



Ten Cel Rafael Sá de Carvalho

**O GERENCIAMENTO DE PROCESSO COMO FORMA DE MELHORAR O
DESEMPENHO FÍSICO DOS MILITARES DO 15º BATALHÃO DE INFANTARIA
MOTORIZADO**

**Campo Grande
2020**

Ten Cel Rafael Sá de Carvalho

**O GERENCIAMENTO DE PROCESSO COMO FORMA DE MELHORAR O
DESEMPENHO FÍSICO DOS MILITARES DO 15º BATALHÃO DE INFANTARIA
MOTORIZADO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

Orientador: Prof. Viviel Rodrigo José de Carvalho

**Campo Grande
2020**

Ten Cel RAFAEL SÁ DE CARVALHO

**O GERENCIAMENTO DE PROCESSO COMO FORMA DE MELHORAR O
DESEMPENHO FÍSICO DOS MILITARES DO 15º BATALHÃO DE INFANTARIA
MOTORIZADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Aprovado em 4 de agosto de 2020

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Profa. Ma. Letícia Veiga Vasques - Presidente
UNIS

Prof. Dr. Pedro dos Santos Portugal Júnior - Membro 1
UNIS

Prof. Dr. Fabrício Pelloso Piurcosky - Membro 2
UNIS

O GERENCIAMENTO DE PROCESSO COMO FORMA DE MELHORAR O DESEMPENHO FÍSICO DOS MILITARES DO 15º BATALHÃO DE INFANTARIA MOTORIZADO

Rafael Sá de Carvalho¹

RESUMO

Este trabalho aborda a utilização do gerenciamento de processo para melhorar o desempenho de militares no Treinamento Físico Militar e no Teste de Avaliação Física do Exército. Tal abordagem se justifica devido ao fato de que a análise deste processo permitirá um planejamento adequado das atividades, definição de responsabilidades e o uso adequado dos recursos disponíveis. O objetivo deste estudo é analisar o processo de planejamento da atividade física dentro de uma OM do Exército Brasileiro. Este intento será conseguido a partir da revisão bibliográfica e um estudo de caso, realizado no 15º Batalhão de Infantaria Motorizado, com o mapeamento do processo de planejamento da atividade física e a partir daí, o levantamento das causas e efeitos de um problema prioritário. A partir do mapeamento, pode-se identificar os pontos fracos do processo e a implementação de melhorias de forma mais eficaz. O estudo demonstrou a possibilidade de redesenho do processo e sugestões para a implantação de melhorias, alinhando ações prioritárias e mobilizando recursos de forma mais efetiva. Demonstrou ainda a importância do acompanhamento de indicadores de desempenho como forma de avaliar a evolução da atividade.

Palavras-chave: Gestão e Operacionalidade. Treinamento Físico Militar. Aptidão Física. Mapeamento de Processo. Redesenho e Aprimoramento de Processos.

RESUMEN

Este documento aborda la gestión de procesos para mejorar el rendimiento militar en el entrenamiento físico militar y la prueba de evaluación física del ejército. Tal enfoque se justifica debido al hecho de que el análisis de este proceso permitirá la planificación adecuada de las actividades, la definición de responsabilidades y el uso apropiado de los recursos disponibles. El objetivo de este estudio es analizar el proceso de planificación de la actividad física dentro de un OM del ejército brasileño, identificar los factores principales que obstaculizan la mejora en las pruebas de evaluación física e identificar oportunidades de mejora en el proceso de planificación de las sesiones de entrenamiento físico militar. Esta intención se logrará a partir de la revisión de la literatura y un estudio de caso, realizado en el 15º Batallón de Infantería Motorizada con el mapeo del proceso de planificación de la actividad física y, a partir de ahí, el estudio de las causas y los efectos de un problema prioritario. A partir del mapeo, uno puede identificar las debilidades del proceso e implementar mejoras de manera más efectiva. El estudio demostró la posibilidad de rediseñar el proceso y las sugerencias para la implementación de mejoras, alineando acciones prioritarias y movilizand recursos de manera más efectiva. El estudio demostró la importancia de monitorear los indicadores de desempeño como una forma de evaluar la evolución de la actividad.

Palabras clave: Gestión y Operatividad. Entrenamiento Físico Militar. Aptitud Física. Mapeo de Procesos. Rediseño y Mejora de Procesos

¹ Pós-Graduando em Gestão em Administração Pública pela UNIS, Bacharel em Ciências militares pela AMAN. E-mail: rafaelsa.carvalho@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de treinamento físico nas Forças Armadas é importante, pois a capacidade física no Exército, visa habilitar o militar a estar capaz de executar missões de combate. A falta de preparo físico afeta diretamente a operacionalidade da tropa. A forma mais simples de aprimorar a capacidade física de um militar é através do Treinamento Físico Militar (TFM). Os militares são estimulados a manter o preparo físico durante toda a carreira militar e como forma de medir o desempenho físico da tropa, os militares são avaliados, três vezes ao ano, nos Testes de Avaliação Física (TAF).

O Comandante do Exército, em maio de 2019, após observar uma queda no desempenho físico da tropa, determinou a todos os comandantes, ações para reduzir o sobrepeso na tropa e ações visando melhorar o desempenho físico dos militares.

Este trabalho aborda o gerenciamento de processo como forma de otimizar os resultados da organização por meio da melhoria dos processos, aprimorando o planejamento e a execução das atividades físicas e desta forma, melhorar o desempenho dos militares no Treinamento Físico Militar e no Teste de Avaliação Física.

O problema de pesquisa é como melhorar o preparo físico dos militares do 15º Batalhão de Infantaria Motorizado e conseqüentemente o resultado do Teste de Avaliação Física através do Gerenciamento de processos? A Hipótese de estudo é que através do gerenciamento de processo, poderá se ter uma melhor visualização do problema. Com ele poderá se entender quais são os processos envolvidos no planejamento e na execução das seções de TFM, quem são os militares envolvidos no planejamento da atividade e assim, após analisar o processo, encontrar um modo de melhorar este planejamento e a execução da atividade para a partir daí buscar a melhora no desempenho físico da tropa e, conseqüentemente, no resultado do Teste de Avaliação Física.

Tal abordagem se justifica pois permitirá investigar o processo de planejamento do Treinamento Físico Militar do 15º Batalhão de Infantaria Motorizado, para desta forma, orientar de modo que alcance resultados consistentes e alinhados com a diretriz do Comandante do Exército. Através deste trabalho, poderá se buscar uma melhoria contínua no desempenho da Organização Militar. A análise deste processo permitirá um

planejamento adequado das atividades, a definição de responsabilidades e o uso adequado dos recursos disponíveis. O gerenciamento desse processo é importante, pois facilitará a fiscalização da atividade física no Batalhão.

É importante ressaltar também a contribuição do trabalho para todos os militares do 15º Batalhão de Infantaria Motorizado, visto a importância que o Exército Brasileiro dá à atividade física como forma de promover a saúde física e mental do combatente e também porque o resultado do Teste de Avaliação Física é utilizado como pontuação para promoções e matrícula em cursos.

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de planejamento da atividade física dentro de uma OM de Exército Brasileiro.

Este propósito será conseguido mediante uma revisão bibliográfica e documental e também uma pesquisa com os militares envolvidos no processo de planejamento do Treinamento Físico do 15º Batalhão de Infantaria Motorizado.

2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

A demanda crescente da sociedade em relação a serviços de qualidade, exige do administrador público uma gestão cada vez mais eficiente, eficaz e efetiva. O Gestor possui como desafio a adoção de metodologias de gestão, a aplicação de ferramentas de qualidade, a capacitação de seu pessoal e a melhoria dos processos existentes, visando a melhoria continuada em todo os serviços.

Conforme o Guia BPM CBOK (2013), a gestão de processos pode ser descrita como um ciclo contínuo de atividades interligadas. "Gerenciar processos é gerenciar performance, é gerenciar entrega."(SILVA, 2015, p.20).

O gerenciamento de processos é uma forma de gerenciar e introduzir melhorias nas atividades correntes de uma organização, visando otimizar os processos na geração de resultados, por meio da identificação, da padronização, da institucionalização e do controle dos processos de trabalho, segundo descreve a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2008).

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2008), os processos devem ser gerenciados visando à eficiência e à eficácia das atividades de forma a agregar valor para a empresa e para as partes interessadas. Os resultados são consequência da boa gestão.

Figura 01: Representação de um processo.



Fonte: (FNQ,2008).

Muitas são as formas de gerenciar um processo. O gerenciamento de processos é uma metodologia de abordagem que ajuda na análise, desenho, execução e monitoramento dos processos dentro de uma organização. O mapeamento de processos é um recurso de gestão indispensável para identificar e otimizar os processos finalísticos da organização com a finalidade de torná-los mais eficazes.

Com o mapeamento de processos, o gestor consegue ter uma visão mais ampla e realista da organização e a partir desses dados, elaborar planos de ação para otimização dos resultados.

Mapear um processo, significa conhecer na prática como ele funciona, como explica Silva (2015). O mapa do processo é uma técnica de desenhar visualmente o processo, compreendendo assim todas as etapas. Uma representação gráfica que pode

ser usada nesta fase é o fluxograma, que descreve de forma visual as fases de um processo.

Segundo Albertin e Pontes (2016), o mapeamento de processos é uma ferramenta útil para padronização, melhoria e inovação dos processos, pois a partir dele, a gestão superior tem uma ferramenta eficaz para reconhecer e reagir conforme as necessidades. Ainda segundo os autores, o mapeamento é a principal ferramenta para entender profundamente um processo.

Conforme descreve Brasil (2016) no Manual Técnico de Gestão de Processos, as organizações são sistemas complexos compostos de pessoas, estruturas e processos que buscam alcançar um objetivo comum.

A identificação e o encadeamento lógico dos processos organizacionais é uma atividade essencial para o início do entendimento de como a organização produz os resultados esperados por suas partes interessadas e o produto resultante dá se o nome de Cadeia de Valor Agregado, conforme explica Brasil (2016).

Ainda Brasil (2016) explica que a Cadeia de Valor tem como característica o foco no público-alvo da organização. A importância da Cadeia de Valor está ligada ao fato de refletir o que a organização faz. A mesma é utilizada como instrumento de gestão e referência para várias frentes de atuação em gestão, como gestão de riscos, gestão de indicadores, capacitação, custos e outros.

Segundo Silva (2015), o Estudo da Cadeia de Valor Agregado da organização, proporciona a ligação entre estratégia e operações, facilitando a definição de indicadores, metas e também o direcionamento da instituição com base em dados objetivos.

Através da representação gráfica pode se visualizar a forma como são gerados os produtos e os serviços entregues aos clientes e entender como os macroprocessos são desdobrados em processos, seus relacionamentos e os possíveis impactos em todas as áreas da gestão da organização, conforme explica Brasil (2016).

A aplicação das ferramentas de qualidade permite que a organização atinja os resultados esperados com mais eficiência. Essas ferramentas são técnicas que permitem a identificação e priorização de problemas, elaboração e implementação de soluções para esses problemas, promovendo melhorias na gestão de processos. A utiliza-

ção correta das ferramentas de qualidade pode garantir o sucesso no cumprimento da missão.

O quadro 01 apresenta sete das ferramentas de qualidade.

Quadro 01 – Ferramentas de qualidade.

FERRAMENTAS	CONCEITO
HISTOGRAMA	Ferramenta muito importante para análises estatísticas. É a representação gráfica em colunas ou em barras de um conjunto de dados.
DIAGRAMA DE PARETO	Diagrama de Pareto é um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor.
DIAGRAMA DE ISHIKAWA	Também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito, sua finalidade é organizar o raciocínio a partir de um problema prioritário.
GRÁFICO DE CONTROLE	É um tipo de gráfico comumente utilizado para acompanhamento de um processo, que mostra como um determinado indicador varia no tempo, com limites de controle.
FLUXOGRAMA	É uma representação esquemática de um processo. Um desenho visual de um processo.
DIAGRAMA DE DISPERSÃO	Também chamado de gráfico de dispersão, é uma representação de dados de duas ou mais variáveis que são organizadas em um gráfico.
FOLHA DE VERIFICAÇÃO	São tabelas ou planilhas usadas para facilitar a coleta e análise de dados. Registram os dados a serem verificados, permitindo uma rápida percepção e interpretação da situação.

Fonte: adaptado pelo autor.

Será abordado a seguir a estrutura para a gestão de processos no Exército Brasileiro e a sua base regulatória.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Buscando melhorar a eficiência administrativa, o governo federal tem adotado uma série de medidas, com objetivo de melhorar a qualidade do serviço público e otimizar o emprego dos recursos federais.

Ciente da necessidade de acompanhar as profundas e importantes transformações ocorridas na sociedade, o Exército tem buscado a sintonia do processo de evolução da Força com o cenário dos desafios gerenciais de um mundo cada vez mais globalizado.

Conforme cita Brasil (2016), a adoção de uma abordagem funcional, baseada nos conceitos da divisão do trabalho, não é mais capaz de atender de forma oportuna as necessidades das organizações.

A modernização na Gestão Pública tem buscado alcançar todas as organizações públicas do Brasil e o Exército está inserido nesse processo transformador e participa desse esforço. Neste contexto, no ano de 2003, o Exército Brasileiro, na busca pela

melhoria contínua da gestão, implementou o Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) baseado no Programa de Qualidade do Serviço Público (GESPUBLICA).

O programa de excelência gerencial do Exército visa melhorar a operacionalidade da tropa através do gerenciamento em três frentes: Estratégia, Processos e Projetos, conforme descreveu Brasil (2016).

A cultura de eficiência e eficácia no Exército Brasileiro não é uma coisa recente, assim como a organização foi se transformando ao longo do tempo, os métodos, as técnicas e os padrões de gestão também evoluíram.

No ano de 2007, no prosseguimento pela busca da evolução administrativa, o Comandante do Exército, determinou a implantação do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB). A partir desse momento, o SE-EB passou então a ser constituído de quatro projetos diretamente inter-relacionados: Projeto Sistema de Gestão Estratégica/Balanced Scorecard (SGE/BSC), Projeto Sistema Integrado de Gestão (SIG), Projeto de Gestão por Processos (PGP) e Projeto de Consolidação do PEG-EB, conforme descreve Brasil (2016).

O Comandante do Exército, na Portaria nº 220 de 2007 definiu que: “a implantação do SE-EB visa integrar as informações gerenciais do Exército Brasileiro, para auxiliar as decisões do Comandante do Exército e do Alto-Comando do Exército, incorporando os conceitos e práticas adotadas pelo PEG-EB.” (BRASIL, 2007).

O Estado Maior do Exército, no ano de 2015, publicou a Portaria nº 1.266, que atualizou o SE-EB, visando a transformação do EB, com foco na Racionalização Administrativa como norteador das atividades de gestão na busca pela excelência.

A base regulatória da gestão de processos no Exército é o Plano Estratégico do Exército, PEEEx 2016-2019, que estabelece como objetivo estratégico, o aumento da efetividade da gestão do bem público, a racionalização dos processos e o prosseguimento na implantação da gestão de processos na Alta Administração Militar.

O Comandante do Exército cita em sua Diretriz que o processo de transformação do Exército, deve resultar em um efetivo aprimoramento da Força em seus diversos sistemas, possibilitando melhores condições para enfrentar os desafios do futuro e que a gestão é um modo de se buscar a eficiência (Gen Ex Pujol, 2019).

Na análise da documentação que regula a gestão no Exército, entende-se que o objetivo da Gestão de Processos não é mudar a estrutura organizacional existente, mas sim, buscar a evolução e encontrar a tão buscada eficiência, eficácia e efetividade, através da análise e melhoria dos processos existentes, como podemos observar em Brasil (2016).

A gestão de processos visa realizar um ciclo dinâmico, buscando a melhoria contínua, permitindo ganhos significativos para a organização, em termos de desempenho, conforme descreve Albertin e Pontes (2016). Ou seja, quanto melhor a gestão, mais operacional será o Exército.

Segundo Brasil (2016), vários fatores levam ao surgimento de uma demanda por gerenciamento de processos, inclusive a análise e solução de problemas relacionados ao dia a dia de trabalho. A identificação destas demandas é responsabilidade de todos os militares que atuam no desempenho das atividades diárias.

A iniciativa do gerenciamento de processos envolve o entendimento e o contexto da demanda, conforme descreve Brasil (2016).

2.2 ATIVIDADE FÍSICA MILITAR

Conforme descreve Brasil (2015), a eficiência do desempenho profissional do militar está inter-relacionada com a sua condição física. O Treinamento Físico ajuda a forjar o combatente. As características físicas e psicológica que ajudam o militar em uma situação de adversidade, dependem muitas vezes do seu nível de preparo físico. Indivíduos com mais aptidão física são mais resistentes a doenças, se recuperam mais rápido de lesões e possuem mais autoconfiança.

Assim sendo, a operacionalidade da tropa e sua permanência em combate estão diretamente relacionados ao preparo físico do combatente.

Segundo Brasil "A preparação física de um militar deve ser orientada para os objetivos e atividades próprias de sua função, especialidade, unidade e posto" (BRASIL, 2015, p.13).

O Exército procura se manter atualizado e em constante evolução em todas as áreas, incluindo no Treinamento Físico Militar, para tanto, com a finalidade de ampliar as pesquisas, projetos científicos e o aperfeiçoamento educacional voltados à

capacitação física e operacionalidade, o Exército Brasileiro criou o Instituto de Pesquisa da Capacitação Física do Exército (IPCEx) em 1997. O IPCEx proporciona suporte científico ao preparo das tropas brasileiras.

Segundo Brasil (2015), o objetivo do Treinamento Físico Militar é desenvolver, manter ou recuperar a aptidão física necessária para o desempenho das funções militares e também contribuir para a manutenção da saúde do militar.

A Sessão de Treinamento Físico Militar (TFM), prevista em manual como ideal, é de 2 tempos de instrução (90 minutos), porém dependendo da situação, pode ser de 1 tempo de instrução (45 minutos). A frequência ideal do TFM é de cinco sessões semanais, realizadas em horário de expediente e a frequência mínima deve ser de quatro sessões semanais. Uma sessão completa de TFM compõe-se de três fases: aquecimento, trabalho principal e volta à calma (BRASIL, 2015).

O Regulamento Interno e dos Serviços Gerais do Exército (RISG) determina no seu Art. 39 que, em todas unidades deverá ter um Oficial de Treinamento Físico (OTF), que deverá possuir o Curso de Instrutor de Educação Física e que será o auxiliar do chefe da seção de Operações nos assuntos que dizem respeito ao treinamento físico da unidade. Nas unidades em que não houver oficial possuidor do Curso de Instrutor de Educação Física, o Comandante deverá designar um oficial que revele aptidão para exercer esta função (BRASIL, 2012). A missão do OTF é planejar, organizar e supervisionar o TFM da OM, garantindo a correta execução da atividade física planejada (BRASIL, 2015).

A Atividade física no meio militar é destinada para o bem estar físico e manutenção da saúde, com reflexos diretos na operacionalidade da tropa. A medição dos indicadores do preparo físico da tropa é realizada através dos Testes de Avaliação Física (TAF).

O Estado Maior do Exército aprovou no dia 31 de março de 2008, a portaria nº 032 versando sobre a diretriz para o Treinamento Físico Militar do Exército e sua avaliação. Esta portaria estabeleceu os padrões de desempenho físico necessário no Teste de Avaliação Física, levando em consideração aspectos como situação funcional e a idade para a avaliação.

O Teste de Avaliação Física (TAF) é realizado em um ou dois dias consecutivos, obedecendo-se à seguinte sequência: 1ª jornada: Corrida, Flexão de Braços e Abdominal Supra; 2ª jornada: Flexão na Barra e Pista de Pentatlo Militar. O TAF é realizado três vezes ao ano, durante as 6ª, 20ª e 32ª Semanas de Instrução. A conceituação é expressa pelas seguintes menções: E (Excelente), MB (Muito Bom), B (Bom), R (Regular) e I (Insuficiente).

A avaliação do desempenho físico leva em consideração o padrão de desempenho físico, a idade e sexo do militar. Brasil (2016) cita que os resultados da avaliação física, devem ser reflexo do treinamento físico executado.

No dia 25 de Junho de 2013, foi expedida a portaria nº 521 do Comandante do Exército, que criou o Sistema de Capacitação Física do Exército com a finalidade de coordenar, planejar, integrar, preparar, sincronizar e supervisionar todas as ações que envolvam as atividades de pesquisa, ensino, desenvolvimento, manutenção e recuperação da capacidade física no âmbito do Exército.

3 MATERIAL E MÉTODO

Este trabalho teve o intuito de compreender como é realizado o planejamento do Treinamento Físico Militar de um Batalhão de Infantaria envolvendo a possibilidade de implementação do Gerenciamento de Processos nesta atividade. Desta forma, este estudo foi realizado de forma a compreender o assunto envolvido, levantar as características da unidade escolhida e descobrir como a Gestão por Processos poderia ser implementada.

Conforme salientou-se na introdução, este trabalho aborda o gerenciamento de processos como forma de otimizar os resultados da Organização por meio da melhoria dos processos, aprimorando o planejamento e a execução das atividades físicas e desta forma, melhorar o desempenho dos militares no Treinamento Físico Militar e no Teste de Avaliação Física.

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, pois teve como objetivo realizar um estudo, com levantamento e análise de dados, com a finalidade de

descrever como é realizado o planejamento do Treinamento Físico Militar e proporcionar uma visão sobre o assunto.

A pesquisa também é bibliográfica, do tipo qualitativa e quantitativa. Qualitativa, em virtude que os dados coletados serão interpretados pelo pesquisador, com o propósito de fazer considerações sobre questões de estudo com complementação de dados quantitativos, realizados mediante um estudo de caso.

A presente pesquisa foi realizada em três etapas. A primeira constou de uma pesquisa bibliográfica e documental com o objetivo de subsidiar o referencial teórico e possibilitar conhecer clientes, executores, fornecedores, insumos, produtos e os indicadores importantes. A segunda etapa permitiu o mapeamento do processo através de um fluxograma e a partir daí, a confecção do diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito, com a finalidade de organizar o raciocínio a partir de um problema prioritário. Na terceira etapa foi realizado o redesenho do processo como sugestões para a implantação e melhoria do processo analisado.

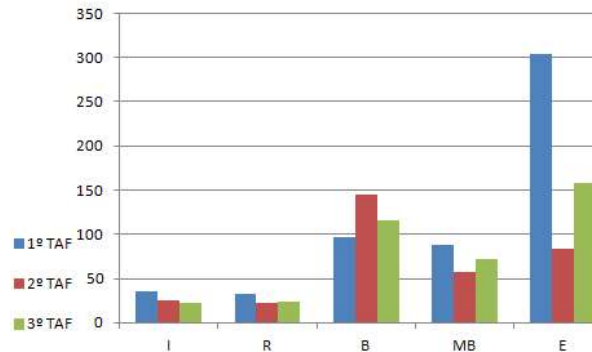
Para o estudo, é importante identificar a demanda, cliente, as expectativas desse cliente e a relevância dessa demanda. Quanto mais precisas forem as informações levantadas na etapa de planejamento, menores são as chances de erro e de descontinuidade do trabalho.

Este trabalho foi realizado no 15º Batalhão de Infantaria Motorizado, Organização Militar de Infantaria, composta por duas Companhias de Fuzileiros (Cia Fuz) e uma de Comando e Apoio (Cia C Ap). Uma das Cias Fuz é composta por recrutas e a outra é composta pelo efetivo profissional. Já a Cia C Ap mescla os dois grupos no seu efetivo.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

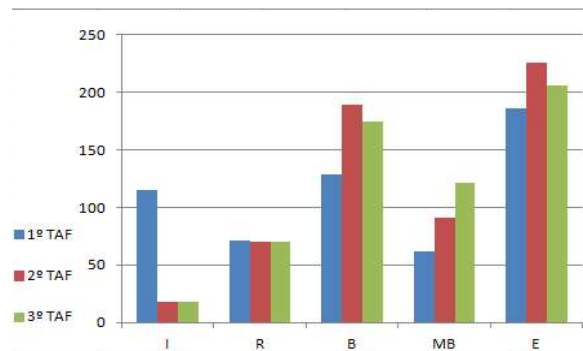
Um dado que chama a atenção nos resultados do Teste de Avaliação Física dos anos de 2017 e 2018, é que o resultado “E” do TAF, não tem melhorado entre o primeiro e o terceiro TAF. Já a quantidade de resultados com conceito “I” diminuem nos segundos e terceiros TAF do ano. A partir deste dado, podemos supor que os militares que iniciam o ano com o preparo físico Insuficiente, vão melhorando ao longo do ano, já os que começam em um padrão Excelente, pioram ao longo do ano.

Figura 02 - Resultado do TAF em 2017.



Fonte: o autor.

Figura 03 - Resultado do TAF em 2018.



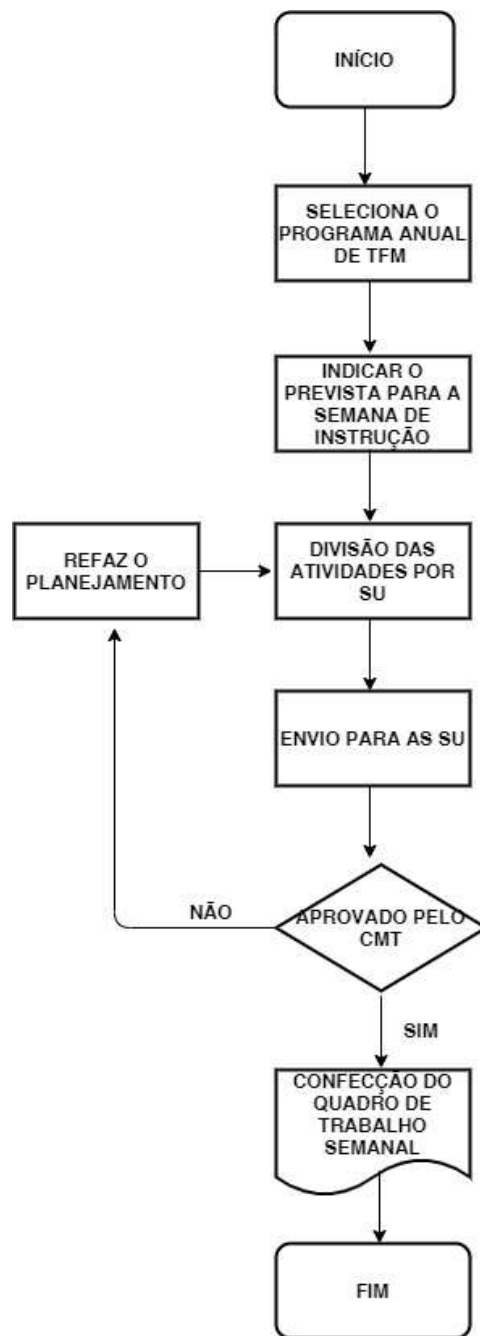
Fonte: o autor.

A observação dos resultados do TAF, divididos por ano é importante para se entender como evolui o preparo físico dos militares da Unidade observada. Conforme cita Silva (2015), a importância dos indicadores de desempenho está relacionada à perspectiva de performance e gerenciamento nas empresas.

A página na internet do Exército Brasileiro cita que não se melhora aquilo que não se avalia e que a função do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB) é medir a qualidade do trabalho da instituição e propor melhorias que levem a Força Terrestre a otimizar seus procedimentos, economizar recursos e esforços, bem como conduzir a instituição na busca pelo estado da arte em sua qualidade gerencial.

Após a análise das informações de resultados do Teste de Avaliação Física, foi realizado o mapeamento do processo do planejamento do Treinamento Físico Militar da organização objeto do estudo. Este fluxograma evidencia a maneira como o militar, que exerce a função de Oficial de Treinamento Físico (OTF), faz seu planejamento.

Figura 04 - Planejamento do Treinamento Físico Militar.

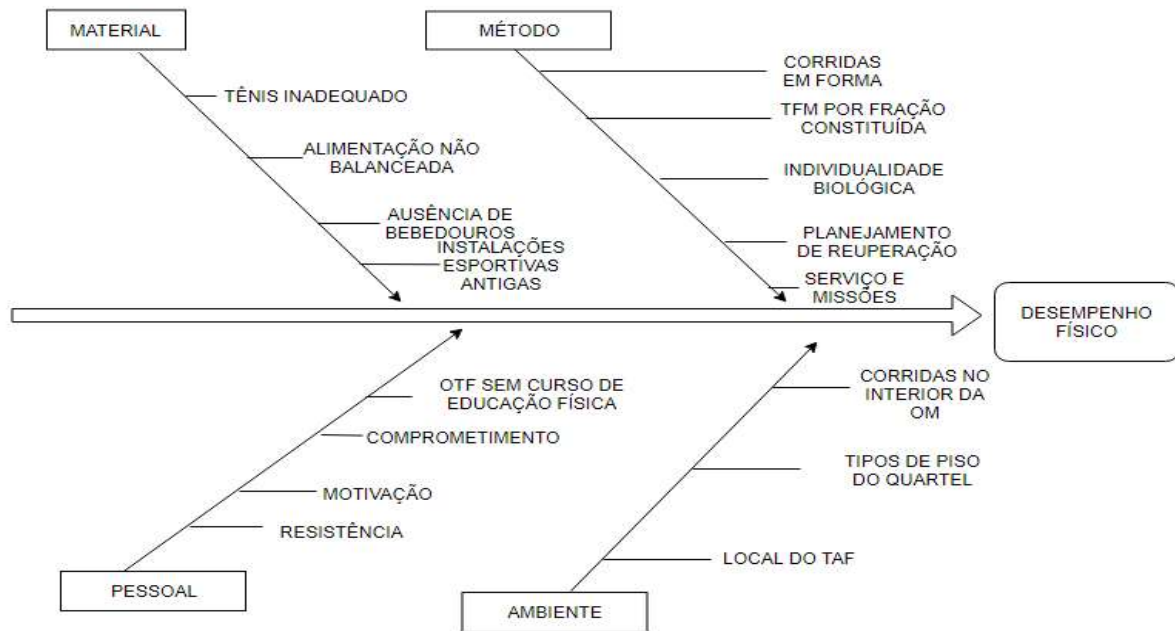


Fonte: Oficial de Treinamento Físico.

Conforme observado no fluxograma acima, para a realização do planejamento do treinamento físico, o OTF consulta o tipo de programa de treinamento a ser utilizado, para a semana de instrução em que a Unidade se encontra e a partir desta informação, consulta o Manual de Treinamento Físico Militar (EB20-MC-10.350), para definir as ati-

vidades previstas no programa anual de TFM. Divide as sessões entre treinamento cardiopulmonar, treinamento neuromuscular, treinamento utilitário e desportos.

Figura 05 - Diagrama de Causa e Efeito.



Fonte: dados da pesquisa.

Na análise dos dados coletados é possível visualizar as causas principais e secundárias do problema, foi observado que apesar do manual de TFM orientar sobre a individualidade biológica, ela deixa de ser uma prioridade em relação às corridas em forma. Tal decisão é tomada porque a corrida em forma amplia o espírito de corpo da tropa e a liderança dos oficiais e sargentos. A equipe também entendeu que as corridas centralizadas em forma, dentro da unidade são entediantes e sem um fator motivador, e que, se realizadas em áreas externas, como na orla da praia, teria um motivador a mais para a tropa. Nesta mesma linha, foi levantado como um problema para as corridas internas, o tipo de piso onde são realizadas, pois o calçamento da Organização Militar varia entre paralelepípedo, asfalto e brita, o que favorece ao aparecimento de lesões.

O TFM por fração constituída, ao invés de ser dividido por pelotões, poderia ser feita por nível de aptidão física. Como exemplo, poderia ser adotado no início e final da atividade física (aquecimento e complemento) a divisão por fração constituída e no trabalho principal a divisão por nível de aptidão física.

Foi levantado a necessidade de um plano de recuperação para os militares que não atingirem os índices previstos. Uma sugestão, é que esses militares poderiam constituir um grupamento à parte e executar o TFM sob supervisão, de acordo com um plano individualizado.

Outro dado analisado é que o OTF não é possuidor de curso de educação física, porém na Unidade existe militar possuidor do curso. A Organização Militar observada, possui um militar (capitão) com curso de Educação Física pela Escola de Educação Física do Exército e mais três militares cursando educação física por outras instituições civis. Estes militares poderiam ser utilizados no apoio e orientação do OTF e empregar seus conhecimentos para melhorar o processo em tela.

O Treinamento Físico Militar é realizado quatro dias seguidos na semana (segunda à quinta), sendo por três dias com duração de 2 tempos de instrução e nas quintas feiras, por causa da formatura do Batalhão, apenas 1 tempo de instrução. De sexta a domingo os militares não realizam atividade física obrigatória.

A maioria dos militares tiram no mínimo 1 serviço por semana, deixando de realizar o TFM neste dia. Para aumentar a frequência na atividade física, a Organização Militar mudou o horário da assunção do serviço para as 09 horas, de modo que os militares possam realizar o TFM antes de entrarem de serviço, o que já foi uma melhoria no processo, pois quando o militar entrava de serviço às 07h30min, deixava de realizar o TFM por dois dias.

Conforme cita Brasil (2015), o objetivo do Treinamento Físico Militar é desenvolver, manter ou recuperar a aptidão física necessária para o desempenho das funções militares e também contribuir para a manutenção da saúde do militar. Observando os dados da pesquisa, constata-se que apesar de previsto nos Quadros de Trabalho Semanal, 4 vezes na semana, de maneira geral, o TFM é praticado no máximo 3 vezes. E ficar por um período corrido de 3 dias sem realizar atividade física não ajuda no cumprimento do objetivo do Treinamento Físico.

A necessidade de reforma da pista de trabalho em circuito (PTC) foi levantada como relevante, por causa da importância de realização do trabalho neuromuscular e outras informações como o tipo de tênis recebido pela cadeia de suprimento que não é

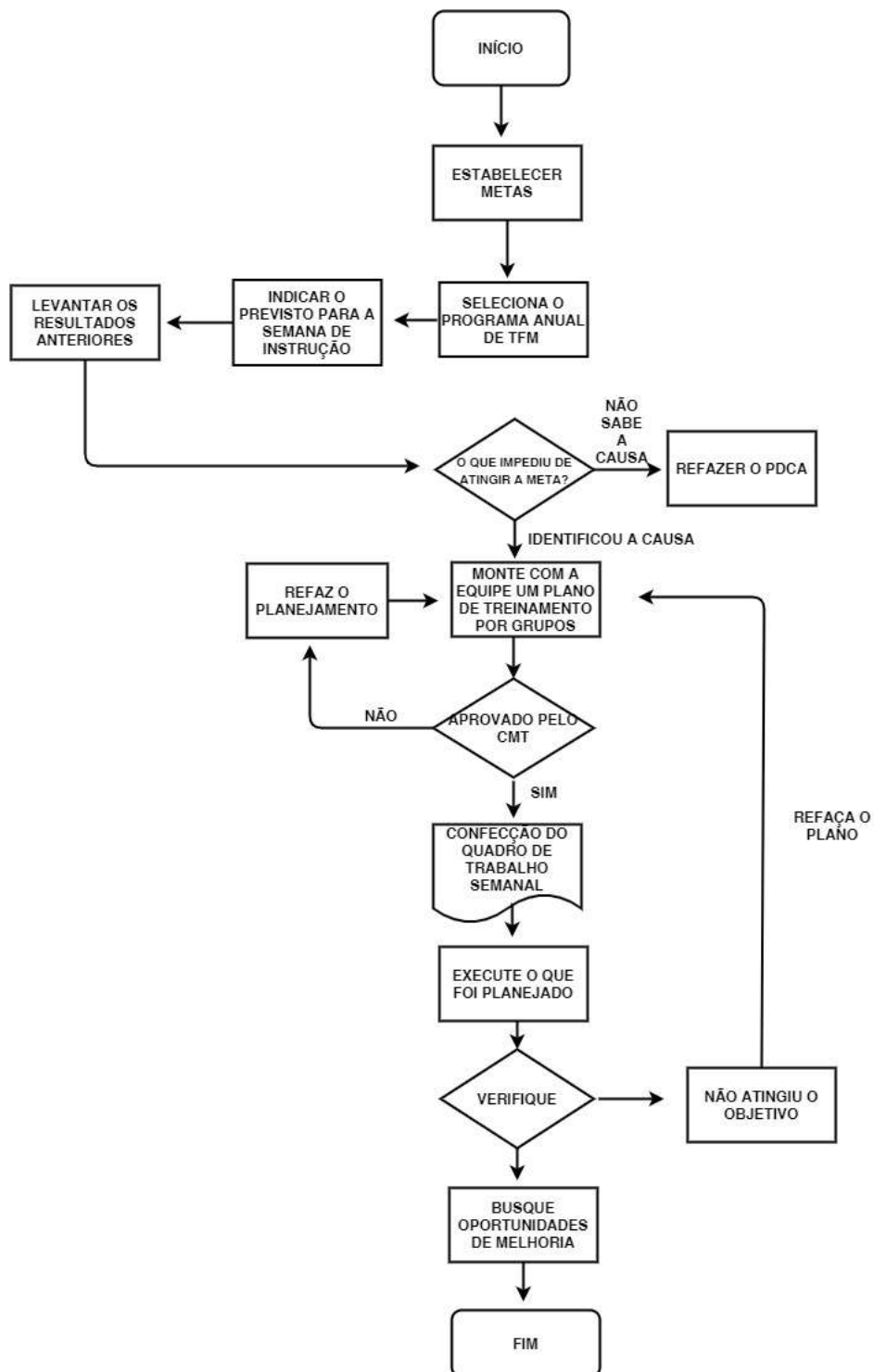
de boa qualidade e a ausência de bebedouros na região que dificulta a hidratação durante a prática física, foram também relacionadas.

Uma questão chave levantada, foi que muitos militares fazem menos do que são capazes, e se contentam com o resultado “B” no TAF. É necessário verificar o porquê da questão e desenvolver ações motivadoras para a tropa.

Na análise dos procedimentos utilizados pela Unidade Militar observada na prática do Treinamento Físico Militar, pode-se notar a existência de eventuais inapropriações que poderiam ser melhoradas através do gerenciamento de processo da atividade física e assim os objetivos do Treinamento Físico serem atingidos em sua plenitude.

O Estado Maior do A portaria Nr 32 - EME de 31 de março de 2008 - Diretriz para o treinamento físico e sua avaliação divide a responsabilidade pelo resultado no Teste de Avaliação Física entre o Comando e o próprio militar, conforme observa-se: "A suficiência nos OII é de responsabilidade do Comando! O conceito nos OII é de responsabilidade de cada militar" (BRASIL, 2008).

Após o mapeamento do processo e da identificação da necessidade de rupturas, os militares participantes desse processo foram orientados e juntos fizeram o redesenho do processo objeto de análise.



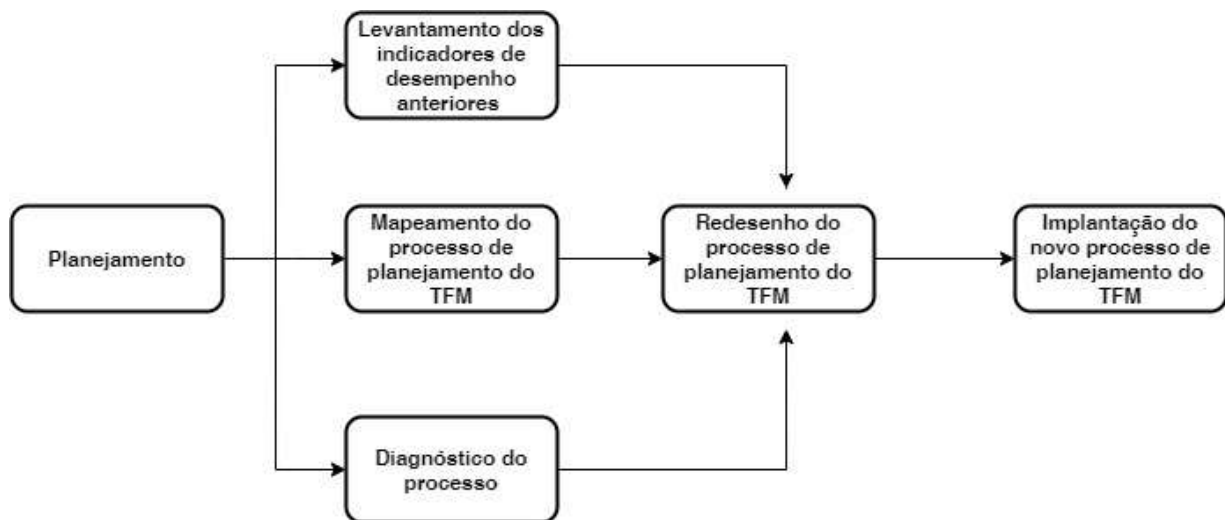
Fonte: dados da pesquisa.

A Unidade Militar objeto deste estudo reflete uma realidade sobre a presença de práticas de gestão, os militares conhecem a gestão, reconhecem sua importância, são incentivados a utilizar, porém muitas vezes deixam de empregá-la. Durante todo o

trabalho de pesquisa, o oficial de TFM e sua equipe estiveram juntos na busca pelo diagnóstico do problema, assim como no redesenho de um novo processo. A função do pesquisador foi apenas de reuni-los e fazê-los encontrar o problema e redesenhar o processo.

A fim de facilitar a compreensão deste estudo, as etapas do processo de planejamento e construção da pesquisa realizada, estão conforme ilustrado na figura número 07.

Figura 07 – processo de construção do artigo.



Fonte: o autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento, é oportuno retomar a pergunta inicial: como melhorar o preparo físico dos militares do 15º Batalhão de Infantaria Motorizado e conseqüentemente o resultado do Teste de Avaliação Física através do Gerenciamento de processos? É oportuno entender o desafio de inserir a gestão de processos em atividades administrativas e em atividades operacionais, de modo que todas as ações a serem desenvolvidas e seus respectivos planejamentos, estejam comprometidos e alinhados com os objetivos estabelecidos pelo comando da Unidade e na busca de maximizar resultados e diminuir custos através do emprego efetivo dos mecanismos de gestão.

Ao acompanhar os militares envolvidos no planejamento e execução da prática de TFM, percebe-se certa resistência a mudanças significativas. O pensamento comum pode ser traduzido na máxima: “sempre fiz assim” ou “isso não é importante”. Todavia, este estudo de caso evidenciou possibilidades de melhorias relacionadas à forma como é planejada a atividade Física na OM. A Gestão por Processos pode ser sugerida às demais atividades rotineiras como um possível catalisador de mudanças.

Pode-se afirmar que, em relação aos objetivos propostos, a pesquisa foi satisfatória ao levantar a maneira como a Gestão por Processos pode ser aplicada em atividades simples e rotineiras em uma Unidade Militar. Os objetivos secundários também foram alcançados, ao passo que foram obtidos conhecimentos sobre processos, gerenciamento de processos e a forma como o gerenciamento de processos pode otimizar os resultados da organização por meio da melhoria dos processos, aprimorando o planejamento e a execução das atividades físicas.

Concluiu-se ainda, sobre a importância do acompanhamento de indicadores de desempenho para as atividades ou processos, pois os mesmos permitem analisar a evolução da atividade e observar como metas e objetivos se comportam. É importante dizer que o acompanhamento dos indicadores não tem o intuito de comparar a gestão de comandantes, mas apenas introduzir a cultura do “*benchmarking*”, visando confrontar resultados na busca das melhores práticas, pois conforme citado no trabalho, é importante medir para poder avaliar.

Durante a realização do trabalho, observou-se que a Organização Militar estudada, possui um assessor de gestão, os principais processos macros mapeados e todos os militares possuem conhecimentos acerca de gestão. Mesmo assim, existe a possibilidade de melhorias relacionadas às características de como as atividades são realizadas e a gestão de processos é aplicada efetivamente.

A partir do mapeamento pode-se identificar os pontos fracos do processo com mais facilidade, idealizar e implantar melhorias de forma mais eficaz. Conclui-se ainda que a identificação das demandas não são responsabilidade apenas dos chefes, mas também de todos os militares que atuam no desempenho das atividades diárias.

O redesenho proposto para o processo, se implementado, permitirá a redução de retrabalho e contribuirá para o aumento da eficiência e da efetividade por meio da

melhoria contínua. Para que o redesenho seja efetivo na melhoria do desempenho, aumenta a importância do acompanhamento de indicadores de desempenho relacionados ao processo.

A atividade fim do militar, de maneira geral, é a atividade operacional, mas para que a tropa possa se dedicar à atividade fim, diversas atividades administrativas são realizadas. Este trabalho demonstrou as possibilidades de melhorias relacionadas a outras áreas da Organização Militar. A Gestão por Processos pode ser sugerida às demais seções como forma de mudança e transformação em atividades rotineiras. O gerenciamento de processos, quando empregado de forma adequada, demonstra ser um instrumento importante para melhorar o desempenho das diversas atividades e setores da Organização Militar.

Este trabalho requer um maior aprofundamento e novas pesquisas futuras, tendo em vista que o treinamento físico militar não nos proporciona uma fórmula que possa ser aplicada em todos os casos. É necessário um estudo direcionado para cada caso. Novos trabalhos podem ser desenvolvidos, analisando os indicadores de desempenho de um período maior e com universo de pesquisa dividido em grupos como: efetivo profissional, efetivo variável, idade e outros, a critério do pesquisador.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK. Business Process Management Common Body of Knowledge. 1.ed. Brasil: ABPMP, 2013.**

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria Nº 032-EME, de 31 de março de 2008. **Diretriz para o Treinamento Físico Militar do Exército e sua Avaliação.**

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria Nº 135-COTER, de 8 de novembro de 2018. **Programa de Instrução Militar para o ano de 2019 (EB70-P-11.001).**

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria Nº 147-COTER, de 3 de dezembro DE 2018. **Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro.**

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria Nº 213-EME, de 7 de julho de 2016. **Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos.** 1. ed. 2016.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria Nº 354-EME, de 28 de dezembro de 2015. **Manual de Campanha EB20-MC-10.350 - Treinamento Físico Militar.** 4.ed. 2015.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria Nº 816-EME, de 19 de dezembro de 2003. **Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1).**

BRASIL. Exército Brasileiro. **Diretriz do Comandante do Exército (2019).** Disponível em

<https://www.eb.mil.br/documents/10138/9474894/DIRETRIZ+DO+COMANDANTE+DO+EX%C3%89RCITO+2019+OTIMIZADO.pdf/eca42421-8af4-ddfa-e94a-0572f280c37b>.

Acesso em: 01 set. 2019.

CASARIN, HELEN DE CASTRO SILVA; CASARIN, Samuel José. Pesquisa científica: da teoria à prática. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2011.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro A; SILVA, Roberto. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

FNQ. Cadernos de Excelência: Processos. Série Cadernos de Excelência, nº 7. 1. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

MAIA, Gustavo Bastos Moreno. Gerenciamento de Projetos de Preparação Esportiva. 1.ed. São Paulo: Brasport, 2016.

PONTES, Heráclito Lopes Jaguaribe; ALBERTIN, Marcos Ronaldo. Gestão de processos e técnicas de produção enxuta. 1.ed. São Paulo: Intersaberes, 2016.

SILVA, Leandro Costa. Gestão e Melhoria de Processos: Conceitos, técnicas e ferramentas. 1. ed. São Paulo: Brasport, 2015.

THOMAS, Jerry; NELSON, Jack; SILVERMAN, Stephen. Métodos de pesquisa em atividade física. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.