestão de processos desta OM contribui para a tomada de decisões por parte do Comando da OM e no desempenho das atividades de todos os militares envolvidos nos processos administrativos visando a racionalização administrativa, para tentar responder ao problema que levou a este estudo: O emprego das ferramentas de gestão de processos, com foco no mapeamento de processos pela B Adm Ap/CMO é suficiente para determinar se a racionalização administrativa na Gu Campo Grande está funcionando?

As exigências legais que norteiam os processos da administração pública brasileira exigem cada vez mais um conhecimento técnico específico. Uma das formas que a Instituição Exército Brasileiro está tentando implementar é a criação de núcleos de administração em suas guarnições, de forma a empregar um efetivo que não necessariamente precisa ser menor do que o que já executava a missão, porém com uma qualidade maior, uma vez que o militar passa a desempenhar apenas a atividade administrativa enquanto está servindo em uma OM como a B Adm Ap/CMO.

Por meio desta pesquisa observou-se que apesar de possuir apenas 6 anos de criação, a B Adm Ap/CMO, já consegue demonstrar que o Objetivo Estratégico do Exército de racionalização administrativa vem sendo cumprido. A maior parte dos entrevistados possui um conhecimento no mínimo adequado para desempenhar suas atividades administrativas, sendo guiado pelo controle dos processos. Caracterizando assim, a importância do mapeamento de processos no âmbito de sua OM e em proveito das demais Organizações Militares a que atende.

Os Objetivos precisam estar em constante mudança a medida em que vão sendo conquistados, desta forma é importante salientar que embora a maioria possua conhecimento na área, deve-se haver uma preocupação contínua da direção da OM, no sentido de continuar preparando seus quadros, por meio de palestras, instruções e capacitações de seus integrantes e de melhoria constante em sua infraestrutura.

Como sugestão para trabalhos futuros, podem ser realizados estudos mais a fundo sobre os indicadores de desempenho das seções da B Adm Ap/CMO, para em conjunto com o presente pode auxiliar no andamento do trabalho desta OM e das

demais unidades do Exército recém criadas com esta finalidade e as demais que ainda estão em fase de criação ou implementação.

Por fim, chega-se a conclusão de que a B Adm Ap/CMO, por meio da análise das ferramentas de gestão, das quais destacamos o mapeamento de seus processos está atendendo de forma satisfatória sua missão de realizar a administração contábil-financeira e de apoio no âmbito da guarnição de Campo Grande-MS e, por conseguinte, do Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

_____. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014**, aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, 2014.

_____. Estado-Maior do Exército. Portaria nº 213-EME, de 7 de junho de 2016. Manual Técnico EB20-MT-11.002 **Gestão de Processos**, 1ª Edição, 2016.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. Portaria nº 197-EME, de 1º de setembro de 2015. Manual Técnico EB20-MT-02.001 **Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro**, 1ª Edição, 2015.

MARANHÃO, Mauriti; BASTOS, Maria Elisa. **O Processo Nosso de Cada Dia**. 2. ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2011.

OLIVEIRA, Rodrigo da Silva. **O Mapeamento de Processos como Ferramenta Fundamental para uma boa prática na Administração Militar**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Curso Gestão, Assessoramento e Estado-Maior, Escola de Formação Complementar do Exército, 2019. Disponível em <<http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/4037>> Acesso em 13 MAR 20.



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECE_x - DESM_{il}
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **Cap Inf EVÂNIO SANTOS DA FONSECA**

Título: **A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO COMO MEIO PARA ALCANÇAR A RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA GUARNIÇÃO DE CAMPO GRANDE-MS.**

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

BANCA EXAMINADORA

APROVADO EM _____/_____/_____ CONCEITO: _____	
Membro	Menção Atribuída
ARONES LIMA DA ROSA - Ten Cel Cmt Curso e Presidente da Comissão	
THYAGO DA FONSECA RIBEIRO JACÓ- Cap 1º Membro e Orientador	
EVERTON CAMPOS PINHEIRO - Cap 2º Membro e Orientador	

EVÂNIO SANTOS DA FONSECA – Cap
Aluno