



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS

MAPEAMENTO E ANÁLISE DO PROCESSO DE COORDENAÇÃO DO
EXERCÍCIO DE APRESENTAÇÃO DA RESERVA NA GUARNIÇÃO DE JOÃO
PESSOA

João Pessoa - PB

2021

MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS

MAPEAMENTO E ANÁLISE DO PROCESSO DE COORDENAÇÃO DO EXERCÍCIO
DE APRESENTAÇÃO DA RESERVA NA GUARNIÇÃO DE JOÃO PESSOA

Relatório Técnico Conclusivo apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes – Mestrado Profissional da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a **obtenção do título de Mestre**.

Linha de Pesquisa: Aprendizagem em Organizações

Orientadora: Profa. Dra. Emília Maria da Trindade Prestes

Coorientador: Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo

João pessoa - PB

2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S237m Santos, Marcos Antonio Costa Dos.

Mapeamento e análise do processo de coordenação do exercício de apresentação da reserva na guarnição de João Pessoa / Marcos Antonio Costa Dos Santos. - João Pessoa, 2021.

82 f. : il.

Orientação: Emília Maria da Trindade Prestes.

Coorientação: Wagner Junqueira de Araújo.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão pública - Exército Brasileiro. 2. Gestão de processos. 3. Mapeamento de processos. 4. Serviço militar. 5. Modelo de maturidade dos processos. 6. Organização militar. I. Prestes, Emília Maria da Trindade. II. Araújo, Wagner Junqueira de. III. Título.

UFPB/BC

CDU 35(043)

MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS

MAPEAMENTO E ANÁLISE DO PROCESSO DE COORDENAÇÃO DO EXERCÍCIO
DE APRESENTAÇÃO DA RESERVA NA GUARNIÇÃO DE JOÃO PESSOA

Relatório Técnico Conclusivo apresentado ao
Programa de Pós-graduação em Gestão nas
Organizações Aprendentes – Mestrado Profissional
da Universidade Federal da Paraíba, como requisito
para a **obtenção do título de Mestre**.

Aprovado em: 15/Mar/2021

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Emília Maria da Trindade Prestes
Presidente/Orientadora – MPGOA/UFPB

Prof. Dr. Guilherme Ataíde Dias
Titular Interno (MPGOA/UFPB)

Profa. Dra. Izabel França de Lima
Titular Externo (UFPB)

Profa. Dra. Rita de Cássia de Faria Pereira
Suplente (MPGOA/UFPB)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus pela oportunidade de estar vivo e com boa saúde, mesmo vivendo em tempos de pandemia. Conforme aquela canção do grupo Cidade Negra, cantada tão acertadamente pelo seu vocalista Toni Garrido, que diz: “Você não sabe o quanto eu caminhei, *pra* chegar até aqui (...)”. Somente nosso bom Deus conhece o difícil caminho e as várias tentativas de entrar e chegar ao final de um curso de mestrado, aspiração a muito sonhada.

À minha amada esposa, Aparecida, que suportou minhas ausências quando precisava estar na sala de aula e quando precisava me isolar para escrever (o que não foi pouco!)

Ao 1º Ten José Alexandre Figueiredo, Chefe do PRM de João Pessoa, seus oficiais e sargentos (1º Ten Batalha, 1º Ten Elter, 1º Sgt Fernandes, 1º Sgt Alan e 2º Sgt Silveira) pela prestimosa ajuda e boa vontade em participar deste trabalho como voluntários.

Aos meus colegas da Turma 10 do MPGOA. Me senti honrado e feliz por ter vocês como companheiros de labuta. Jamais vou esquecer o quanto fomos unidos, alegres (principalmente nas trocas de mensagens durante as aulas de, do Prof. Melhor não especificar), participativos e, principalmente, na ajuda mútua de todos. Agradeço a cada um de vocês por terem sido parte da minha vida nestes últimos dois anos. Peço licença para agradecer de modo especial a Jussara, amiga que me ajudou muito em muitas ocasiões.

Agradeço à Professora Dra. Izabel França, minha primeira professora no mestrado ainda como aluno especial no ano de 2018, e ao Professor Dr Guilherme Ataíde por terem aceitado participar tanto da banca de qualificação quanto de defesa do trabalho. Suas intervenções e suas considerações durante a qualificação (me deram um trabalhão para consertar tudo) foram imprescindíveis para que este trabalho chegasse a essa forma final.

Agradeço ao Professor Dr Gerson Ribeiro auxílio e as orientações para a confecção do projeto inicial e sobre o Comitê de Ética. Prof. Gerson, sem sua ajuda teria sido muito mais difícil!

Quero agradecer de modo muito especial ao Professor Dr Wagner Araújo pela inestimável ajuda e amizade. Este trabalho é fruto do incentivo, do apoio, da ajuda (e tudo mais que possa escrever) deste excelente professor. Prof. Wagner, muito obrigado!

Por fim, agradeço de coração à minha querida orientadora, Professora Dra. Emília Prestes. Me recordo dos primeiros esboços do meu trabalho. Vinham sempre cravados de muitas marcas amarelas, verdes e muitas frases em maiúsculas. E assim foram durante muitas versões, até que um dia começaram a diminuir e, por fim, veio a orientação (ainda com muitas recomendações)

de que poderia encaminhar para a revisão ortográfica e gramatical. Ali descobri que estava pronto! Prof. Emília, muito obrigado pela sua amizade, simpatia, doçura e, principalmente por ter sido bastante dura nas avaliações e correções das inúmeras versões deste trabalho. Este trabalho foi, com certeza, feito a quatro (ou melhor seis, Prof. Wagner) mãos. Considere como sendo seu.

Meu muito obrigado a todos vocês!

RESUMO

O mundo globalizado está em constante transformação, com tecnologias cada vez mais avançadas e transformações sociais distintas, que exigem constantes acompanhamentos e avaliações dos processos gerenciais nos seus diversos segmentos. Dentro deste contexto, tanto empresas privadas quanto instituições governamentais, incluído nestas o Exército Brasileiro, *lócus* para este trabalho, precisaram adequar a gestão dos processos que realizam para atender, com uma melhor qualidade, aos seus diversos tipos de usuários, fruto deste constante aperfeiçoamento em seus processos organizacionais. Este trabalho, teve como objetivo analisar o processo de “Coordenação do Exercício de Apresentação da Reserva”, coordenado pelo Posto de Recrutamento e Mobilização (PRM) de João Pessoa, avaliando se este processo gerencial do Exército Brasileiro está sendo executado de acordo com as regulamentações previstas na legislação vigente, usando como base teórica o modelo de Gestão de Processos de Negócios (*Business Process Management* – BPM) e a Notação de Modelagem de Processos de Negócios (*Business Process Modeling Notation* – BPMN) como notação, com o auxílio do *software* Bizagi Modeler. Para a análise e validação das etapas do processo de mapeamento foram utilizadas as orientações da ISO-TR 26122, de 2008. Como resultado das análises realizadas, foi apresentada uma sugestão de melhoria no processo evidenciando a possibilidade de redução de tarefas, diminuindo o número de atores envolvidos e o tempo de tramitação dos documentos. Para a análise do nível de maturidade dos processos em gestão da Organização Militar foi utilizado o modelo de maturidade do processo de negócios descrito por David M. Fisher. Por fim, o estudo demonstrou que o PRM tem, de fato, seus processos organizacionais mapeados e executados conforme a legislação vigente e, que o nível de maturidade em processos, apesar de apresentar falhas em diversos segmentos, apresenta a maioria dos aspectos analisados no nível mais alto de maturidade.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Nível de Maturidade. Mapeamento de Processos. Exército Brasileiro. Serviço Militar.

ABSTRACT

The globalized world is constantly changing, with increasingly advanced technologies and different social transformations, which require constant monitoring and evaluation of management processes in its various segments. Within this context, both private companies and governmental institutions, including the Brazilian Army, the locus for this work, needed to adapt the management of the processes they carry out to meet, with a better quality, their different types of users, as a result of this constant improvement in their organizational processes. This work aimed to analyze the process of “Coordination of the Reserve Presentation Exercise”, coordinated by the João Pessoa Recruitment and Mobilization Post (RMP), assessing whether this management process of the Brazilian Army is being carried out in accordance with the regulations provided for in the current legislation, using the Business Process Management (BPM) model and the Business Process Modeling Notation (BPMN) as a notation, with the aid of the Bizagi Modeler software. For the analysis and validation of the stages of the mapping process, the guidelines of ISO-TR 26122, of 2008 were used. As a result of the analyzes carried out, a suggestion for improvement in the process was presented, showing the possibility of reducing tasks, reducing the number of the actors involved and the processing time of the documents. For the analysis of the maturity level of the processes in management of the Military Organization, the maturity model of the business process described by David M. Fisher was used. Finally, the study demonstrated that the RPM has, in fact, its organizational processes mapped and executed according to the current legislation and that the level of process maturity, despite having flaws in several segments, presents most aspects analyzed at the level highest maturity.

Keywords: Processes Management. Maturity Level. Process Mapping. Brazilian Army. Military Service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Critério de excelência do GESPÚBLICA adaptado ao Exército.....	27
Figura 2 – Plano de Gestão da B Adm Gu JP em números.....	34
Figura 3 – Organograma Funcional do PRM.....	36
Figura 4 – Área de atuação do PRM.....	37
Figura 5 – Diagrama de realização do Exercício de Apresentação da Reserva – Diagrama Bonita.....	39
Figura 6 - Diagrama de realização do Exercício de Apresentação da Reserva – Diagrama Bizagi Modeler.....	39
Figura 7 – Subprocesso - Diagrama Bizagi Modeler.....	43
Figura 8 - Diagrama de realização do Exercício de Apresentação da Reserva – Diagrama Bizagi Modeler.....	54
Figura 9 – Diagrama da proposta de melhoria do processo - Diagrama Bizagi Modeler.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Divisões do Manual SE-OM.....	31
Quadro 2 – Processos e Subprocessos do PRM.....	34
Quadro 3 – Funções do PRM.....	36
Quadro 4 – Descrição das tarefas do processo atual.....	40
Quadro 5 – Revisão contextual.....	44
Quadro 6 – Identificando funções, processos e transações.....	45
Quadro 7 – Identificação da sequência de transações.....	47
Quadro 8 – Identificação e análise das variações do processo.....	48
Quadro 9 – Estabelecimento das regras processuais que regem a sequência de transações..	50
Quadro 10 – Identificação das conexões para outros processos.....	51
Quadro 11 – Validação da análise do processo de trabalho com os participantes.....	52
Quadro 12 – Descrição das tarefas da proposta de melhoria.....	55
Quadro 13. O modelo de maturidade do processo de negócios de Fisher.....	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Análise do item Estratégia.....	62
Gráfico 2 – Análise do item Controles.....	63
Gráfico 3 – Análise do item Processos.....	65
Gráfico 4 – Análise do item Pessoas.....	65
Gráfico 5 – Análise do item Tecnologia.....	66

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Aux Mob – Auxiliar de Mobilização

Aux Sv Mil – Auxiliar de Serviço Militar

BPM CBOK - Corpo Comum de Conhecimento em Gerenciamento de Processos de Negócio

BPM - *Business Process Management*

BPMN - *Business Process Modeling Notation*

BPMS - *Business Process Management System*

Cb – Cabo

CSM – Circunscrição de Serviço Militar

Del Sv Mil – Delegado de Serviço Militar

DGP – Departamento-Geral do Pessoal

DSM – Diretoria de Serviço Militar

EB – Exército Brasileiro

EME – Estado-Maior do Exército

Enc Mat – Encarregado de Material

EXAR – Exercício de Apresentação da Reserva

GPEX – Sistema de Gerenciamento de Projetos do Exército

MFDV – Médico, Farmacêutico, Dentista e Veterinário

Of Cmb Incêndio – Oficial de Combate a Incêndios

OM – Organização Militar

OSv – Ordem de Serviço

PRM – Posto de Recrutamento e Mobilização

Rel Pub – Relações Públicas

Sd – Soldado

Sec Mob – Seção Mobilizadora

Sec Mob R/7 – Seção Mobilizadora Regional/7

Sec Sv Mil – Seção de Serviço Militar

SERMILMOB – Sistema Eletrônico de Recrutamento Militar e Mobilização

ST – Subtenente

1º Gpt E – 1º Grupamento de Engenharia

1º Sgt – Primeiro Sargento

1º Ten – Primeiro Tenente

2º Ten – Segundo Tenente

7ª RM – 7ª Região Militar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Objetivos do Estudo.....	18
2 METODOLOGIA APLICADA.....	18
2.1 Caracterização da Pesquisa.....	19
2.2 Delimitação do Campo de Pesquisa.....	19
2.3 Amostra e População Participante.....	19
2.4 Procedimentos de Coleta e Organização das Informações.....	19
2.5 Instrumento para Coleta e Análise das Informações.....	20
2.6 Aspectos Éticos.....	21
3 A GESTÃO DE PROCESSOS E O EXÉRCITO BRASILEIRO.....	21
3.1 O que é Gestão de Processos.....	21
3.1.1 Entendendo o que significa BPM, BPMN e BPMS.....	22
3.1.2 Processos.....	24
3.1.3 Gestão de Processos.....	24
3.1.4 Ciclo PDCA.....	24
3.1.5 Ferramentas utilizadas para o Gerenciamento de Processos.....	25
3.1.6 Por que utilizar a Gestão de Processos.....	25
3.2 A Excelência Gerencial do Exército Brasileiro.....	26
3.2.1 Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro.....	26
3.2.2 Sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro.....	29
4 SOBRE A INSTITUIÇÃO “PRM”.....	33
4.1 Estrutura Organizacional.....	35
4.2 Área de Atuação.....	37
5 PROCESSO MAPEADO.....	37
6 ANÁLISE DO PROCESSO - ISO/TR 26122.....	43
6.1 Análise Contextual.....	44
6.2 Análise Funcional.....	45
6.3 Análise Sequencial.....	47
6.4 Validação da Análise do Processo.....	52
7 PROPOSTA DE MELHORIA DO FLUXO DO PROCESSO.....	53
8 ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE EM PROCESSOS DO PRM.....	58
8.1 O Modelo de Maturidade de Processos de Fisher.....	58
8.2 Como Realizar a Avaliação no Modelo de Fisher.....	60
8.3 Nível de Maturidade do PRM.....	62

8.3.1 Análise do item Estratégia.....	62
8.3.2 Análise do item Controles.....	63
8.3.3 Análise do item Processos.....	64
8.3.4 Análise do item Pessoas.....	65
8.3.5 Análise do item Tecnologia da Informação.....	66
8.3.6 Análise Geral do Nível de Maturidade do PRM.....	67
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	73
APÊNDICE B – Autorização para Realização da Pesquisa.....	75
APÊNDICE C – Questionário.....	76
ANEXO I – Ficha de Relacionamento de Processos 2019.....	79
ANEXO II – Ficha de Processo 2019.....	80
ANEXO III – Ficha de Descrição das Ações 2019.....	81
ANEXO IV – Plano de Ação do Processo 2019.....	82
ANEXO V – Aprovação Comitê de Ética em Pesquisa.....	83

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo globalizado, caracterizado pela rapidez e intensidade com que se processam as mudanças, as inovações tecnológicas e as transformações sociais, exigem constantes acompanhamentos e avaliações dos processos organizacionais em desenvolvimento.

Para atender as novas demandas, tanto empresas privadas quanto instituições públicas, nestas incluído o Exército Brasileiro como órgão público do Governo Federal, vem modificando seus processos e procedimentos em busca da melhoria dos produtos e serviços oferecidos ao seus diversos tipos de usuários, sejam eles pessoas que procuram por uma empresa específica (particular ou pública) fornecedora de produtos ou serviços, até aos interesses da população brasileira de modo geral, como nação soberana, que intenta a segurança e a soberania no âmbito internacional, papel que cabe constitucionalmente às Forças Armadas Brasileiras.

No que se refere às Forças Armadas, particularmente ao Exército Brasileiro (EB), objeto deste estudo, o aprendizado na gestão de processos conseguido pelas empresas particulares estimulou e impulsionou uma busca no autoconhecimento da instituição e na melhoria dos seus diversos processos.

Durante aproximadamente trinta anos como militar pertencente ao Exército Brasileiro tenho acompanhado, como integrante e executor, a implantação de diversos programas de qualidade que buscaram ao longo do tempo uma melhoria na eficiência do trabalho executado pela Força Terrestre Brasileira. Desde o programa “5S” chegando até o moderno “Sistema de Gerenciamento de Projetos do Exército (GPEx)”, esta Instituição vem buscando experimentar o que o mundo empresarial já tem vislumbrado desde o início do século XX: a transformação no formato do gerenciamento de negócios, passando da simples inspeção de qualidade para a atual gestão de processos e seus sistemas de controle.

Como se sabe, desde o início dos anos 50, as organizações, públicas ou privadas, que forneciam algum tipo de produto ou serviço à sociedade, passaram a ter uma maior preocupação com a qualidade dos seus produtos e serviços, com vistas a atender as novas formas de demandas. Para tanto, implantaram um sistema de fiscalização do produto final, onde não havia um controle das etapas intermediárias, para um sistema baseado em processos, onde todos os procedimentos da estrutura da linha de montagem são analisados para evitar todo e qualquer tipo de perda. Desta forma, ao implementarem o sistema de processos conseguiram alavancar o nível da qualidade em todas as etapas do processo de produção ou serviço.

Neste íterim, seguindo a visão das empresas privadas e das organizações públicas, de todos os setores, o Exército Brasileiro, adequando-se aos conceitos da administração pública, buscou situar-se na vanguarda dos sistemas de excelência, no que concerne à sua capacidade de suprir as Organizações Militares em todas as suas atividades, sejam elas administrativas ou operacionais, apoiando-se no seu sistema de gestão de processos. Para tanto, tomou como base o GESPÚBLICA¹ - que tem como estratégia a melhoria da qualidade, a eficiência dos serviços públicos e a inovação administrativa (BRASIL, 2013b, p.30).

A base inicial do GESPÚBLICA proporcionou que a Força Terrestre, desde 2005, desenvolvesse, fruto da interação e aprendizado junto a diversos órgãos do governo e empresas privadas, seu sistema de qualidade, buscando melhorar sua gestão de processos e projetos. Essas atividades culminaram com a organização do sistema chamado de “Sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro” e que será, em parte, abordado neste trabalho.

Trinas (2007, p.17) indica que “embora não esteja inserido em um ambiente comercial que hoje é caracterizado pela concorrência, otimização de custos, obtenção de lucros, entre outros, ao Exército não se permite uma gestão não sintonizada com a busca pela excelência”. Isto significa que, apesar de não visar concorrência nem obtenção de lucros, precisa buscar uma administração de seus recursos que seja voltada para uma gestão moderna e de excelência, visando sempre a melhoria contínua.

Sendo assim, novos conceitos e definições foram surgindo. Termos como “qualidade”, “processos”, “excelência gerencial”, “projetos”, “gestão”, “clientes”, “produtos”, “serviços”, “indicadores de desempenho” e outros tantos, foram sendo acrescentados ao vocabulário militar e são utilizados diariamente nos escritórios de projetos existentes nas diversas organizações militares. Nesta busca por uma maior qualidade, diferentes manuais e regulamentos foram criados, seguindo o exemplo das empresas privadas, para direcionar os novos rumos que a gestão do Exército Brasileiro seguiria.

E assim, como exemplo destes novos rumos, o Exército Brasileiro buscando sintonia com a excelência do seu trabalho, a melhoria na qualidade dos produtos que fornece e a racionalização de pessoal, realizou uma mudança na estrutura dos seus Órgãos de Serviço Militar, responsáveis por todo o processo de serviço militar inicial, desde o alistamento do jovem ao completar dezoito anos até o licenciamento após o período de tempo obrigatório, extinguindo as Circunscrições de Serviço Militar (CSM) existentes em todo o país e criando os

¹ Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização do Governo Federal. Instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Sua finalidade principal era “[...] contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País”. (Brasil, 2005).

Postos de Recrutamento e Mobilização (PRM). As CSM necessitavam de uma estrutura robusta de material e pessoal, não só para as atividades de Serviço Militar, mas também, para a manutenção do aquartelamento. A criação dos PRM proporcionou uma economia na estrutura organizacional, tanto em recursos financeiros como em material e pessoal. Os PRM realizam suas atividades utilizando-se de uma Organização Militar (OM) já estruturada, chamada de OM Madrinha, que fornece o apoio com instalações, serviços de tecnologia da informação, manutenção de viatura, alimentação e outros.

No caso da Guarnição de João Pessoa (objeto empírico deste relatório), a extinta 23ª CSM possuía um efetivo em torno de 80 militares para realizar suas atividades enquanto que o PRM realiza o trabalho com um efetivo de 10 militares, utilizando a estrutura de outra Organização Militar, a Base Administrativa da Guarnição de João Pessoa, como OM madrinha apoiadora, conforme determinado na Portaria nº 321-DGP, de 21 de dezembro de 2017, que aprova as Normas para o Funcionamento dos Postos de Recrutamento e Mobilização (BRASIL, 2017).

O *site* (www.dsm.dgp.eb.mil.br) da Diretoria de Serviço Militar (DSM) retrata a mudança de estrutura ocorrida na extinção das CSM e a criação dos PRM, conforme o texto a seguir:

Todavia, a partir do desenvolvimento do Sistema Eletrônico de Recrutamento e Mobilização (SERMILMOB) e a implementação de novas soluções tecnológicas, principalmente o alistamento *online* realizado pelo cidadão via internet, a estrutura das CSM se tornou obsoleta e desnecessária.

Assim, alinhado ao Programa de Racionalização e Modernização do Sistema Serviço Militar do Exército Brasileiro, as CSM foram absorvidas pelos Postos de Recrutamento e Mobilização (PRM), que são apoiados administrativamente e logisticamente por uma Organização Militar, com subordinação técnica, administrativa e operacional à Região Militar e técnica e doutrinária à Diretoria de Serviço Militar (DSM).

A criação do PRM contribuiu para a agilidade dos processos finalísticos dos órgãos de execução do serviço militar e mobilização, possibilitando melhor gerenciamento do recrutamento militar e mobilização com maior qualidade, adequando tratamento ao usuário e satisfação pela tempestividade e suficiência das demandas de informações, produtos e serviços solicitados. (BRASIL, 2020).

Esta mudança de pensamento, conforme descrito acima sobre a reestruturação dos órgãos de Serviço Militar, veio de encontro aos modernos princípios da gestão de negócios: economia de tempo, pessoal, recursos, buscando uma melhoria constante tanto na qualidade dos produtos oferecidos à população, neste caso o alistamento militar e seu controle, quanto na melhoria na gestão de seus processos.

1.1 Objetivos do Estudo

Dada as mudanças operadas no Sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro, conforme prescreve a legislação em vigor e o modelo estipulado pelo Manual "Sistema de Excelência para Organizações Militares", este estudo tem como Objetivo Geral analisar o processo de “Coordenação do Exercício de Apresentação da Reserva” (EXAR), coordenado pelo Posto de Recrutamento e Mobilização (PRM) de João Pessoa, avaliando se este processo gerencial do Exército Brasileiro está sendo executado de acordo com as regulamentações previstas na legislação vigente. Para complementar esta análise foi realizada uma avaliação sobre o nível de maturidade que o PRM se encontra atualmente.

Para atingir este objetivo foram elencados os seguintes objetivos específicos: a) Descrever o sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro e seu histórico; b) Descrever a origem, importância, estrutura e as atividades do Posto de Recrutamento e Mobilização de João Pessoa, responsável pela coordenação do EXAR; c) Atualizar o mapeamento do fluxo do processo adotado pelo Posto de Recrutamento e Mobilização de João Pessoa na coordenação do EXAR; d) Analisar o fluxo do processo de coordenação do EXAR e, conforme a análise, propor melhorias na sua estrutura; e) Analisar o nível de maturidade do PRM.

Para isto, este estudo foi estruturado da seguinte forma: 1) introdução; 2) objetivos do estudo; 3) metodologia aplicada; 4) a gestão de processos e o Exército Brasileiro; 5) descrição da organização (PRM); 6) descrição do processo, características e etapas; 7) análise do processo; 8) proposta de melhoria do fluxo do processo; 9) análise do nível de maturidade da organização militar; e 10) considerações finais.

2 METODOLOGIA APLICADA

Segundo Oliveira (2018, p.37), “método é o trajeto pelo qual se pretende atingir os objetivos propostos. No método é defendida a estratégia da pesquisa, ou seja, de que modo a pesquisa foi conduzida”, seus procedimentos de coleta de informações, tipos de dados e suas análises.

Como esse estudo se configura como um Relatório Técnico Conclusivo, adotou-se o modelo exploratório-descritivo, com delineamento qualitativo, e enfoques analíticos e avaliativos das informações empíricas coletadas.

A seguir se expõe os procedimentos metodológicos de forma mais detalhada.

2.1 Caracterização da Pesquisa

Com relação ao tipo de pesquisa, este trabalho caracteriza-se como um Relatório Técnico Conclusivo, conforme estabelecido nas Normas da ABNT NBR 10719/2015 (2015, p.3). Além do que prevê a NBR 10719/2015, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2019, p.52) define um Relatório Técnico Conclusivo como “um texto elaborado de maneira concisa, contendo informações sobre o projeto/atividade realizado, desde seu planejamento até as conclusões”.

Sendo assim, este trabalho, apresentado na forma de um Relatório Técnico Conclusivo, tratou de realizar os passos metodológicos necessários para o alcance dos objetivos propostos, através de um estudo de caso, além da análise dos documentos existentes sobre a criação e evolução dos programas implantados pelo Exército Brasileiro.

2.2 Delimitação do Campo da Pesquisa

O presente trabalho foi realizado no Posto de Recrutamento e Mobilização de João Pessoa, Organização Militar do Exército Brasileiro responsável pelo Serviço Militar no Estado da Paraíba. A escolha deste local deve-se ao fato do pesquisador responsável ter sido membro desta organização durante três anos, tendo chefiado essa Unidade Militar no ano de 2019.

2.3 Amostra e a população participante

A amostra do caso a ser estudado foi selecionada de forma intencional, sendo a população participante da pesquisa constituída pelos oficiais e sargentos do efetivo profissional da instituição escolhida como cenário da pesquisa, perfazendo um contingente de 06 militares. A escolha dos indivíduos foi realizada por livre participação, voluntária para a pesquisa, mediante convite enviado aos membros da Organização. Quanto ao critério de exclusão, foi determinado não ser voluntário e não assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A).

2.4 Procedimentos de coleta e organização das informações

Para compor o cenário da pesquisa nos seus aspectos históricos e teóricos, foi realizado um levantamento da bibliografia e dos documentos (leis, portarias, resoluções, etc.), pertinentes ao tema de estudo. Posteriormente essas informações foram organizadas e analisadas, com

vistas a auxiliar a montagem da descrição do objeto, auxiliar os procedimentos de mapeamento, a avaliação e as propostas de melhoria, como prometido nos objetivos.

2.5 Instrumento para Coleta e Análise das informações

Para a análise e validação do fluxo do processo mapeado foi utilizado como base a Norma ISO/TR 26122, de 2008. Esta Norma, elaborada em 2008 pelo Comitê Técnico ISO/TC 46, orienta com relação a análise do processo de trabalho na visão da criação, da captura e do controle de registros. Para isto, além da análise contextual (quadro 5), ela também verifica a análise funcional (quadro 6), que decompõe funções em processos, e a análise sequencial (quadros 7 a 10), que investiga o fluxo de transações e, por fim, a validação do processo (quadro 11). (ISO/TR 26122, 2008, p.5).

Foi, também, realizado uma análise do estado de maturidade do PRM para a verificação do nível de gerenciamento de processos em que a organização se encontra, conforme o Modelo de Maturidade do Processo de Negócios (BPMM, sigla em inglês) proposto por David M. Fisher (2004).

Segundo Fisher (2004, p.2) a maturidade organizacional de uma empresa pode ser medida através de cinco fases denominadas Estados de Maturidade do Processo. Para aquele autor, à medida que uma organização desenvolve o seu nível de aprendizado gerencial vai progredindo na escala de maturidade. Fisher (2004, p.2) denomina os estados de maturidade em: 1. Compartimentado; 2. Taticamente Integrado; 3. Orientado por Processos; 4. Empresa Otimizada e; 5. Rede Operacional Inteligente.

Para a análise do nível de maturidade do PRM foi confeccionado um questionário (adaptado da tabela do modelo de Fisher), utilizando a escala de Likert (Apêndice C), composto de 05 quadros, que avaliarão os seguintes quesitos: Quadro 1, referente ao item “estratégia”, com 10 (dez) questões; Quadro 2, referente ao item “controles”, composto de 13 (treze) questões; Quadro 3, referente ao item “processos”, com 12 (doze) questões; Quadro 4, referente ao item “pessoas”, com 10 (dez) questões e; Quadro 5, referente ao item “tecnologia”, com 11 (onze) questões. Cada questão deverá ser respondida marcando-se um “X” na resposta que melhor se adequa ao conhecimento de cada participante, dentre as 5 (cinco) opções de escolha. Todas as questões são relacionadas à percepção dos militares com relação ao seu conhecimento sobre o nível de maturidade referente à gestão de processos organizacionais da Organização Militar a qual pertencem.

Após o preenchimento dos questionários por todos os participantes, foi realizada a combinação das respostas, onde a maior quantidade de respostas iguais foi transportada para a tabela do modelo de maturidade de Fisher e realizado o cruzamento (dentro das respectivas colunas e linhas) das informações chegando-se ao resultado final de cada proposição.

2.6 Aspectos Éticos

Foram respeitados os aspectos éticos durante a realização do presente trabalho, segundo o que prescreve a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde. O Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba emitiu parecer aprovando a execução da pesquisa (40164820.0.0000.5188, Anexo V)

Os participantes foram informados que não haviam riscos a serem avaliados na presente pesquisa, não oferecendo riscos à saúde dos sujeitos participantes, sendo garantido o sigilo e o anonimato. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), foi solicitado aos participantes, constando as informações relevantes sobre a pesquisa.

3 A GESTÃO DE PROCESSOS E O EXÉRCITO BRASILEIRO

Conforme o que já foi descrito neste trabalho, a preocupação com a qualidade dos processos gerenciais, em todos os níveis, tem feito com que ao longo do tempo técnicas de gerenciamento e controle fossem criadas a fim de melhorar o produto final que as empresas oferecem aos seus clientes. O Exército Brasileiro, impulsionado pelos resultados alcançados pelas empresas privadas e outros órgãos públicos, também incluiu em sua administração as ferramentas de controle gerenciais que propiciaram uma melhoria nos seus diversos processos, tendo como consequência, uma melhoria nos produtos e serviços que oferece à sociedade brasileira.

3.1 O que é Gestão de Processos

Para entender a importância da utilização desta metodologia de gerenciamento no mundo atual, é preciso entender o que é BPM, BPMN e BPMS; conhecer as definições de processo, gestão de processos, ciclo PDCA e; as ferramentas utilizadas para o gerenciamento de processos.

3.1.1 Entendendo o que significa BPM, BPMN e BPMS

Para atender aos objetivos propostos no presente estudo, foi utilizada a disciplina de gerenciamento *Business Process Management* (BPM), que significa Gerenciamento de Processos de Negócios, cuja definição, segundo Dumas et al (2013, p. 1, tradução nossa) “é a arte e a ciência de supervisionar como um trabalho é realizado em uma organização para garantir resultados consistentes e para tirar vantagem de oportunidades de melhorias [...]”. Ainda de acordo com Dumas et al (2013),

BPM não é sobre como melhorar a forma como as atividades individuais são realizadas. Em vez disso, trata-se de gerenciar cadeias inteiras de eventos, atividades e decisões que, em última análise, agregam valor à organização e seus clientes. Essas “cadeias de eventos, atividades e decisões” são chamadas de processos. (DUMAS et al, 2013, p.1, tradução nossa).

Para Dumas et al (2013), o BPM é uma disciplina de gestão de processos que é utilizada para gerenciar o trabalho sistemático de uma organização, não o trabalho individual, mas o trabalho da corporação como um todo. Toda corrente de eventos, atividades e decisões que tragam valor para a organização e seus clientes é chamada de processo.

Para o guia BPM CBOK (2013, p.55), “a disciplina de BPM auxilia no estabelecimento de princípios e práticas que permitem às organizações serem mais eficientes e eficazes na execução de seus processos de negócio”.

Dentro do que vimos através das colocações de Dumas et al (2013) e do guia BPM CBOK (2013) a escolha da metodologia do BPM (e dos seus correlatos) neste estudo não foi aleatória. Esta disciplina gerencial é o que existe de mais moderno na atualidade para administração de processos. Isto é perfeitamente perceptível quando se realiza uma simples busca do assunto pela rede mundial de computadores e observamos a quantidade de referências ao BPM. Diversos “blogs” de especialistas em gestão, revistas eletrônicas especializadas em gestão de negócios, trabalhos acadêmicos e outros, buscam ensinar e demonstrar a importância do BPM para a moderna administração gerencial.

Dentro da ideia do BPM de gerenciar processos, como uma cadeia de eventos de determinada atividade, foi utilizado, para efetuar o desenho do fluxo do processo referente à atividade de Coordenação do Exercício de Apresentação da Reserva, na Guarnição de João Pessoa, bem como para a proposta de melhoria do fluxo, o sistema de notação *Business Process Modeling Notation* – BPMN (Notação de Modelagem de Processos de Negócios). De acordo com Weske (2007), o principal objetivo do BPMN é,

fornecer uma notação que seja facilmente compreensível por todos os usuários de negócios, desde os analistas de negócios que criam os rascunhos iniciais dos processos, para os desenvolvedores técnicos responsáveis pela implementação da tecnologia que irá executar esses processos e, finalmente, para os empresários que irão gerenciar e monitorar esses processos. (WESKE, 2007, p.205, tradução nossa).

Essa notação a que Weske (2007) se refere é um desenho, formado por figuras geométricas ligadas entre si por meio de conexões, onde estão representados todos os atores envolvidos no processo, todas as etapas e tarefas a serem executadas durante uma atividade, bem como as ligações e subordinações entre os diversos atores, e também, outras estruturas (Figura 4).

Para confeccionar a notação através do BPMN podem ser utilizados diversos programas existentes chamados de *Business Process Management System* (BPMS). Segundo Amaral (2020) BPMS é “uma ferramenta que permite mapear, executar e monitorar processos intra e interfuncionais com foco na transformação do negócio e na melhoria constante. [...] são softwares que automatizam todo aquele fluxo de informação e ações” identificados no processo e que permitem a modelagem através de diagramas. Neste trabalho, foi utilizado o software Bizagi Modeler para a modelagem do fluxo do processo atual e, também, para a sugestão de melhoria.

O Bizagi Modeler, dentre os diversos programas estudados² para a utilização nesta pesquisa, foi o que se mostrou mais funcional. Segundo o Site biti9.com.br (BITI9, 2020), especializado em automação de processos, o Bizagi é uma das ferramentas notacionais mais conhecidas dos analistas de processos, devido ao fato de ser gratuita, simples de manusear, possuir um esquema de cores que facilita a identificação e diversas funcionalidades que ajudam na montagem dos fluxos do processo. Além destas funcionalidades descritas, possui um verificador de fluxo que demonstra a ocorrência de alguma ligação incorreta, atestando a integridade do processo como um todo.

Para representar o fluxo do processo realizado no ano de 2019 foi utilizado o software Bonita BPM. Este era o programa oficial utilizado pelo PRM (e pelas Organizações Militares do Comando Militar do Nordeste) para a confecção de seus fluxos de processos até o ano de 2019.

² Foram pesquisados os seguintes programas: HEFLO, VISIO, SUPRAVISIO, BONITA BPM e ARIS EXPRESS.

3.1.2 Processos

Segundo o manual de gestão por processos do Ministério Público Federal (MPF, 2013, p.13), processo é “um conjunto ordenado de atividades de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas”.

Para o manual SE-OM (BRASIL, 2008b, p.100), processo é um “Conjunto de ações pelo qual insumos transformam-se em bens ou serviços”.

Destarte, o conceito de processo, de modo geral, pode ser traduzido como um conjunto ordenado de ações que se inicia com a entrada de um insumo, seja ele qual for, e que, através de uma série de atividades e tarefas se transforma em uma saída, que pode ser um produto, um serviço ou outra forma.

3.1.3 Gestão de Processos

Com relação à gestão de processos, o Manual Técnico Gestão de Processos do Exército Brasileiro (BRASIL, 2016b, p. 6) define esta atividade como “uma forma de gerenciar e transformar as atividades correntes”. Além desta definição, orienta, ainda, que este gerenciar deve buscar melhorias, otimizando os processos envolvidos através “da identificação, da padronização, da institucionalização e do controle dos processos de trabalho”.

De acordo com o guia BPM CBOK (2013, p.45), gestão de processos “representa uma nova forma de visualizar as operações de negócios que vai além das estruturas funcionais tradicionais”.

Como podemos observar, a gestão de processos não se limita a administrar as atividades corriqueiras e tradicionais do dia-a-dia da organização, mas é uma nova maneira de organizar e buscar uma melhoria nos processos envolvidos.

3.1.4 Ciclo PDCA

Essa busca pela melhoria nos processos rotineiros das organizações, não ocorre apenas uma única vez, mas sim durante toda a vida ativa do processo, no que se chama de ciclo PDCA – Planejar, Fazer, Verificar e Corrigir (no original em inglês *Plan, Do, Check e Act*).

O guia BPM CBOK (2013, p.64) orienta que o gerenciamento de processos deve ser realizado em um comprometimento permanente e contínuo da organização. Para isto é preciso

incluir nesta fase “um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos”. Mas na prática, em que consiste o ciclo PDCA?

Dumas et al (2013) considera o ciclo PDCA da seguinte forma:

O PDCA pode ser considerado uma inspiração para o conceito de ciclo de vida de gerenciamento de processos de negócios, [...]. Monitoramento de processos e controlar (verificar) investigar os dados dos processos de execução (fazer) de modo que medidas de redesenho (agir) podem ser tomadas para realinhar a execução com os objetivos (plano) (DUMAS et al, 2013, p.356).

Toda organização precisa planejar (*plan*) as ações e atividades a serem realizadas. Após, é necessário executar (*do*) as ações planejadas, sempre monitorando e verificando (*check*) as possíveis falhas no processo e, se for o caso, agir (*act*) nas devidas correções implementando as melhorias no processo.

3.1.5 Ferramentas utilizadas para o Gerenciamento de Processos

Para facilitar o trabalho dos gestores no gerenciamento de processos, diversas ferramentas de planejamento, controle e análise foram sendo criadas e aperfeiçoadas ao longo dos anos. Apenas como exemplo destes instrumentos facilitadores, Dumas et al (2013), no livro *Fundamentals of business process management*, cita as seguintes ferramentas utilizadas para análise: análise de valor agregado (p.85), técnica que visa identificar etapas desnecessárias em um processo com o objetivo de eliminá-las; análise de causa raiz (p.190), família de técnicas para ajudar os analistas a identificar e compreender as causas raiz dos problemas ou eventos indesejáveis; diagrama de causa-efeito (p.191), descreve a relação entre um determinado efeito negativo e suas causas e balanced scorecard (p.217), ferramenta útil para identificar medidas de desempenho de processo em toda a organização.

Existem diversas outras ferramentas que auxiliam o gestor tanto na implementação quanto no controle e na melhoria da qualidade do gerenciamento dos processos de uma organização. A melhor escolha e a forma de uso recairá no tipo de gestão e no tipo de processo que estará sendo gerenciado.

3.1.6 Por que utilizar a Gestão de Processos

Vimos nos parágrafos anteriores o que é um processo, gestão de processos, ciclo PDCA e as ferramentas mais utilizadas. Mas apesar dos conceitos apresentados, por que utilizar estas ferramentas na administração da organização?

Para o MPF (2013, p.8) a utilização de processos “visa alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho”, ou seja, a otimização das etapas de cada tarefa do trabalho pode levar a um melhor resultado tanto na qualidade da produção quanto na satisfação do usuário. Ainda segundo o que descreve o MPF:

A abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento (MPF, 2013, p.8).

Dumas et al (2013, p. ix, tradução nossa) acrescenta, ainda, que “os gerentes de negócios são atraídos pelo BPM por causa de sua capacidade demonstrada de entregar melhorias no desempenho organizacional, conformidade regulatória e qualidade de serviço”. Isto quer dizer que a utilização da gestão de processos ajuda a organização no planejamento das atividades, no monitoramento e controle das ações, na melhoria de seu desempenho e na qualidade dos serviços que entrega aos seus usuários.

3.2 A Excelência Gerencial do Exército Brasileiro

A busca da qualidade nas organizações públicas no Brasil, e também no mundo, a partir da década de 1990, teve como um de seus efeitos o desenvolvimento de diversos sistemas de gestão, o que propiciou mudanças significativas na gestão de muitas empresas públicas.

Assim sendo, com o Exército Brasileiro, parte integrante da gestão pública federal, não foi diferente. A transformação e o desenvolvimento da sociedade, em termos gerenciais, motivou a Força Terrestre a também buscar um sistema capaz de proporcionar um aumento significativo na melhoria de seus processos, produtos e serviços.

Dentro desta perspectiva, o Exército buscou um programa que pudesse aliar a melhoria contínua dos processos de gestão, até então não medidos e não quantificados. Estes processos vão desde os produtos e serviços oferecidos pelo Exército até ao aumento da operacionalidade da força, que podemos traduzir aqui como sendo sua capacidade de combate (treinamentos, cursos, controle de armamentos, melhoria de equipamentos, etc.).

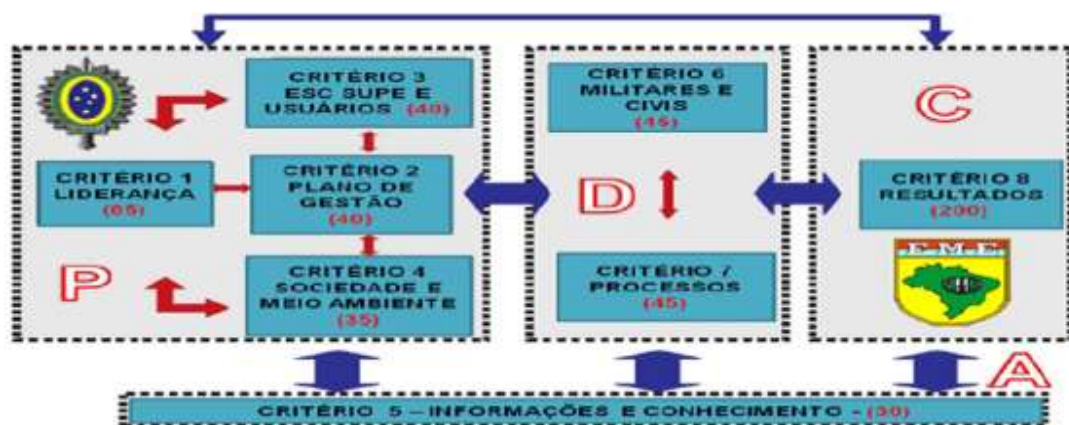
3.2.1 Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro

Visando o objetivo da melhoria dos processos de gestão aliados ao aumento da operacionalidade da força, foi instituído pelo Comandante do Exército Brasileiro o Programa

Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), através da Portaria Nr 348, de 1 de julho de 2003. Dentre outras finalidades, o programa “visava a adoção pelo Exército de práticas gerenciais com o objetivo de conduzir a um melhor desempenho projetos e processos, bem como a melhoria da qualidade dos produtos e serviços na instituição” (BRASIL, 2019). Baseou-se, de início, na metodologia de autoavaliação adotada pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), pertencente ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que utilizava os oito critérios de excelência³ para elaboração e gerenciamentos de seus processos. A implantação e utilização deste modelo de avaliação trouxe os primeiros conhecimentos sobre a realidade da gestão da Força. O foco principal nesta etapa foi baseado no oitavo critério de excelência do GESPÚBLICA, denominado Resultados.

A figura 1 a seguir demonstra como foi realizada a adaptação dos critérios de excelência do GESPÚBLICA para o Exército Brasileiro.

Figura 1. Critério de Excelência da GESPÚBLICA adaptado ao Exército.



Fonte: Portal SE-EB, 2019

Conforme Gutian (2005, p.34), o PEG-EB estruturou-se em duas fases principais: a primeira, a confecção da autoavaliação de cada OM seguida de sua validação; a segunda, a implementação dos projetos de inovações e melhorias de itens que não obtiveram bons (ou nenhum) resultados durante a fase de avaliação.

Vasconcelos (2010, p.29), observa que inicialmente o objetivo da autoavaliação era verificar a real situação do gerenciamento na Força. Desta forma, os pontos fortes (PF) e as oportunidades de inovações e melhorias (OIM) seriam levantados e configurariam na etapa inicial para “iniciar um ciclo de gestão por projetos, buscando melhorias contínuas e o aperfeiçoamento (otimização) dos processos existentes”.

3 Os oito critérios utilizados pelo GESPÚBLICA são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados

O Portal SE-EB (BRASIL, 2019b), no histórico de implantação do PEG-EB, mostra que após às ações executadas no início da implantação do Programa em 2003, o resultado obtido com a autoavaliação da gestão das Organizações Militares foi sendo a cada ano ratificada ou retificada. Esta validação da autoavaliação era executada por equipes externas, vindas de outras OM do próprio Exército. Convém observar que cada Organização Militar possuía a sua equipe de implantação e autoavaliação do programa. Esta mesma equipe, na etapa de validação das autoavaliações, era responsável em realizar a validação em uma outra Unidade do Exército, em sistema de sorteio, dentro da mesma região.

Este trabalho foi importante, pois a partir desta validação “foram levantadas e priorizadas as oportunidades de inovação e melhoria (OIM), estabelecidas ações para transformá-las em pontos fortes e consolidação das mesmas em Projetos de Inovação e Melhoria (PIM)” (BRASIL, 2019a).

Segundo Vasconcelos (2010, p.29), “a gestão por projetos, o planejamento utilizando novas ferramentas e a ampliação das oportunidades para a capacitação dos recursos humanos” foram partes integrantes do modelo que se estava seguindo nesta etapa do processo de avaliação.

Ainda com relação às atividades do ano de 2003 referentes a avaliação de maneira geral, podemos relatar que “algumas OM, no mesmo ano de 2003, foram vencedoras de prêmios de qualidade em diferentes níveis e, o mais importante, foi que muitos integrantes da Força passaram a pensar em gestão de forma mais sistemática” (BRASIL, 2019).

Segundo a Portaria de criação do PEG-EB (BRASIL, 2003, p.27), um dos passos principais (num total de 10 passos) para o sucesso do programa foi a preocupação com o aperfeiçoamento de processos. A gestão baseada em processos foi uma das prioridades estabelecidas pelo Comandante do Exército, na época. A orientação do Comandante era a de que se buscasse uma gestão que fosse “orientada para atender os usuários do Exército, ou de cada OM, com vistas a atingir os objetivos estabelecidos no escopo da missão e dos planejamentos da Força e de cada OM”.

Segundo a Portaria nº 348 (BRASIL, 2003, p.26), coube ao EME trabalhar uma proposta que deveria “identificar, priorizar e propor os macroprojetos (programas) decorrentes dos objetivos estratégicos” do Exército. Para tanto, diversas equipes operacionais foram estabelecidas nas diversas unidades do Exército. Essas equipes deveriam trabalhar de forma estruturada e sistemática para melhorar os processos, produtos e serviços, utilizando as informações dos clientes externos e internos para análise e aperfeiçoamento dos processos.

Assim, o Estado-Maior do Exército determinou que os processos fossem aperfeiçoados em todos os níveis, adotando a seguinte metodologia:

- 1ª fase - análise do processo para melhor identificá-lo (mapeamento);
- 2ª fase - simplificação do processo, eliminando ações que nada acrescentam;
- 3ª fase - aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP); e
- 4ª fase - aplicação do PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

Para estas atividades foi sugerido pelo EME (BRASIL, 2003, p.21) que se utilizassem ferramentas gerenciais que facilitassem os trabalhos, tais como: Ficha de Processos, Descrição das Ações do Processo, montagem de um Plano de Ação (5W2H), ou a montagem de um Fluxograma de Trabalho.

Segundo o que foi descrito no histórico do PEG, encontrado no Portal SE-EB (BRASIL, 2019), “uma das grandes motivações do PEG-EB, desde o seu primeiro momento de implantação, foi a de preencher uma lacuna existente no Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx)”. O preenchimento desta lacuna atenderia o objetivo geral de modernizar e racionalizar a estrutura organizacional do EB e os seus processos administrativos, tudo isto em concordância com a Política e Estratégias definidas pelo Comandante do Exército, em suas Diretrizes de Comando na época da implantação do Programa.

3.2.2 Sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro

No ano de 2007, no prosseguimento desta evolução, o “programa de excelência” transforma-se em um “sistema de excelência”, integrando diversas informações gerenciais e baseado em quatro projetos principais 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. (BRASIL, 2019). Estes projetos formariam o norte organizacional para a consolidação da mentalidade da excelência.

Cada um destes projetos possuía objetivos distintos, porém permaneciam inter-relacionados tendo em vista integrar todas as informações gerenciais a fim de estabelecer a continuidade do projeto anteriormente implantado.

Conforme a Portaria Nr 220, de 20 ABR 2007 (BRASIL, 2007, p.12), os projetos foram criados com as seguintes finalidades

a) SGE/BSC: continuar a implantação do Sistema de Gestão Estratégica, utilizando como método de trabalho o *Balanced Scorecard*, estabelecendo um modelo integrado com o Sistema de Planejamento do Exército;

b) SIG: visar a integração dos sistemas corporativos existentes no Exército;

c) PGP: implantar um modelo de mapeamento dos processos com o objetivo de documentar e melhorar os processos organizacionais existentes, utilizando inicialmente áreas-piloto; e

d) Projeto de Consolidação do PEG-EB: manter as atividades implantadas pelo PEG-EB em todos os níveis do Exército, utilizando os critérios já descritos pelo Programa GESPÚBLICA.

Conforme dito anteriormente, o Exército Brasileiro adotou na gênese do seu programa de excelência o programa GESPÚBLICA. Neste processo evolutivo, vale à pena ressaltar, a importância da aproximação do Exército junto ao MPOG, traduzindo esta parceria em uma unificação de procedimentos a serem adotados, já no ano de 2008, pelas organizações públicas e privadas.

Esta parceria permitiu que integrantes da Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército participassem do Comitê Conceitual que elaborou o Modelo de Excelência para a Gestão Pública (MEGP/2008). A participação neste comitê propiciou um amplo conhecimento neste modelo e permitiu que houvesse uma adaptação do modelo para utilização do Exército (BRASIL, 2019).

A partir de 2003, a experiência adquirida pelo Exército, através das atividades desenvolvidas durante o projeto de implantação das autoavaliações, da capacitação de pessoal e do intercâmbio com instituições públicas que já operavam o modelo do GESPÚBLICA, fez com que a Força Terrestre desenvolvesse seus próprios meios de avaliação adaptando o método e os critérios da gestão pública utilizados até então para as particularidades da gestão de uma força armada.

Desta forma, no ano de 2008, conforme apresentado pelo Portal SE-EB (BRASIL, 2019), o Exército, já tendo evoluído nos seus aprimoramentos de melhoria de gestão, customizou para sua realidade o MEGP surgindo um novo modelo de avaliação denominado Modelo de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (MEG-EB), passando a adotá-lo como processo de autoavaliação.

Diversas inovações gerenciais foram implantadas neste novo modelo, aliando o conhecimento já consolidado do MEGP com as particularidades da estrutura e gestão

administrativa da Força. Sendo assim, o MEG-EB veio trazer uma nova realidade para a melhoria dos trabalhos de gestão do Exército (BRASIL, 2019).

Após a implantação e utilização por cinco anos (entre os anos de 2003 a 2008), do modelo estipulado pelo GESPÚBLICA, o Exército criou o seu próprio método de excelência gerencial. Em 2008 a Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército (Aesp/Gab Cmt Ex) editou um manual denominado “SISTEMA DE EXCELÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR (SE-OM)”. Dentre os diversos objetivos propostos neste manual, constavam os seguintes “[...] – Consolidar o Programa Excelência Gerencial (PEG-EB). – Consolidar a base conceitual e doutrinária do Modelo de Excelência utilizado pelo EB, customizado para a Força Terrestre. – Incrementar a capacitação nas OM das Ferramentas Gerenciais, otimizando a sua utilização [...]” (BRASIL, 2008b, p.4).

O manual SE-OM (BRASIL, 2008b, p. 6) compõe-se de 7 divisões, que se estruturam de maneira linear e progressiva, relacionando passo-a-passo as tarefas a serem realizadas. O quadro 1 demonstra como estão estruturadas as 7 divisões, as atividades a desenvolvidas e suas respectivas descrições.

Quadro 1: Divisões do Manual SE-OM

DIVISÃO	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
1	Auto Avaliação (AA):	- Onde se explica as questões relacionadas sobre o que é a Auto Avaliação, pontos fortes e oportunidades de melhoria
2	Plano de Gestão (PG) para a OM	- Descreve como elaborar: visão de futuro, objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso
3	Planos de Ação	- Explica o que são e como montar - Aplicações da técnica 5W2H
4	Projetos de Inovação e Melhoria (PIM)	- Explica o que é o PIM
5	Sistema de Medição da OM (SMDO-OM)	- Explica o que é o SMDO para uma OM - O que são indicadores, Gestão Estratégica/Balanced Scorecard (SGE/BSC)
6	Melhores Práticas de Gestão (MPG)	- Explica o que são as MPG, objetivos e composição das MPG, e apresenta: - Modelo da ficha do processo - Modelo de descrição das ações - Modelo de fluxograma - Modelo de Plano de Ação
7	Análise e Melhoria de Processos (AMP)	- Explica o que é AMP - Identificação e seleção do processo

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de SE-OM (BRASIL, 2008b, p. 6)

Para que a utilização do manual se desenvolvesse com o máximo de aproveitamento, trazendo assim sua modernização e aumento da operacionalidade, foi colocado nas suas páginas

iniciais uma espécie de roteiro de como a Organização Militar deveria utilizar este manual e, por consequência, realizar os diversos trabalhos de auditoria e levantamento de dados. Este roteiro de atividades, que o manual SE-EB (BRASIL, 2008b, p. 8) chama de “visão integrada das ferramentas”, começa na Auto Avaliação (AA), onde por intermédio do MEG-EB os 8 critérios de avaliação (já informados anteriormente) são verificados, com base em um repertório de perguntas que estão inseridas no sistema SISPEG-Web.

Cada divisão do manual SE-OM traz, de forma pormenorizada, as orientações para a completa execução de cada atividade a ser realizada pela equipe de autoavaliação de cada OM. Descreve todas as ações a serem realizadas, de maneira simples e direta, com definições e conceitos bem explanados.

O resultado da autoavaliação é validada da seguinte forma:

[...] por uma equipe externa à OM, registrada em um relatório que apontará de forma direta os Pontos Fortes (PF) e as Oportunidades de Inovação e Melhoria (OIM) da OM. A análise e a priorização adequada dos dados resultantes da AA produzem informações relevantes para o Plano de Gestão da OM e para os seus processos críticos (diários). Após a execução dos respectivos Planos de Ação, [...] se faz necessário a utilização de um Sistema de Medição do Desempenho (SMDO) para prover a análise crítica necessária à integração das ferramentas (BRASIL, 2008b, p.8).

Podemos observar que a criação do manual SE-OM veio consolidar o que já se havia implantado através do PEG-EB trazendo as ferramentas gerenciais necessárias para que a prática da gestão pela excelência fosse evidenciada. Assim, buscou-se com a implantação do modelo instituído no manual SE-OM uma melhoria contínua dos processos finalísticos e de apoio das OM sempre buscando a operacionalidade da tropa terrestre.

Em setembro de 2015, com o objetivo de adequar o sistema às novas necessidades que surgiram juntamente com o Processo de Transformação do Exército, o Sistema de Excelência sofreu uma nova atualização. O Estado-Maior do Exército (EME) publicou a portaria Nr 1.266, de 10 de setembro de 2015, determinando quais seriam as novas atividades que comporiam a atualização do sistema, visando o processo de transformação do Exército e com foco na racionalização administrativa.

Seguindo no processo de atualização de sua documentação e capacitação de pessoal, ainda em 2015, o EB publica o Manual Técnico EB20-MT-11.001 - Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro, Nível Descritivo. A finalidade deste manual é possibilitar a padronização dos processos através de uma padronização da modelagem (BRASIL, 2015b, p. 4).

Em junho de 2016 o Manual Técnico (EB20-MT-11.002) - Gestão de Processos é publicado com o objetivo de “orientar as iniciativas de gestão de processos no âmbito do Exército, apresentando os conceitos básicos e os procedimentos necessários para mapear, diagnosticar, redesenhar e gerenciar processos da organização” (BRASIL, 2016b, p. 6).

Ao longo dos últimos cinco anos (2015 a 2020) a excelência gerencial do Exército Brasileiro deu um grande salto. Diversos manuais foram publicados, como os exemplos citados. Foram criados órgãos de gerenciamento, como por exemplo o Escritório de Projetos do Exército e o Escritório de Excelência Gerencial. Para o gerenciamento corporativo foi desenvolvido um Sistema Integrado de Gestão (ERP, sigla em inglês) denominado Sistema de Gerenciamento de Projetos do Exército (GPEx).

A utilização do BPM, do BPMN e de *softwares* (atualmente o EB utiliza a ferramenta de mapeamento de processos *Aris Express 2.4*) para a modelagem de processos, trouxeram uma grande contribuição para o desenvolvimento de uma melhor qualidade na excelência do sistema de gerenciamento de processos do Exército Brasileiro.

Para demonstrar a preocupação e a evolução da excelência gerencial no âmbito do Exército Brasileiro, será analisado neste trabalho, como exemplo, o processo de Coordenação das ações do EXAR na Guarnição de João Pessoa, realizado pelo Posto de Recrutamento e Mobilização de João Pessoa.

4 O POSTO DE RECRUTAMENTO E MOBILIZAÇÃO DE JOÃO PESSOA

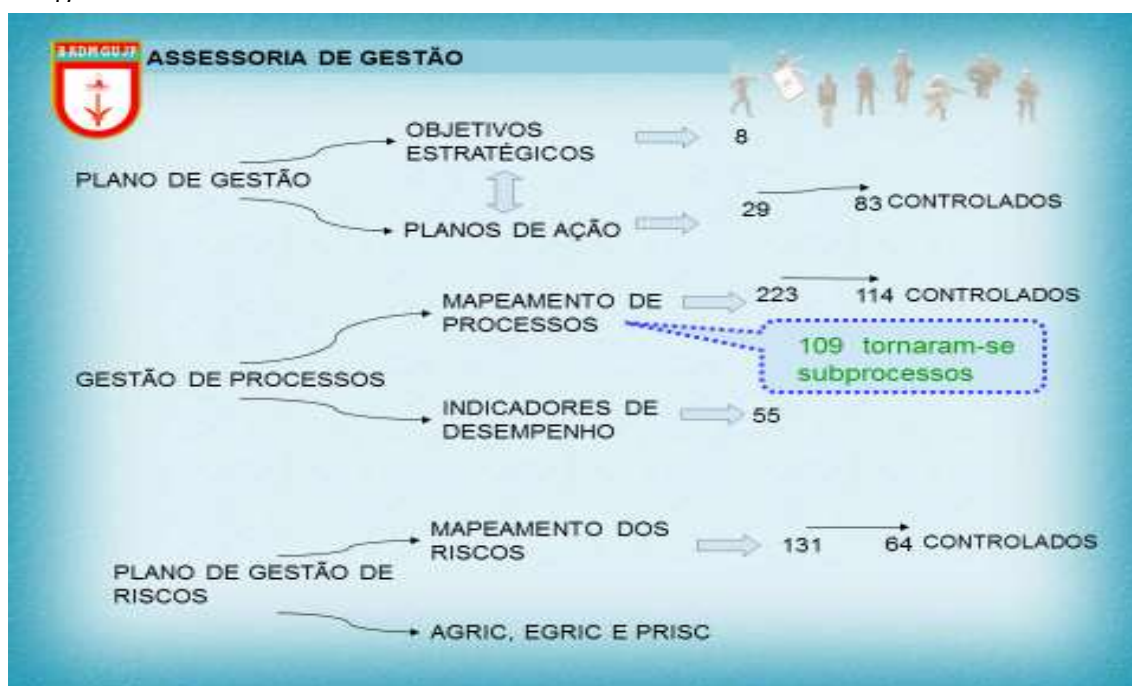
Os Postos de Recrutamento e Mobilização do Exército foram criados em consequência das ações previstas no plano de racionalização e modernização do Sistema do Serviço Militar, a cargo do Estado-Maior do Exército e do Departamento-Geral do Pessoal, tendo como órgão técnico-normativo a Diretoria de Serviço Militar.

O Posto de Recrutamento e Mobilização 07-003 João Pessoa (PRM 07-003), criado pela Portaria nº 248-EME, de 28 de junho de 2016, é um Órgão do Serviço Militar totalmente vocacionado para o recrutamento dos jovens brasileiros convocados anualmente, no Estado da Paraíba, à prestação do Serviço Militar no Exército Brasileiro. O PRM congrega ainda todas as atividades de mobilização militar dos reservistas de sua área de responsabilidade. Essa estrutura tem o apoio direto de Organizações Militares Operacionais da Ativa, contando com a experiência dos Delegados de Serviço Militar e Oficiais Mobilizadores selecionados pelo Departamento-Geral do Pessoal e com os recursos da tecnologia da informação por intermédio

dos sites “Alistamento *Online*” (www.alistamento.eb.mil.br) e “Exercício de Apresentação da Reserva *Online*” (www.exarnet.eb.mil.br).

O PRM está enquadrado administrativamente dentro da estrutura organizacional da Base Administrativa de João Pessoa e faz parte do somatório de processos mapeados desta organização militar. A figura 2 a seguir, mostra que a B Adm Gu JP possui um total de 114 processos mapeados que são controlados diretamente pelo sistema de Gerenciamento de Projetos do Exército (GPEx) e 109 subprocessos que são administrados na própria OM.

Figura 2: Plano de Gestão da B Adm Gu JP em números



Fonte: Plano de Gestão Estratégica da B Adm Gu JP 2020-2023 (Adaptado pelo autor)

Do total de processos e subprocessos relacionados pela B Adm Gu JP, conforme demonstra o quadro 2 a seguir, o PRM possui 4 processos principais relacionados no GPEx e 28 subprocessos que são controlados no próprio PRM.

Quadro 2 – processos e Subprocessos do PRM

Processo	Subprocessos
Gestão da Informação	Auditoria de dados dos reservistas lançados pelas OM/Gu no SERMILMOB
	Auditoria de dados do pessoal da ativa lançados pelas OM no SERMILMOB
	Auditoria das informações de incorporação
	Auditoria das informações de licenciamento
	Atualização dos dados dos condenados pela justiça
Controle Interno	Módulo assinatura digital

	Prestação de contas
Mobilização	Atualização do Plano de Mobilização da Guarnição
	Proposta de assuntos de mobilização – SERMILMOB / EXAR
	Levantamento de custos para o EXAR
	Coordenação das ações do EXAR na Guarnição
	Carimbo de Certificados em atraso
	Carimbo de Certificados em dia
	Confecção e Certificados de Reservistas de outras Guarnições
Serviço Militar	Auditoria dos dados do pessoal da ativa
	Consolidação do processo de cidadão moralmente incapaz
	Consolidação do processo de arrimo de família
	Consolidação do processo de dispensa do serviço alternativo
	Fornecimento do atestado de desobrigado
	Guia de arrecadação para pagamento de multa no SERMILMOB
	Guia de arrecadação para pagamento de taxa no SERMILMOB
	Posse do Presidente da Junta de Serviço Militar
	Entrega de Certificado de Dispensa de Incorporação
	Seleção para médicos, farmacêuticos, dentistas e veterinários – MFDV
	Abertura de Junta de Serviço Militar
	Adiamento de Incorporação de estudantes de instituições de ensino de médicos, farmacêuticos, dentistas e veterinários – IEMFDV
	Designação de Secretário(A) de Junta de Serviço Militar
	Atendimento ao cidadão com o certificado e alistamento militar em dia

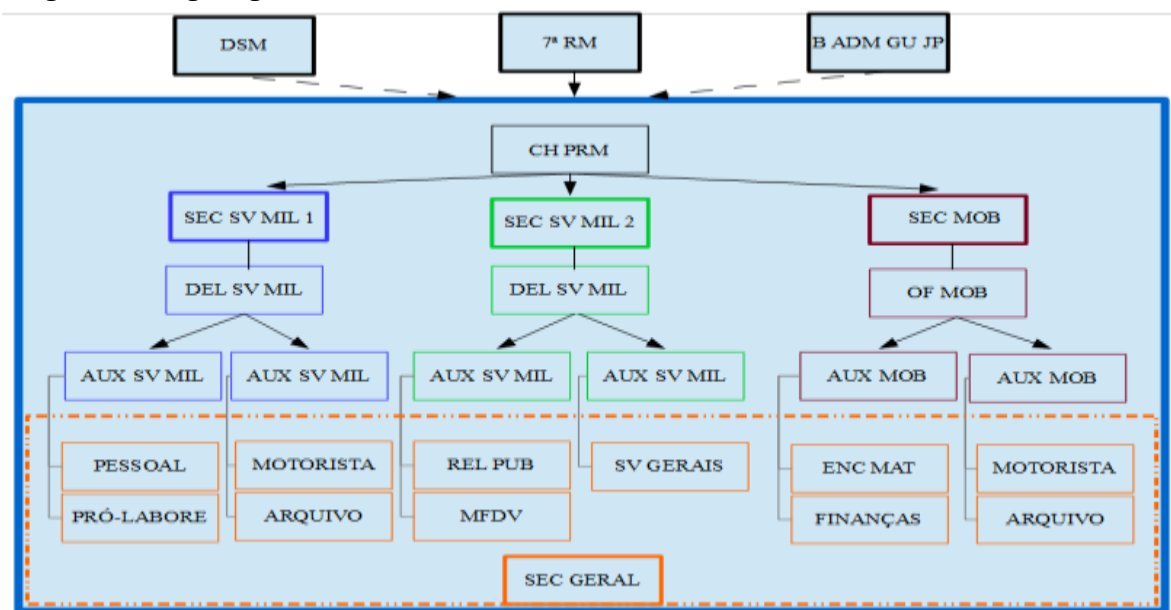
Fonte: Plano de Gestão Estratégica da B Adm Gu JP 2020-2023 (Adaptado pelo autor)

4.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do PRM está dividida em três seções distintas e uma seção geral. As seções distintas são subdivididas em uma seção mobilizadora, responsável por toda a organização, controle e convocação de reservistas que já prestaram o serviço militar, e duas seções de serviço militar, responsáveis por todas as atividades relacionadas ao alistamento militar e ao serviço militar inicial dos jovens brasileiros que se alistam todos os anos no Estado da Paraíba. A seção geral é composta pelos mesmos integrantes que possuem além de suas funções distintas, outras atividades ligadas ao funcionamento da estrutura em si.

O organograma do PRM 07-003 (figura 3) é representado por uma estrutura horizontal, assemelhando-se ao modelo clássico organizacional, onde as relações de poder são realizadas por uma escala vertical de comando.

Figura 3 - Organograma Funcional do PRM



Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de apresentar uma estrutura própria, o Artigo 9º, da portaria nº 321-DGP, de 21 de dezembro de 2017 (BRASIL, 2017), institui ainda que o PRM deve liga-se a três outros órgãos que orientam seu trabalho:

- A Diretoria de Serviço Militar, que orienta os trabalhos técnicos e doutrinários;
- A 7ª Região Militar, que orienta os trabalhos técnicos, administrativos e operacionais e,
- A Base Administrativa da Guarnição de João Pessoa, que fornece apoio administrativo e logístico.

No PRM, algumas funções são exercidas cumulativamente tendo em vista as diversas funções existentes e a quantidade mínima prevista de militares. O quadro 3 a seguir, demonstra bem as diversas funções:

Quadro 3 – Funções do PRM

Seção	Militar	Função Específica	Função Geral
Seção Mobilizadora	1º Ten	Oficial Mobilizador	--
	1º Sgt	Auxiliar Mobilização	Encarregado de Material Tesoureiro
	Sd	Auxiliar Mobilização	Arquivista Motorista
Seção de Serviço Militar 1	1º Ten	Delegado de Serviço Militar	Chefe do Posto
	1º Sgt	Auxiliar do Serviço Militar	Controle de Pró-labore Encarregado de Pessoal
	Cb	Auxiliar do Serviço Militar	Arquivista Motorista

Seção de Serviço Militar 2	1º Ten	Delegado de Serviço Militar	Oficial de Combate a Incêndios
	ST	Auxiliar do Serviço Militar	Relações Públicas Controle de alistamento MFDV

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Área de Atuação

A área de atuação do PRM é bastante extensa englobando todo o estado da Paraíba. A Seção Mobilizadora atua em conjunto, principalmente, com os quartéis sediados na cidade de João Pessoa, capital do estado, mas também com as Juntas de Serviço Militar (JSM) tanto da capital como do interior do estado. As Seções de Serviço Militar trabalham juntamente com as JSM da capital e do interior.

A figura 4 a seguir demonstra, em um quadro representativo do Estado da Paraíba, todos os órgãos de serviço militar existente e atendidos pelo PRM.

Figura 4 – Área de Atuação do PRM



Fonte: Cavallini (2017)

5 PROCESSO MAPEADO

Tomando como referência as informações apresentadas no presente relatório, o processo de Coordenação do Exercício de Apresentação da Reserva (EXAR) foi mapeado e desenhado utilizando a ferramenta de BPMS Bizagi Modeler. Tomando por base o fluxo de execução das

atividades do processo, que será apresentado mais adiante, foi elaborado o diagrama do processo, considerando as tarefas realizadas nas cinco entidades envolvidas. Antes, porém, de analisar as informações referentes às etapas do processo, convém demonstrar quem são e quais as principais atividades das entidades envolvidas dentro do processo:

a) Seção Mobilizadora da 7ª Região Militar: Órgão Central de Mobilização que congrega as atividades de mobilização dos Estados de Maceió, Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte. Responsável pela expedição da documentação inicial, para os PRM, que desencadeia o EXAR anualmente;

b) Chefe do Estado-Maior do 1º Gpt E: Subcomandante do 1º Grupamento de Engenharia, onde o General Comandante é o oficial de maior patente na Guarnição de João Pessoa, sendo o comandante da Guarnição. O Chefe do Estado-Maior expede as ordens administrativas para as OM da guarnição;

c) Comandante da Base Administrativa da Guarnição de João Pessoa: Comandante da OM que apoia administrativamente o PRM, cujos documentos administrativos passam pela sua avaliação;

d) Posto de Recrutamento e Mobilização: Responsável por todas as atividades de serviço militar e mobilização na Guarnição de João Pessoa. Responsável pela realização e coordenação do EXAR na Guarnição;

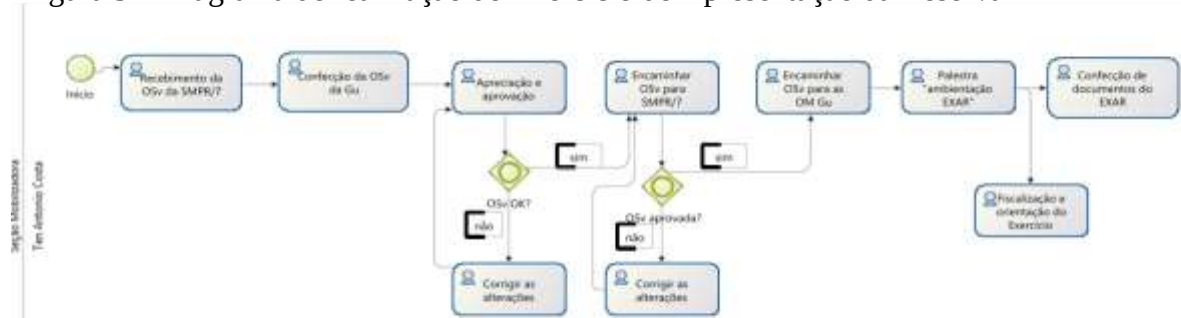
e) Organizações Militares da Guarnição de João Pessoa: Unidades administrativas e operacionais do Exército. São responsáveis, dentre outras atividades, pela realização na prática do exercício de mobilização anualmente.

Durante a fase de levantamento de dados para a realização do mapeamento do processo foram verificadas todas as etapas e seus devidos participantes, anotando as atribuições de cada um, bem como a relevância de suas participações.

Um aspecto que facilitou a compreensão do fluxo do processo foi que os processos realizados pelo PRM já haviam sido mapeados anteriormente através de um programa chamado “Bonita”, que executa quase todas as funcionalidades do Bizagi, utilizando outra plataforma. No entanto, o mapeamento não contemplava todas as etapas do processo, sendo realizado em apenas uma raia, escriturado de maneira direta e linear.

Por ser um processo com diversos participantes, de diferentes locais, foi levantado dentro da legislação pertinente sobre a realização do EXAR o que de fato seria importante ser mapeado e, quais atividades poderiam permanecer de fora do fluxo do processo. Desta forma, observou-se que todas as etapas são importantes e que precisariam estar mapeadas tendo em vista a criteriosa organização das etapas a serem realizadas (Figura 5).

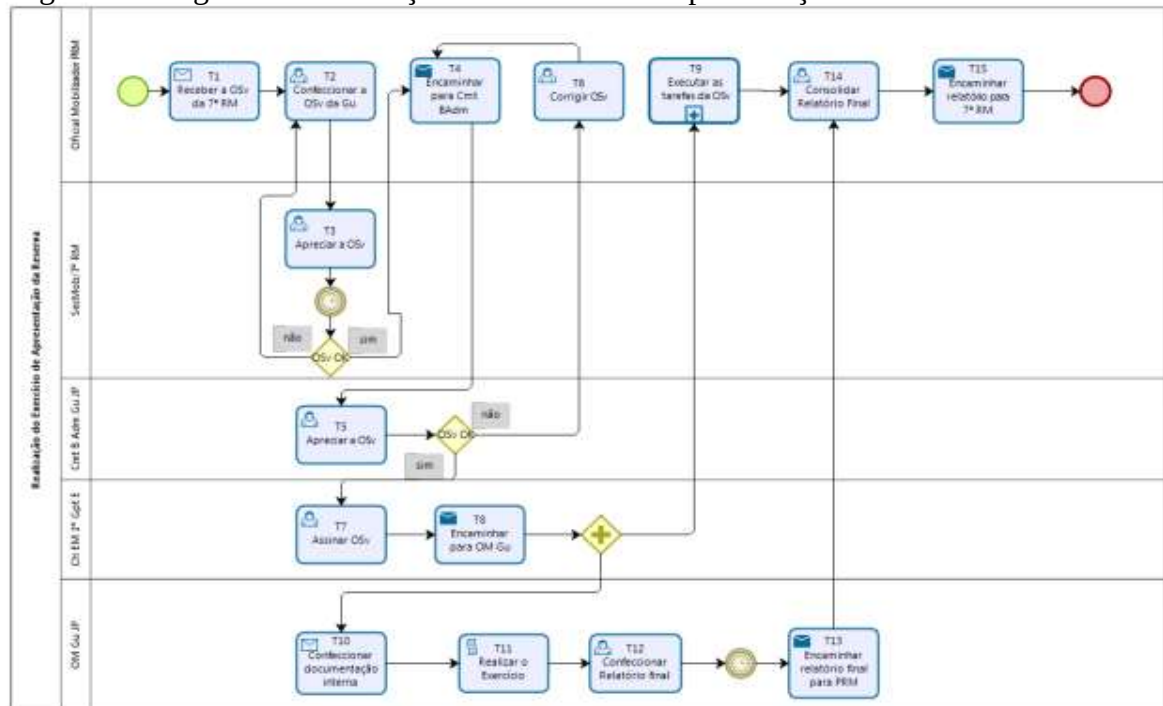
Figura 5 – Diagrama de realização do Exercício de Apresentação da Reserva



Fonte: Elaborado pelo autor, através do software Bonita

Com relação ao processo mapeado através do Bizagi Modeler, na figura 6 visualizamos todo o fluxo correspondente às atividades realizadas pelas entidades envolvidas.

Figura 6 - Diagrama de realização do Exercício de Apresentação da Reserva



Fonte: Elaborado pelo autor, através do software Bizagi Modeler

Sendo assim, a atividade transcorre da seguinte forma:

a. Exercício de Apresentação da Reserva: Esta é uma atividade realizada anualmente pelas Forças Armadas com a finalidade de manter atualizado o cadastro de todos os reservistas que tenham sido licenciados nos últimos cinco anos. Para isto, a cada ano é feita uma grande mobilização de diversos órgãos, recursos e materiais com a finalidade de possibilitar a apresentação dos reservistas, seja presencialmente ou pela internet.

b. Início do processo: O início do processo dentro de cada Guarnição, ocorre dentro do PRM quando do recebimento da Ordem de Serviço (OSv) específica enviada pela Seção de

Mobilização Regional, da 7ª Região Militar (SecMob/7). O PRM de posse desta OSv, onde constam as ordens gerais como calendários, modelos de documentos, situações particulares e canais de consulta e atendimento, confecciona a sua própria OSv, com as características e particularidades da guarnição e encaminha para a SecMob/7 para verificação e autorização de envio às Organizações Militares.

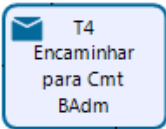
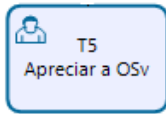
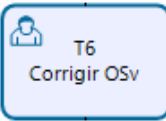
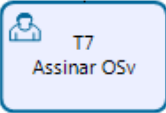
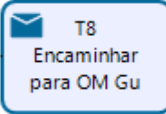
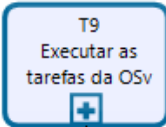
c. Fluxo do serviço: Após a autorização da SecMob/7, o PRM encaminha a OSv para o Comandante da Base Administrativa, que verificará o documento e, caso esteja de acordo enviará para o Chefe do Estado-Maior do 1º Gpt E para assinatura e expedição para as OM. As Organizações Militares de posse da OSv do PRM confeccionarão suas próprias OSv com as particularidades da OM e desencadearão as atividades previstas para a realização do exercício.

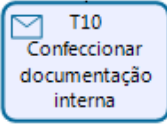
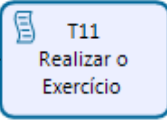
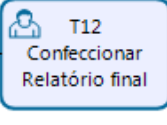
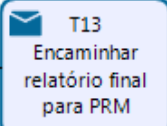
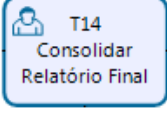
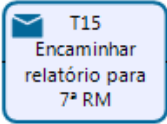
d. Término do processo: Tão logo o exercício tenha terminado, as OM confeccionarão o relatório final e encaminharão, dentro do prazo estipulado, o relatório e seus anexos para o PRM, que consolidará todas as informações das diversas OM em um relatório único e, juntamente com os diversos anexos, encaminhará para a SecMob/7, finalizando assim o processo sob sua responsabilidade.

Para auxiliar no entendimento da sequência do fluxo do processo, bem como as entradas, saídas e os responsáveis por cada ação, o Quadro 4 traz as principais representações gráficas utilizadas.

Quadro 4 – Descrição das tarefas do processo atual

ETAPA	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
	Início do processo	Indica o início do processo a ser executado pelo PRM
 T1 Receber a OSv da 7ª RM	Entrada	Ordem de Serviço regulando as condições gerais do exercício
	Processo	Verifica as informações constantes da OSv e as determinações com relação ao Exercício
	Saída	Minuta da OSv do PRM com as principais ordens específicas
	Responsável	PRM
 T2 Confeccionar a OSv da Gu	Entrada	OSv da 7ª RM
	Processo	Mediante as informações da OS da Sec Mob 7ª RM confecciona a OSv do PRM regulado o exercício na guarnição de João Pessoa
	Saída	Ordem de Serviço regulando as condições específicas do exercício na guarnição
	Responsável	PRM
 T3 Apreciar a OSv	Entrada	OSv do PRM regulando as atividades na guarnição de João Pessoa
	Processo	Apreciação pela Sec Mob 7ª RM do documento que, caso não haja erros encaminhará para assinatura. Caso haja alguma correção devolverá para o PRM corrigir.

	Saída	Ordem de serviço aprovada ou solicitação de correção
	Responsável	Sec Mob 7ª RM
	Evento temporizador	De maneira geral o tempo para envio da OSv para Sec Mob 7ª RM e devolução para encaminhar ao Cmt B Adm Gu JP leva em torno de 5 a 10 dias.
	Ponto de decisão	Verifica se existe algum erro na OSv, caso seja encontrado algum erro solicita que seja verificado e corrigido
	Entrada	OSv do PRM aprovada pela Sec Mob 7ª RM
	Processo	Encaminhamento da OSv aprovada pela Sec Mob 7ª RM para análise
	Saída	OSv do PRM aprovada pela Sec Mob 7ª RM
	Responsável	PRM
	Entrada	OSv do PRM aprovada pela Sec Mob 7ª RM
	Processo	Verifica se a OSv encontra-se em conformidade com a legislação
	Saída	OSv do PRM aprovada ou solicitação de correção
	Responsável	Cmt B Adm Gu JP
	Ponto de decisão	Verifica se existe algum erro na OSv, caso seja encontrado algum erro solicita que seja verificado e corrigido
	Entrada	OSv do PRM verificada pelo Cmt B Adm Gu JP para correção
	Processo	Após receber a OSv do PRM verificada pelo Cmt B Adm Gu JP, corrigir as alterações e encaminhar novamente para verificação
	Saída	OSv do PRM corrigida
	Responsável	PRM
	Entrada	OSv do PRM aprovada pelo Cmt B Adm Gu JP
	Processo	Após receber a OSv do PRM aprovada pelo Cmt B Adm Gu JP, assinar dando a aprovação final
	Saída	OSv do PRM aprovada e assinada
	Responsável	Ch EM 1º Gpt E
	Entrada	OSv do PRM aprovada
	Processo	Assina e encaminha para o PRM e para as OM da Guarnição a OSv do PRM aprovada
	Saída	OSv do PRM aprovada e assinada
	Responsável	Ch EM 1º Gpt E
	Conector Paralelo	Usado para combinar e criar caminhos paralelos
	Entrada	OSv do PRM aprovada e assinada pelo Ch EM 1º Gpt E
	Processo	Executa as tarefas de palestra de ambientação, divulgação na mídia e coordenação do exercício e outras constantes da OSv do PRM
	Saída	Palestra em Power Point para os participantes, Press Release para imprensa e orientações para os participantes
	Responsável	Oficial Mobilizador
	Entrada	OSv do PRM aprovada e assinada pelo Ch EM 1º Gpt E

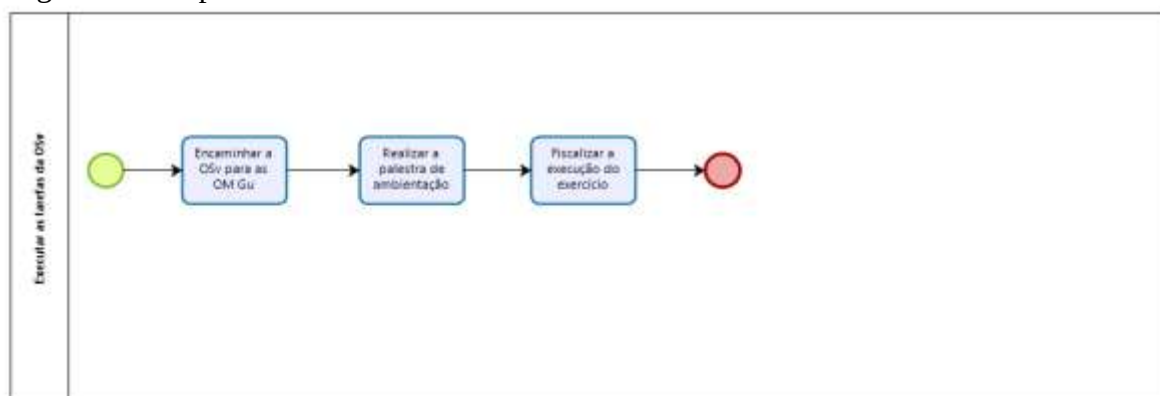
	Processo	Após receber a OSv do PRM confeccionar a OSv interna da OM que regulará as atividades internas e realizar todas as atividades previstas na OSv do PRM
	Saída	OSv interna regulando as atividades específicas da OM
	Responsável	Chefe da Equipe do Exercício
	Entrada	OSv do PRM e a OSv interna da OM que regulará todas as atividades
	Processo	Realiza as atividades de recepção, verificação da documentação, atualização dos dados cadastrais e carimbo nos certificados dos reservistas, conforme previsto na OSv do PRM.
	Saída	Relatório final do exercício
	Responsável	Chefe da Equipe do Exercício
	Entrada	Documentos confeccionados durante a realização do exercício, conforme previsto na OSv do PRM
	Processo	Confecciona o relatório final com todas as informações e documentos previstos OSv do PRM.
	Saída	Relatório final do exercício
	Responsável	PRM
	Evento de temporizador	O prazo de 5 dias para confecção do relatório e envio ao PRM
	Entrada	Documentos confeccionados durante a realização do exercício, conforme previsto na OSv do PRM
	Processo	Encaminhar o relatório final, ao PRM, após o término da confecção
	Saída	Relatório de execução do Exercício
	Responsável	Chefe da Equipe do Exercício
	Entrada	Relatório de execução do Exercício de cada Organização Militar participante
	Processo	Consolidar em um único documento - relatório final -, todas as informações recebidas através dos relatórios confeccionados pelas Organizações Militares participantes.
	Saída	Relatório final geral
	Responsável	PRM
	Entrada	Relatório final geral
	Processo	Após a confecção do relatório final geral, encaminhar para a SecMob 7ª RM
	Saída	Relatório final geral
	Responsável	PRM
	Fim do processo	Indica o fim do processo realizado pelo PRM

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentro do fluxo do processo principal, a Tarefa 9 (executar as tarefas da OSv) constitui-se em um Subprocesso com três atividades secundárias. A figura 7, ilustrada a seguir, demonstra o procedimento em que o Oficial Mobilizador executa as tarefas determinadas na Ordem de Serviço da Sec Mob/7, transcrituradas para a OSv do PRM, conforme a especificação da Guarnição de João Pessoa

Estas ações são orientadas para 1) confeccionar e encaminhar a OSv do PRM para as Organizações Militares da Guarnição, 2) realizar uma palestra de ambientação para os participantes. Nesta palestra todas as informações, orientações, exemplos de situações possíveis de acontecer e suas soluções são demonstradas, além de resolução de dúvidas dos participantes e, 3) fiscalizar a realização operacional (prática) do exercício.

Figura 7 – Subprocesso



Fonte: Elaborado pelo autor, através do software Bizagi Modeler



6 ANÁLISE DO PROCESSO ISO/TR 26122

A “ISO (Organização Internacional de Normalização) é uma federação mundial de organismos nacionais de normalização (Corpos de membros ISO)” (ISO/TR 26122, 2008, p.3). O trabalho desta organização é a elaboração de Normas e Padrões Internacionais, normalmente realizados por comitês técnicos específicos para cada assunto. A Norma utilizada neste estudo, ISO/TR 26122, foi elaborada em 2008, pelo Comitê Técnico ISO/TC 46, Informações e documentação, Subcomitê SC 11, Arquivos/gerenciamento de registros (ISO/TR 26122, 2008, p.3).

A ISO/TR 26122 (ISO/TR 26122, 2008, p.5) orienta com relação a análise do processo de trabalho na visão da criação, da captura e do controle de registros. Para isto, além da análise contextual, ela identifica dois tipos de análises: a análise funcional, que decompõe funções em processos, e a análise sequencial, que investiga o fluxo de transações.

Neste trabalho, serão realizadas as análises do contexto, funcional e sequencial do fluxo de processo de Coordenação do Exercício de Apresentação da Reserva, realizado pelo Posto de Recrutamento e Mobilização anualmente na cidade de João Pessoa.

Todas as questões dos diversos quadros analíticos foram retiradas e adaptadas das perguntas-padrão da ISO/TR 26122.

6.1 Análise Contextual

Segundo a ISO/TR 26122 (2008), a análise de um processo precisa começar com uma revisão do contexto no qual a organização conduz seus negócios. Isto quer dizer que precisa ser feito uma revisão do ambiente regulatório, isto é, da documentação e legislação que orienta e conduz o processo, e do contexto organizacional em que a organização está inserida.

De acordo com a mesma ISO/TR 26122 (2008), “se o escopo da análise do processo de trabalho for limitado a um processo específico, o escopo da revisão contextual deve se estender apenas às políticas, procedimentos ou regras específicas que regem esse processo específico”. Desta forma, a análise deste estudo se limitará ao estudo da regulamentação do processo em tela.

As questões relativas à análise contextual do processo encontram-se descritas no quadro 5 a seguir.

Quadro 5 – Revisão contextual

Questão 1	Pergunta: Que legislação ou declaração de missão rege especificamente o processo de trabalho que está sendo revisado? Resposta: Lei nº 4.375, de 17 AGO 1964 - Lei do Serviço Militar (LSM). - Port. Nº 265-DGP, de 24 SET 18 – Aprova as Diretrizes para o Exercício de Apresentação da Reserva e Comemoração do Dia do Reservista. - Port. Nº 259-DGP, de 18 out 19 – Regula a convocação dos integrantes da reserva da Força Terrestre para o Exercício de Apresentação da Reserva em 2019 – EXAR/2019.
Questão 2	Pergunta: Existem normas ou regulamentações obrigatórias com as quais a função ou processo é obrigado a cumprir? Resposta: Sim, todos os anos são expedidos documentos chamados “Ordem de Serviço” que regulam as normas obrigatórias a serem seguidas.
Questão 3	Pergunta: Existem regras organizacionais, códigos de conduta ou conduta relevantes para a função ou processo (s)? Resposta: Sim, as regras e códigos de conduta, tanto em relação ao pessoal envolvido no exercício quanto ao tratamento com os reservistas que se apresentarem, estão inseridos dentro da Ordem de Serviço específica, expedida pela 7ª Região Militar, que regulamenta as diversas etapas do processo.
Questão 4	Pergunta: Quais expectativas da comunidade podem afetar ou influenciar uma função ou processo (s)? Resposta: Como o processo é uma obrigação definida pela Lei de Serviço Militar não há de forma direta alguma expectativa da comunidade que afete o desenrolar do processo.
Questão 5	Pergunta: Onde estão localizados os processos na organização (ou seja, centralizados ou descentralizados, em mais de uma organização, em mais de uma jurisdição)? Resposta: O processo é descentralizado nas diversas Organizações Militares participantes. Após a conclusão das atividades, o PRM centraliza as informações, consolida o relatório final e encaminha para a 7ª Região Militar
Questão 6	Pergunta: A quem o gestor responsável pelo (s) processo (s) responde (m) e quais os principais resultados esperados? Resposta: O gestor responsável responde diretamente ao Chefe da Seção de Serviço Militar da 7ª Região Militar. O principal resultado esperado é o aumento do número de

	apresentados tanto “on-line” quanto presencialmente.
Questão 7	Pergunta: Quais participantes da(s) organização(ões) estão envolvidos no (s) processo (s) e onde estão localizados?
	Resposta: Em cada Organização Militar é nomeada, anualmente, uma equipe de trabalho específica para a atividade. Estas equipes realizam sua parte do processo em suas próprias Organizações Militares, em instalações preparadas especificamente para a atividade.

Fonte: ISO/TR 26122. Adaptado pelo autor.

O Exercício de Apresentação da Reserva é uma atividade complexa, realizada anualmente pelas Forças Armadas, envolvendo uma série de regulamentos, normas, portarias, e outros documentos, que regem todas as atividades deste exercício, desde a preparação, os objetivos a serem alcançados, a execução propriamente dita até o relatório final, contendo as informações da execução e o resultado final.

O processo de realização do EXAR é descentralizado, mas é organizado e orientado por um órgão central (atualmente pelo PRM) em cada município onde é realizado. Ao final, este órgão centraliza todas as informações encaminhadas pelas Organizações Militares jurisdicionadas e elabora um relatório final único contendo o balanço da atividade.

Na análise contextual, os itens foram atendidos satisfatoriamente, pois foi apresentada a documentação que estabelece as regras da realização do exercício, bem como os responsáveis, os participantes por cada etapa e suas respectivas funções.

6.2 Análise Funcional

Conforme descrito na ISO/TR 26122 (2008), na análise funcional, de maneira geral, identificam-se as funções que estão relacionadas aos objetivos da organização. Para isto, quatro etapas básicas são realizadas nesta identificação: identificação dos objetivos e estratégias da organização, determinação das funções da organização pela qual essas metas são alcançadas, identificação dos processos que constituem essas funções e análise de todos os elementos constituintes do processo para identificar as transações que constituem cada processo.

As questões relativas à análise funcional do processo encontram-se no quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Identificando funções, processos e transações

Questão 1	Pergunta: Quais são as funções operacionais da organização (ou seja, aquelas que atendem aos objetivos exclusivos da organização)?
	Resposta: De maneira geral a principal função do PRM é gerenciar o Sistema de Serviço Militar no Estado da Paraíba. Este gerenciamento vai desde o monitoramento do alistamento online feito pelo reservista, passando pelo processo de incorporação em um Organização Militar, até o período de cinco anos após o licenciamento.
Questão 2	Pergunta: Quais são as funções administrativas da organização que suportam a entrega das funções operacionais?

	Resposta: O PRM possui diversas funções administrativas como o gerenciamento de recursos financeiros e materiais, o gerenciamento de pessoal interno, bem como a coordenação com diversos órgãos civis e militares para o cumprimento das funções operacionais.
Questão 3	Pergunta: Como as funções operacionais e administrativas estão relacionadas entre si e com a estrutura da organização? Resposta: As funções se relacionam diretamente, pois para cada atividade externa, por exemplo, é necessário o gerenciamento de pessoal, viatura, materiais e combustíveis, bem como a coordenação com o órgão onde será efetuado o trabalho.
Questão 4	Pergunta: Quem são os participantes envolvidos no desempenho das funções operacionais e administrativas e onde, na estrutura, estão situados? Resposta: O PRM é formado diretamente por um total de 10 (dez) militares, já listados no tópico organograma. Todos os integrantes participam tanto das funções operacionais quanto administrativas, cada um na sua esfera e especificidade. Como o PRM é um órgão único, funciona de modo direto com seus integrantes realizando atividades específicas para todo o conjunto
Questão 5	Pergunta: Uma função ou um grupo significativo de processos é realizado por mais de uma organização na mesma jurisdição ou em uma jurisdição diferente? Resposta: Sim, em alguns processos do PRM a Organização Militar apoiadora participa como parte do processo
Questão 6	Pergunta: Uma função ou um grupo significativo de processos foi terceirizado para outra organização? Resposta: Não. Os processos são realizados diretamente pelo PRM, com apoio da Organização Militar apoiadora que participa de diversos processos.

Fonte: ISO/TR 26122. Adaptado pelo autor.

O objetivo do PRM é gerenciar todas as atividades relacionadas ao serviço militar inicial, desde o alistamento eletrônico até a incorporação em uma Organização Militar, e o controle do cadastro dos reservistas que já foram licenciados. Para isto o PRM é dividido em duas Seções de Serviço Militar e uma Seção Mobilizadora, que realizam as atividades operacionais. Além destas seções, cada integrante possui responsabilidades administrativas, cumulativamente com as atividades operacionais, que dão suporte ao que é executado na parte operacional.

No quesito de atividades administrativas, o PRM é apoiado por uma Organização Militar chamada de “madrinha” que auxilia e apoia os processos administrativos, como por exemplo pagamento de pessoal, controle e publicação de férias, dispensas, pagamento de diárias, etc. Os processos administrativos são iniciados no PRM, porém são encaminhados para essa OM madrinha para continuidade e encerramento dos processos.

Na análise funcional, observamos que o PRM atende satisfatoriamente aos quesitos formulados na definição da análise funcional, pois observamos que a organização possui objetivos e estratégias, regras e normas de conduta, funções e atividades, todos definidos em manuais e normas de funcionamento, onde cada função e atividade é descrita no seu pormenor, inclusive com identificação dos processos que constituem essas funções.

6.3 Análise Sequencial

A ISO/TR 26122 (2008), instrui que a “análise sequencial identifica e mapeia a(s) sequência(s) de transações de um processo de trabalho e suas ligações/dependências em outros processos”. Para isto é preciso identificar o que está acontecendo em cada parte do processo. Sendo assim, seu objetivo principal é determinar a sequência de cada etapa antes que a próxima aconteça.

As questões relativas à análise sequencial do processo encontram-se descritas nos quadros 7 a 10 a seguir:

Quadro 7 – Identificação da sequência de transações

Questão 1	Pergunta: O que inicia a sequência e como ela é registrada? Resposta: O processo inicia com a expedição da Ordem de Serviço Regional, encaminhada pela SecMob/7, que regula todas as atividades a serem realizadas.
Questão 2	Pergunta: De onde vêm as informações para a execução e os recursos necessários? Resposta: As informações da execução do exercício vêm da SecMob/7. Os recursos materiais utilizados são os das próprias organizações participantes. Os recursos financeiros, quando disponibilizados, são encaminhados pela DSM.
Questão 3	Pergunta: O que desencadeia as transações sucessivas? Resposta: Cada etapa possui uma sequência definida. O término de uma etapa desencadeia o início da próxima etapa.
Questão 4	Pergunta: Como os participantes sabem que cada transação foi concluída? Resposta: Através dos relatórios diários que são encaminhados ao PRM ao final do dia.
Questão 5	Pergunta: Existem sequências paralelas em algum ponto do processo? Resposta: Sim, todo o processo é realizado paralelamente em cada Organização Militar
Questão 6	Pergunta: Se sim, onde as sequências paralelas convergem? Resposta: Ao final da atividade cada OM encaminha seu relatório final, juntamente com todos os documentos produzidos, para o PRM que consolida em um relatório único
Questão 7	Pergunta: Quais são as principais condições que devem ser atendidas para autorizar a sequência? Resposta: A principal condição é a autorização da DSM para a realização do Exercício. Neste caso, não existem condições a serem atendidas, uma vez dada a ordem de execução pela DSM cada organização, na sua esfera de atribuições irá desenvolver a atividade até o seu final.
Questão 8	Pergunta: Como e onde estão as decisões e transações registradas, conforme a sequência se desenrola? Resposta: Todas as atividades realizadas, dificuldades encontradas, problemas solucionados e sugestões são registradas no relatório final de cada organização.
Questão 9	Pergunta: O que conclui a sequência e como ela é registrada? Resposta: Por força de Lei, o EXAR possui uma sequência de atividades definidas que não são alteradas. Uma destas atividades é o horário de funcionamento de cada posto de trabalho, das 08:00h até as 15:30h diariamente. Às 15:30h de cada dia os trabalhos são encerrados. O fechamento acontece quando o último cliente deixa o local de atendimento.

Fonte: ISO/TR 26122. Adaptado pelo autor.

Com relação ao processo específico relativo ao controle do EXAR, todas as etapas são previamente definidas nos documentos elencados no nº 1 do quadro 4, que se refere à legislação

que rege a realização do EXAR. No entanto, outros documentos são confeccionados, todos com base na legislação supracitada, que regula as especificidades locais de cada cidade e cada Organização Militar envolvida.

Todos os anos são realizados, conforme calendário de eventos anuais, os levantamentos de material e recursos financeiros necessários à realização do exercício. Apesar destes levantamentos, via de regra, os recursos para aquisição de materiais de diversos modelos não são fornecidos pelo escalão superior e, cada Organização Militar realiza as atividades com seus recursos próprios.

Nesta etapa, a análise sequencial demonstra que o processo possui uma sequência de atividades ordenadas, com fluxos de trabalhos mapeados, ainda que precariamente, e com falhas na confecção do ordenamento das ações, bem como nos desenhos do fluxograma. Com relação ao fornecimento de recursos, demonstrou-se, através de documentação interna, que o trâmite dos pedidos e o recebimento de recursos, tanto materiais como financeiros, é falho, não sendo, em muitos casos, recebido pelo PRM para aquisição de material e distribuição às OM participantes.

Quadro 8 –Identificação e análise das variações do processo

Questão 1	Pergunta: Quais condições estão associadas à autorização e/ou conclusão da sequência de transações?
	Resposta: Não existem condições a serem para início ou término das transações. Todas as etapas funcionam de maneira automática pelas equipes responsáveis. As sequências de início e término de atividades já estão estipuladas previamente na Ordem de Serviço.
Questão 2	Pergunta: O que acontece se as condições não forem cumpridas?
	Resposta: Caso alguma condição documental não esteja de acordo, ou algum imprevisto de falha humana ocorrer na execução, deverá retornar ao ponto anterior para verificação e correção. Caso a alteração seja de execução, o chefe do posto de apresentação deverá entrar em contato com o PRM para verificar as linhas de ação a serem tomadas.
Questão 3	Pergunta: Quais são os procedimentos que identificam essas condições e suas variações?
	Resposta: No caso de documentação, a identificação será efetuada mediante confrontamento com a legislação básica e as ordens dos escalões superiores. No caso da execução, a verificação se dá ao confrontar a documentação de execução do processo.
Questão 4	Pergunta: Qual participante inicia ou aciona a variação do processo?
	Resposta: Neste caso específico não há variação no processo, tendo em vista ser uma atividade com toda a arquitetura prevista em Lei e documentos oficiais de procedimentos.
Questão 5	Pergunta: Quem autoriza as transações?
	Resposta: Durante a fase de preparação o Chefe da SecMob/7, o Comandante da B Adm Gu JP e o Oficial Mobilizador podem autorizar modificações nos procedimentos. Durante a fase de execução, os chefes dos postos de apresentação e o Oficial Mobilizador podem autorizar transações que não fujam dos procedimentos estipulados
Questão 6	Pergunta: O que acontece se o autorizador não estiver disponível?
	Resposta: Sempre existirá um segundo em comando que substituirá eventualmente o chefe do posto.
Questão 7	Pergunta: O que acontece se alguma das informações e outros recursos e sistemas necessários para executar o processo não estiverem disponíveis?
	Resposta: Caso algum problema de sistemas e recursos estejam indisponíveis deverá ser

	providenciado um meio alternativo até que seja restabelecido a normalidade. Quando da normalidade, os dados colhidos pelo meio alternativo deverão ser lançados no canal oficial.
Questão 8	Pergunta: Se o processo de trabalho precisa ser reencaminhado, para onde ele vai? Resposta: Ao final da atividade cada OM encaminha o relatório final para o PRM, que consolida e encaminha o relatório geral para a SecMob/7.
Questão 9	Pergunta: Existem outras maneiras de executar a sequência de transações que às vezes são usadas, em caso afirmativo, por quê? Resposta: Não, tendo em vista serem procedimentos definidos pelos escalões superiores.
Questão 10	Pergunta: Quais eventos podem impedir que o processo siga seu padrão de rotina? Resposta: Atualmente, somente falhas de tecnologia da informação e energia podem impedir a rotina normal,
Questão 11	Pergunta: Qual é a reação? Resposta: Realizar as ações alternativas descritas no documento que regula a atividade. Basicamente realizar todas as ações manualmente, escriturando as atividades em documentos já pré-estabelecidos nas normas.
Questão 12	Pergunta: Existem procedimentos de contingência estabelecidos que cobrem situações em que algo dá errado? Resposta: Sim, todas as possibilidades são previstas no documento que regula a atividade.
Questão 13	Pergunta: Quem é responsável por lidar com falhas no processo ou reclamações sobre o desempenho? Resposta: Em cada etapa do processo existem responsáveis. Durante a fase de execução o chefe do posto de apresentação responde pelas falhas operacionais. Na fase de preparação o Oficial Mobilizador responde pelas atividades. Apesar da separação das fases, o Oficial Mobilizador é o responsável pela coordenação de toda a atividade em sua área de atuação.
Questão 14	Pergunta: Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos se houver variações na sequência de transações? Resposta: Todas as informações que fujam do padrão estipulado são registradas no relatório e encaminhados sempre para o escalão superior.

Fonte: ISO/TR 26122. Adaptado pelo autor.

O processo de execução do Exercício de Apresentação da Reserva geralmente apresenta uma forma estruturada, seguindo uma sequência de atividades já determinadas nas Ordens de Serviço.

Observa-se neste caso que praticamente não há alterações ou variações no processo, sendo demonstrado pela análise da documentação que “todas” as possibilidades de erro, tanto durante a fase de preparação quanto a fase de execução, estão descritas nas Ordens de Serviço.

Orientações sobre situações ocorridas em anos anteriores, feitas durante as palestras de ambientação, exemplificam os possíveis erros que podem ocorrer e as respostas de correção. Caso alguma variação no processo seja necessária, a autorização para a alteração deverá ser dada sempre na seguinte ordem: Chefe do Posto de Apresentação da OM > Oficial Mobilizador > Chefe da SecMob/7 > Chefe da Seção de Serviço Militar da 7ª Região Militar > Chefe da Seção de Serviço Militar da Diretoria de Serviço Militar.

As transações que são efetivadas durante o processo são executadas automaticamente por cada participante com função de chefia (juntamente com a sua equipe), baseado na Ordem de Serviço de cada Escalão Superior, cumprindo um calendário de eventos previsto neste

documento.

Com relação à questão 2 do quadro 8, não foi identificado no mapeamento do processo, nem no fluxograma, onde as alterações e imprevistos são comunicados ao PRM para solução, bem como não foi demonstrado no mapeamento em que momento o retorno ao ponto anterior é realizado para verificação e correção das falhas encontradas.

Quadro 9 – Estabelecimento das regras processuais que regem a sequência de transações

Questão 1	Pergunta: Quais transações estão incluídas para cumprir os requisitos regulamentares? Resposta: Todo processo é regulado pela OSv do PRM que estipula todos os modelos de documentos e como eles devem ser preenchidos. Desta forma, existe uma sequência estipulada que cumpre todos os requisitos
Questão 2	Pergunta: Quais transações são determinadas pelos meios do processo (tecnologia implantada, arranjos físicos e organizacionais)? Resposta: Para atingir os objetivos propostos cada OM pode arranjar seus dispositivos da melhor forma dentro do seu espaço físico. Utilizando desde tecnologia da informação até materiais de exposição para humanização do ambiente, desde que não interfiram na sequencial das ações.
Questão 3	Pergunta: Quais transações são realizadas para acessar as informações necessárias para o processo? Resposta: Todas as informações são obtidas dentro de uma cadeia de responsáveis que emitem seus documentos para os escalões subordinados. Desta forma, não existe uma transação que desencadeie uma ação, é necessário aguardar a chegada do documento do órgão superior para tomar ciência das informações necessárias e confeccionar as informações para o órgão subordinado.
Questão 4	Pergunta: Quais transações são necessárias para obter e registrar a autorização e a conclusão? Resposta: Conforme o documento que regula o exercício, cada chefe de posto tem autonomia para tomar decisões necessárias, dentro de seu nível de conhecimento e esfera de atribuições, para a solução de algum tipo de problema. Os registros são comunicados verbalmente ao Oficial Mobilizador e escriturados dentro do relatório final do exercício.
Questão 5	Pergunta: Quais são as transações para monitorar o progresso e os resultados? Resposta: Com a finalidade de verificar o percentual de apresentação por dia, foi criado um documento que registra quantas apresentações foram realizadas no dia. Este levantamento será importante para averiguações posteriores de qual período da semana ocorrem os maiores números de apresentações.

Fonte: ISO/TR 26122. Adaptado pelo autor.

As regras processuais para a execução do processo de execução do Exercício de Apresentação da Reserva são estipuladas pela Ordem de Serviço encaminhada pela SecMob/7. Neste documento estão descritas todas as etapas, tarefas, datas e prazos, horários e toda a sequência do processo, da ordem para confecção de cada documento (incluindo modelos explicados) até a sequência de ações da fase de execução do exercício.

As atividades práticas são realizadas *online*, dentro de um sistema chamado “Sistema Eletrônico de Recrutamento Militar e Mobilização” (SERMILMOB), obedecendo uma sequência de ações, cujos registros vão possibilitar a confecção de mapas (automáticos dentro do próprio sistema) que permitem verificar os progressos das atividades de atualizações de

dados dos reservistas.

Quadro 10 – Identificação das conexões para outros processos

Questão 1	Pergunta: Esse processo requer entrada de outros processos? Resposta: Não, no entanto depende da entrada de informações de outros órgãos.
Questão 2	Pergunta: Se a entrada é necessária, qual é a sua natureza (informação ou outros recursos)? Resposta: Normalmente a entrada acontece por meio de informações. Pode acontecer de entrar recursos financeiros e materiais encaminhados pela DSM ou pela SecMobR/7, mas essa ação não é imprescindível
Questão 3	Pergunta: Quais registros ou outras fontes de informação são acessados para realizar esse processo e como eles são modificados pelo processo? Resposta: Todo o processo é desencadeado pela OSv enviada pela SecMobR/7. Não há modificações no processo.
Questão 4	Pergunta: O processo envolve mais de uma unidade de negócios, organização ou jurisdição? Resposta: Sim, na Paraíba são empregados o PRM e 06 Organizações Militares. Em Recife, participa a SecMobR/7.
Questão 5	Pergunta: Em caso afirmativo, como o processo envolve outras unidades de negócios, organizações ou jurisdições? Resposta: O processo é desencadeado pelo Escalão Superior, neste caso a SecMobR/7, que encaminha a documentação que inicia o processo. As demais organizações vão desenvolvendo sua parte no processo à medida que os documentos são expedidos para cada organização.
Questão 6	Pergunta: Esse processo produz saída que é exigida por outros processos? Em caso afirmativo, qual é a natureza da saída? Resposta: Sim, cada organização possui seus processos dentro do macroprocesso. Cada Subprocesso começa com a entrada da documentação recebida do órgão superior, e ao final, o relatório final é encaminhado no caminho contrário.
Questão 7	Pergunta: Esse processo modifica registros ou informações/dados? Se sim, qual é a natureza da modificação? Resposta: O processo em si não modifica informações ou registros. Na verdade, a atividade prática é que confere, altera ou confirma as informações contidas no cadastro do banco de dados.
Questão 8	Pergunta: Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos? Para onde eles são transferidos? Resposta: As informações referentes ao cadastro pessoal dos reservistas são conferidas e alteradas conforme a necessidade. Estes registros ficam armazenados no banco de dados do Exército e não são enviados a nenhum órgão.
Questão 9	Pergunta: Que outro uso é feito dos registros ou informações geradas por este processo? Resposta: A finalidade do processo é atualizar o banco de dados de cada reservista que tenha sido incorporado e licenciado de uma Organização da Forças Armadas. Os registros são atualizados e armazenados, conforme previsto em Lei, para caso o Estado Brasileiro necessite convocar reservistas para atuar em prol da defesa da pátria ou alguma calamidade, tenha as informações mais reais e atualizadas possíveis.

Fonte: ISO/TR 26122. Adaptado pelo autor.

O Exercício de Apresentação da Reserva é um grande macroprocesso que começa com o Departamento-Geral do Pessoal, passando pela Diretoria de Serviço Militar, 7ª Região Militar, Posto de Recrutamento e Mobilização e Organizações Militares Participantes. Cada órgão participante recebe do seu escalão superior o documento que desencadeia a sua participação e o início de sua parte no processo. Todos estes órgãos fazem parte do processo e possuem

responsabilidades de registros de informações que vão iniciar também a resposta e o controle do processo.

Como todo macroprocesso é regido por leis e regulamentos específicos, não existe alterações ou modificações no processo. Todas as informações são registradas no banco de dados e colhidas pela DSM que analisa e avalia as ocorrências e todos os índices percentuais de apresentação, faltas, cadastros atualizados, falecimentos e outras.

Neste item, existe uma sequência de atividades que desencadeiam o início e término do processo de um órgão que desencadeiam o início e o término do processo de outro órgão. Foi observado na análise que todos os órgãos envolvidos na atividade estão integrados e conectados tendo em vista o andamento e a finalização do processo.

6.4 Validação da Análise do Processo

A ISO/TR 26122 (2008) determina que para validar um processo é preciso confirmar se a análise está completa, se a análise funcional considera todos os processos relevantes, se o agrupamento de processos pode ser verificado e, se todas as conexões entre os processos foram documentadas.

As questões relativas à validação da análise do processo encontram-se no quadro 11 abaixo:

Quadro 11 –Validação da análise do processo de trabalho com os participantes

Questão 1	Pergunta: Todas as transações necessárias no processo foram incluídas? Resposta: Não. Como foi descrito na análise da questão 2, do quadro 8, falta incluir e demonstrar no processo o momento em que as falhas são informadas ao PRM para correção.
Questão 2	Pergunta: As razões documentadas para cada transação são precisas? Resposta: Sim.
Questão 3	Pergunta: A sequência de transações e suas relações foram descritas com precisão? Resposta: Sim.
Questão 4	Pergunta: As variações das sequências foram identificadas e documentadas? Resposta: Sim.
Questão 5	Pergunta: Todos os processos que constituem a(s) função(ões) foram identificados e documentadas? Resposta: Sim.
Questão 6	Pergunta: As ligações entre os processos foram identificadas e documentadas com precisão? Resposta: Sim.
Questão 7	Pergunta: O contexto no qual a organização conduz seu processo de trabalho foi identificado e documentado com precisão? Resposta: Sim.
Questão 8	Pergunta: As descrições e as terminologias usadas refletem o uso organizacional para que possam ser compreendidas facilmente? Resposta: Sim.

Fonte: ISO/TR 26122. Adaptado pelo autor.

Durante a validação do processo foi verificado que todas as ações foram cadastradas conforme os procedimentos descritos na legislação que regula a atividade, bem como a sequência correta das atividades operacionais para a realização do EXAR. No entanto, observou-se que duas tarefas - a participação do Comandante da Base Administrativa de João Pessoa (Cmt B Adm Gu JP) e do Chefe do Estado-Maior do 1º Grupamento de Engenharia (Ch EM 1º Gpt E) - mostraram-se desnecessárias, ocasionando aumento no tempo de processamento do processo.

A documentação de apoio para verificação e análise das etapas estava disponível para consulta, tendo em vista ser a documentação que ampara, coordena e sequencia a realização do exercício e todas as etapas do processo.

7 PROPOSTA DE MELHORIA DO FLUXO DO PROCESSO

Após a conclusão do mapeamento foi levantada uma proposta de melhoria com relação às etapas e a participação de algumas entidades envolvidas. Esta proposta segue o que preconiza as Normas para o Funcionamento dos Postos de Recrutamento e Mobilização e a documentação que orienta a realização do EXAR, expedida anualmente pela Seção de Mobilização Regional/7 (SecMobR/7).

Nesta proposta de melhoria foi levantada a real necessidade do Cmt B Adm Gu JP aprovar a OSv confeccionada pelo PRM já que este tem contato e subordinação administrativa e operacional direta com a SecMobR/7 e, como mostra o fluxo do processo (figura 4), a OSv é aprovada primeiro pela SecMobR/7 antes de ser encaminhada ao Cmt B Adm Gu JP. Desta forma, a tarefa 5 (figura 4) mostrou-se uma etapa desnecessária já que a aprovação da OSv pela SecMobR/7, por ser a entidade superior ao Comandante da Base Administrativa, já garante que o documento está em acordo com as normas e pronto para ser encaminhado para as OM que realizarão o exercício.

Dentro da mesma ideia levantada no parágrafo anterior, foi levantada, também, a necessidade da assinatura e despacho pelo Ch EM 1º Gpt E (Tarefas 7 e 8, figura 4) pelo mesmo motivo exposto para o Cmt B Adm Gu JP. Seria mais relevante e propício que o Chefe da SecMobR/7 encaminha-se o documento para o Chefe do Estado-Maior da 7ª Região Militar⁴,

4 O Comando da 7ª Região Militar é o órgão administrativo superior que engloba a Guarnição de João Pessoa, sendo seu comandante superior ao General que comanda a Guarnição de João Pessoa. As ordens administrativas regionais podem partir daquele órgão diretamente para as Guarnições. Neste caso, existe um calendário oficial, com seus documentos, que ordenam a realização do EXAR anualmente.

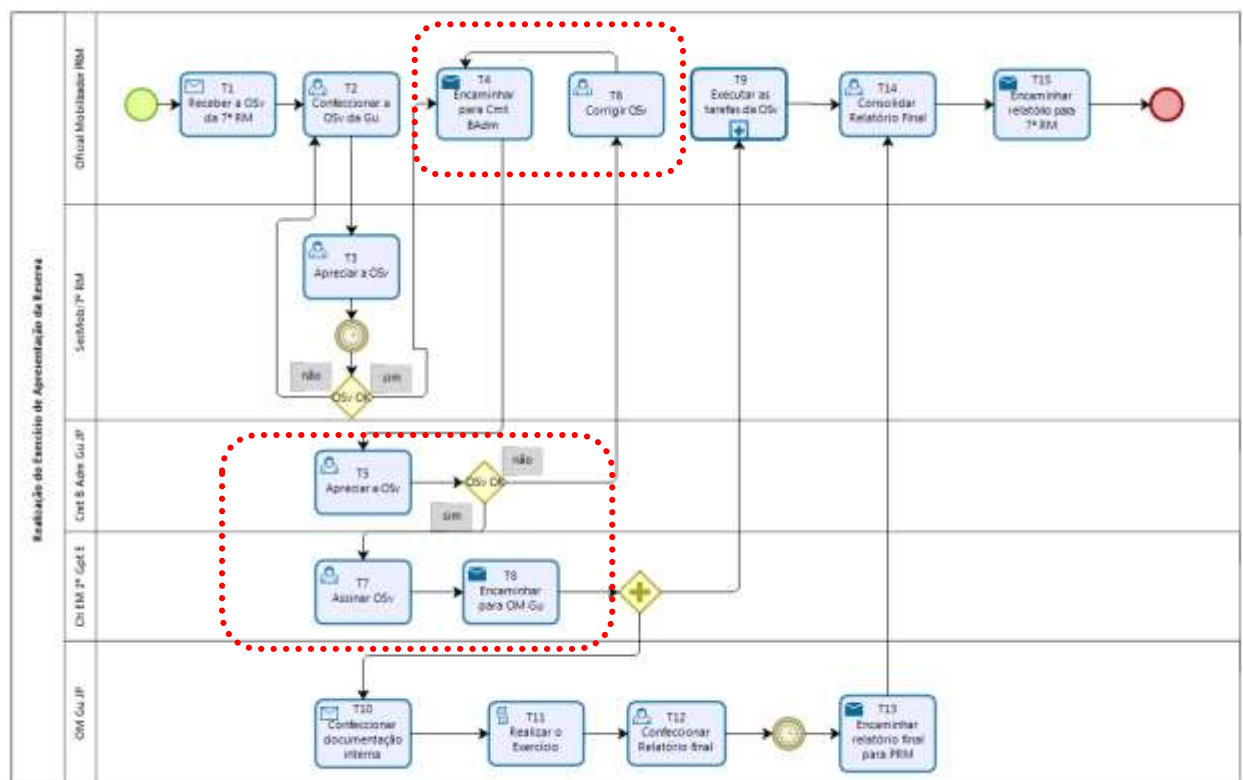
sediado em Recife-PE, e este realizasse a assinatura, devolvendo para o PRM o documento para que fosse encaminhado às OM.

Outro ponto que precisa ser revisto é a identificação no mapeamento do processo, e no fluxograma, onde as alterações e imprevistos referentes à questão 2 do quadro 8 são comunicadas ao PRM para solução, bem como demonstrar no mapeamento em que momento o retorno ao ponto anterior é realizado para verificação e correção das falhas encontradas.

As alterações propostas neste relatório técnico visam agilizar e melhorar o desempenho do processo de tramitação dos documentos, reduzindo possibilidades de falhas e alterações desnecessárias pelas entidades sem vínculo direto com o Serviço Militar, além de otimizar o tempo do processamento.

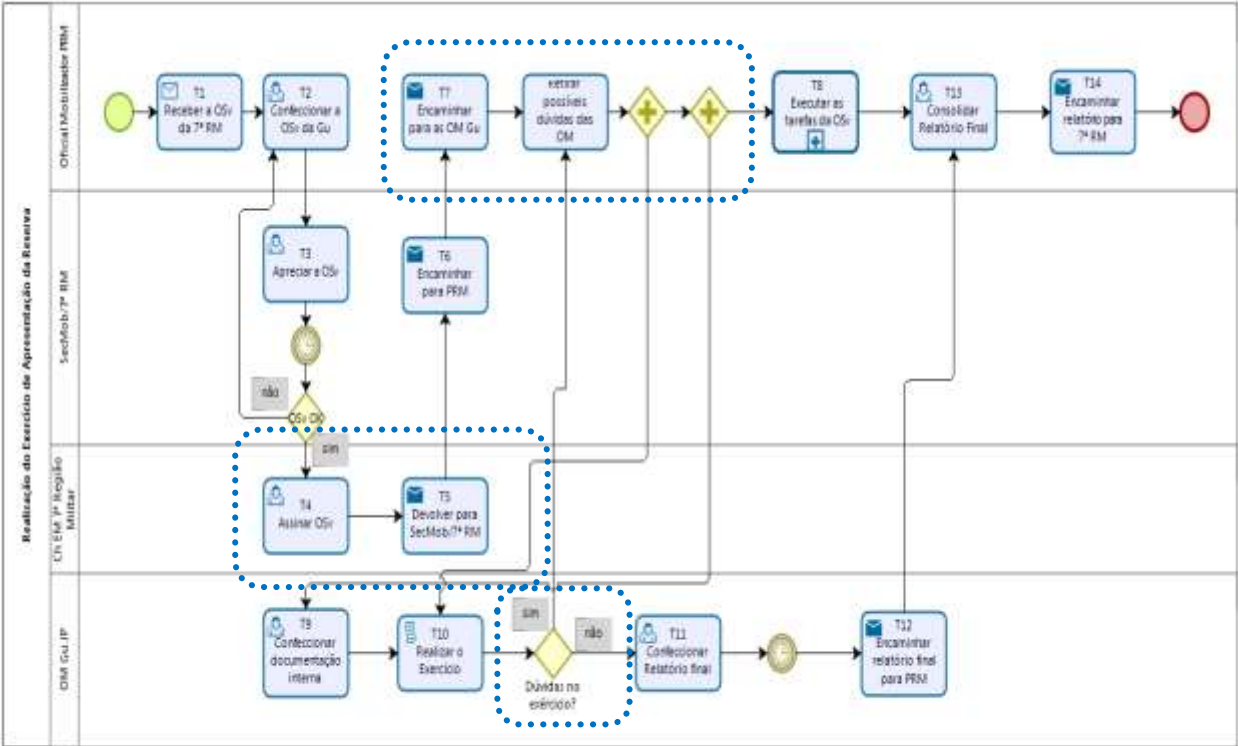
As figuras 8 e 9 a seguir, demonstram, respectivamente, o fluxo do processo atual e a proposta de melhoria do fluxo sinalizando onde as alterações deverão ser efetuadas:

Figura 8 - Diagrama de realização do Exercício de Apresentação da Reserva



Fonte: Elaborado pelo autor, através do software Bizagi Modeler

Figura 9 – Diagrama da proposta de melhoria do processo



Fonte: Elaborado pelo autor, através do software Bizagi Modeler



Para auxiliar no entendimento da sequência do fluxo do processo da sugestão de melhoria o Quadro 12 traz as principais representações gráficas utilizadas.

Quadro 12 – Descrição das tarefas da proposta de melhoria

ETAPA	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
	Início do processo	Indica o início do processo a ser executado pelo PRM
	Entrada	Ordem de Serviço regulando as condições gerais do exercício
	processo	Verifica as informações constantes da OSv e as determinações com relação ao Exercício
	Saída	Minuta da OSv do PRM com as principais ordens específicas
	Responsável	PRM
	Entrada	OSv da 7ª RM
	processo	Mediante as informações da OS da Sec Mob 7ª RM confeccionar a OSv do PRM regulando o exercício na guarnição de João Pessoa
	Saída	Ordem de Serviço regulando as condições específicas do exercício na guarnição
	Responsável	PRM
	Entrada	OSv do PRM regulando as atividades na guarnição de João Pessoa

 T3 Apreciar a OSv	processo	A Sec Mob 7ª RM irá apreciar o documento e caso não haja erros encaminhará para assinatura. Caso haja alguma correção devolverá para o PRM corrigir.
	Saída	Ordem de serviço aprovada ou solicitação de correção
	Responsável	Sec Mob 7ª RM
	Evento de temporizador	O tempo para a Sec Mob 7ª RM verificar a OSv e encaminhar ao Ch EM 7ª RM para assinatura levaria em torno de 2 a 5 dias.
	Ponto de Decisão	A OSv está ok? Verificar se existe algum erro na OSv, caso seja encontrado algum erro solicitar que seja verificado e corrigido
 T4 Assinar OSv	Entrada	OSv do PRM aprovada pela Sec Mob 7ª RM
	processo	Assina a OSv do PRM aprovada pela Sec Mob 7ª RM
	Saída	OSv do PRM aprovada e assinada
	Responsável	Ch EM 7ª RM
 T5 Devolver para SecMob/7ª RM	Entrada	OSv do PRM aprovada pela Sec Mob 7ª RM
	processo	Após assinatura da OSv do PRM, o Ch EM 7ª RM devolve para a Sec Mob 7ª RM
	Saída	OSv do PRM aprovada e assinada
 T6 Encaminhar para PRM	Responsável	Ch EM 7ª RM
	Entrada	OSv do PRM assinada pelo Ch EM 7ª RM
	processo	Após receber a OSv do PRM assinada pelo Ch EM 7ª RM, encaminhar para o PRM
	Saída	OSv do PRM assinada pelo Ch EM 7ª RM
 T7 Encaminhar para as OM Gu	Responsável	Sec Mob 7ª RM
	Entrada	OSv do PRM assinada pelo Ch EM 7ª RM
	processo	Após receber a OSv assinada pelo Ch EM 7ª RM encaminhar para as OM da guarnição
	Saída	OSv do PRM regulando as atividades na guarnição de João Pessoa
 T8 Executar as tarefas da OSv	Responsável	PRM
	Entrada	OSv do PRM assinada pelo Ch EM 7ª RM
	processo	Após receber a OSv assinada pelo Ch EM 7ª RM encaminhar para as OM da guarnição
	Saída	OSv do PRM regulando as atividades na guarnição de João Pessoa
 T9 Confeccionar documentação interna	Responsável	Oficial Mobilizador
	Entrada	OSv do PRM aprovada e assinada pelo Ch EM 1º Gpt E
	processo	Executar as tarefas de palestra de ambientação, divulgação na mídia e coordenação do exercício e outras constantes da OSv do PRM
	Saída	Palestra em Power Point para os participantes, Press Release para imprensa e orientações para os participantes
 T10 Realizar o Exercício	Responsável	Oficial Mobilizador
	Entrada	OSv do PRM aprovada e assinada pelo Ch EM 1º Gpt E
	processo	Após receber a OSv do PRM confeccionar a OSv interna da OM que regulará as atividades internas e realizar todas as atividades previstas na OSv do PRM
	Saída	OSv interna regulando as atividades específicas da OM
 T10 Realizar o Exercício	Responsável	Chefe da Equipe do Exercício
	Entrada	OSv do PRM e a OSv interna da OM que regulará todas as atividades
 T10 Realizar o Exercício	processo	Realiza as atividades de recepção, verificação da documentação, atualização dos dados cadastrais e carimbo nos certificados dos reservistas, conforme previsto na OSv do PRM.

	Saída	Relatório final do exercício
	Responsável	Chefe da Equipe do Exercício
 T11 Confeccionar Relatório final	Entrada	Documentos confeccionados durante a realização do exercício, conforme previsto na OSv do PRM
	processo	Após o término do exercício, confeccionar o relatório final com todas as informações e documentos previstos OSv do PRM.
	Saída	Relatório final do exercício
	Responsável	PRM
	Evento de temporizador	O prazo para confecção do relatório e envio ao PRM normalmente é de 5 dias.
 T12 Encaminhar relatório final para PRM	Entrada	Documentos confeccionados durante a realização do exercício, conforme previsto na OSv do PRM
	processo	Após o término da confecção do relatório final, encaminhar ao PRM
	Saída	Relatório de execução do Exercício
	Responsável	Chefe da Equipe do Exercício
 T13 Consolidar Relatório Final	Entrada	Relatório de execução do Exercício de cada Organização Militar participante
	processo	Após receber todos os relatórios das Organizações Militares participantes, confeccionar o relatório final, consolidando em um único documento todas as informações
	Saída	Relatório final geral
	Responsável	PRM
 T14 Encaminhar relatório para 7ª RM	Entrada	Relatório final geral
	processo	Após a confecção do relatório final geral, encaminhar para a SecMob 7ª RM
	Saída	Relatório final geral
	Responsável	PRM
	Fim do processo	Indica o fim do processo realizado pelo PRM

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise do mapeamento do processo através da ISO/TR 26122 permitiu verificar, através do levantamento dos dados documentais, que dentro do contexto referente ao processo de coordenação do exercício de apresentação da reserva a documentação registra satisfatoriamente as atividades desenvolvidas, bem como os responsáveis por cada uma de suas etapas. Também mostrou que no aspecto funcional os requisitos foram atendidos satisfatoriamente, pois a organização possui todas as suas atividades, regras e normas, funções, objetivos e estratégias descritos em documentos específicos. Com relação à análise sequencial, foi observado que as sequências das atividades do processo de um órgão são realizadas de maneira que sempre desencadeiam o início e término do processo de outro órgão.

Com relação à análise do diagrama do processo mapeado, foi possível observar a necessidade de acrescentar uma sugestão de melhoria (diminuição) na quantidade de atores

envolvidos, possibilitando uma melhoria de tempo no trâmite das informações e, também, a sugestão de acréscimo de uma tarefa, para que fique explícito a quem os executores das atividades podem recorrer em caso de dúvidas.

8 ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE EM PROCESSOS DO PRM

O nível de maturidade pode ser entendido como o grau de desenvolvimento que uma organização atinge no gerenciamento de seus processos de negócios.

No que pese a atual conceituação e popularidade da ferramenta gerencial BPM, a questão que norteia esta fase em aspecto globalizado é: em que nível de implantação do gerenciamento de negócios as organizações estão? Dentro desta questão, surge a necessidade de verificar qual o nível de maturidade que as Organizações Militares do Exército Brasileiro se encontram após a implantação dos diversos sistemas criados até o presente momento.

Neste trabalho, como forma de demonstrar como se encontram as Organizações Militares, foi verificada, como amostra, o nível de maturidade em que se encontra atualmente o Posto de Recrutamento e Mobilização de João Pessoa.

Para a verificação do nível de maturidade, diversos modelos de estudo sobre o tema foram estudados e comparados, como por exemplo os modelos de Rosemann (ROSEMANN e BRUIN, 2005), Fisher (2004), Rummler-Brache Group (SPANYI, 2004).

Para a confecção deste trabalho foi escolhido o modelo de Fisher (2004), que se adequou de forma didática para aplicação da avaliação do PRM, por ser de fácil apresentação, simplicidade de entendimento das proposições e verificação dos resultados, podendo ser aplicado, com algumas modificações, em qualquer Organização Militar.

8.1 O Modelo de Maturidade de Processos de Fisher

O modelo de maturidade do processo de negócios, multidimensional e não linear, proposto por Fisher (2004, p.1, tradução nossa) estabelece duas dimensões de mensuração. A primeira divide-se em cinco componentes chamados “cinco alavancas de mudança”. Essas alavancas representam o núcleo da maioria das organizações:

- **Estratégia:** Compreensão estratégica do papel, posicionamento e foco para tomada de decisão em toda a empresa em apoio aos objetivos gerais da organização.
- **Controles:** Modelo de governança para a gerência, administração e avaliação de iniciativas, com um forte foco nas métricas apropriadas aplicadas para medição.

- **Processo:** Métodos operacionais e práticas, incluindo políticas e procedimentos, que determinam a forma como as atividades são executadas

- **Pessoas:** O ambiente dos recursos humanos, incluindo habilidades, cultura organizacional, e estrutura organizacional.

- **Tecnologia:** Sistemas de informações habilitado, aplicativos, ferramentas e infraestrutura.

A segunda dimensão (FISHER, 2004, p.2, tradução nossa), composta de cinco fases, é chamada de “estados da maturidade”. Esta dimensão fornece os componentes sobre os quais pode-se avaliar as capacidades de qualquer organização em particular. Estas fases são assim descritas:

- **Compartimentada:** Esta é a organização que opera dentro do contexto de silos funcionais, silos geográficos, silos de linha de produtos, etc., ou seja, grupos individuais trabalham para otimizar sua própria parte da organização, mas faz pouco em termos de alinhamento de estratégia e governança em toda a organização para fornecer soluções eficazes de ponta a ponta.

- **Taticamente integrado:** Empresas que têm iniciado o esforço de integração da organização. O líder típico neste tipo de iniciativa é o Departamento de Informática. Estas empresas ainda são construídas em torno de funções, com TI como a única entidade horizontal tentando trazer essas unidades discretas juntas. A TI geralmente encontra resistência ao tentar reunir funções para alterar processos existentes, e há pouca ou nenhuma governança corporativa que fornece a estrutura necessária para o alinhamento de ponta a ponta. O aspecto das pessoas dessas organizações ainda está focado na eficiência da função, ao invés da otimização do processo de ponta a ponta.

- **Orientado por Processo:** Etapa onde as organizações buscam uma mudança de mentalidade organizacional, de cima para baixo, que abrange todos os segmentos da organização. As empresas não precisam realinhar todos os seus modelos de organização a um processo foco para atingir esta etapa, mas precisam instalar uma liderança em toda a empresa e uma equipe de apoio que será responsável pela otimização do processo de ponta a ponta.

- **Empresa Otimizada:** Esta etapa representa uma progressão na mudança de mentalidade organizacional, que foi o grande salto de ser orientado para o processo para estender o processo-recursos focados em um nível otimizado. A empresa otimizada alavanca um compromisso com a melhoria contínua, utilizando métricas focadas nos negócios para atingir novos níveis de eficiência e eficácia. O foco do processo agora está enraizado em toda a organização.

- **Rede Operacional Inteligente:** Estado futurístico de desenvolvimento chamado de Rede Operacional Inteligente. Nível de desenvolvimento que levará uma organização a um ponto em que todos os benefícios alcançados pelos estados de maturidade do processo podem ser melhorados estendendo cada uma dessas características para todo tipo de parceria que também aderirem a essas características ideais. Não é apenas integração ponto a ponto, mas este estado é alcançado quando o conjunto coletivo de estratégias, controles, pessoas, processos e as tecnologias estão completamente interligadas para fornecer eficiência ideal, resultando em eficácia ideal para cada parceiro envolvido neste universo de organizações.

Segundo Fisher (2004, p.5), os modelos de maturidade não têm valor em si mesmos, a menos que possam ser aplicados na prática e transformados em benefícios para as organizações. O objetivo dos modelos de maturidade é ajudar as empresas a identificarem suas próprias lacunas, do nível onde estão hoje em cada uma das cinco alavancas de mudança, identificando ações que podem ser tomadas para superar as limitações atuais, alcançando os benefícios do novo nível na escala da maturidade.

8.2 Como realizar a avaliação no Modelo de Fisher

O quadro 13 a seguir, demonstra como as duas dimensões se unem, mostrando as características centrais de cada alavanca de mudança no contexto de cada estado de maturidade.

Na primeira coluna da esquerda situam-se as alavancas de mudança e na primeira linha horizontal, situam-se os estados de maturidade. As demais linhas horizontais, abaixo dos estados de maturidade, estão descritas as características de cada estado.

Para realizar a avaliação e saber em que nível de maturidade se encontra cada alavanca, o avaliador deverá cruzar a primeira coluna da esquerda com cada coluna subsequente (dentro da mesma linha), verificando as características que melhor definem sua organização dentro daquela alavanca.

Quadro 13. O modelo de maturidade do processo de negócios, combinando as alavancas de mudança e os estados de maturidade.

	Compartimentada	Taticamente Integrado	Dirigido por Processos	Otimizado	Rede de Operação Inteligente
Estratégia	- Funções integradas - Impulsionado por custo e eficiência	- Alguma integração multifuncional para resolver problemas - Possui integração ponto a ponto integração com parceiros	- Processo de liderança estabelecido em toda a organização - O processo de negócios é o elemento fundamental da organização	- Organização completamente organizada em torno de processos - Processos otimizados	- Empresa e seus parceiros são organizados em torno de processos

Controles	- Chefe local com autoridade / autonomia funcional - Padrões corporativos ou governança - Nenhuma medição de valor formal do programa	- Estrutura de Gerenciamento hierárquico - Padrões limitados de toda a organização ou governança	- Liderança de processo formal estabelece prioridades - Métricas de processo vinculadas ao indivíduo e desempenho da equipe	- Equipes de processo responsáveis por desempenho geral - Métricas de processo relevantes institucionalizado como principal medidas de desempenho	- Equipes de processos interorganizações próprias visando desempenho - Métricas de processo relevantes são usadas para medir o parceiro bidirecional
Processo	- Processos de negócios definidos e imutáveis - Silos funcionais - Departamento focado - Comunicações informais dentro das Seções	- Reengenharia de processos limitada e multifuncional / processo coordenação (muitas vezes manual, um esforço de tempo) - Os sistemas conduzem o processo de linha de base definições	- Transição total do funcional para processar o foco, incluindo estrutura de gestão, execução equipes e desempenho avaliação - BPO direcionado	- Integração total do processo em todo o sistema - Compromisso com o processo contínuo programa de melhoria	- Os processos-chave fluem perfeitamente através de firewalls
Pessoas	- Especialistas no assunto - A cultura é antagonica, mútua desconfiança - Eu farei meu trabalho, você faz o seu	- Equipe multifuncional / de processo membros (geralmente liderados por TI) - Conhecimento limitado de necessidades de processos departamentais e dependências	- Os líderes de processo definem, implantam, aprimorar e manter o núcleo processos - Equipes funcionais focam em alta execução de qualidade	- Organização focada nas otimizações das definições dos processos e execução - Treinamento de processo contínuo para usuários	- Treinamento de processo contínuo para funcionários e parceiros
TI	- Sistemas independentes - Ilhas de automação - Integração apenas dentro de funções - Sistema corporativo legado	- Alavancar sistemas ERP para integração funcional - Integração ponto a ponto com parceiros - A TI lidera iniciativas multifuncionais (focado em sistemas)	- A TI apoia a liderança do processo em iniciativas - Consolidação de sistema e instância para agilizar processos e gerenciamento de informações	- Utilizar o processo de negócios (BPM) para automatizar a execução do processo, monitoramento e controle em todo o Empreendimento	- Utilizar o processo de negócios Soluções de gerenciamento (BPM) para automatizar e monitorar o processo execução em todo o ecossistema

Fonte: Adaptado de Fisher (2004, p.6) para avaliação exclusiva do PRM

Fisher (2004, p.5, tradução nossa) ainda observa que “as empresas raramente se encontram em um estado consistente em todos as cinco Alavancas de mudança”. Para aquele autor isto pode ser um problema, pois para alcançar os benefícios de cada estado de maturidade, deve haver alinhamento total das alavancas em um mesmo nível de maturidade.

Por fim, Fisher (2004, p.5, tradução nossa) alerta que “níveis mais baixos de capacidades em uma ou mais dessas áreas irão inibir a capacidade de alcançar os benefícios máximos que poderiam ser alcançados em cada estado do Modelo de Maturidade”.

8.3 Avaliação do Nível de Maturidade do PRM

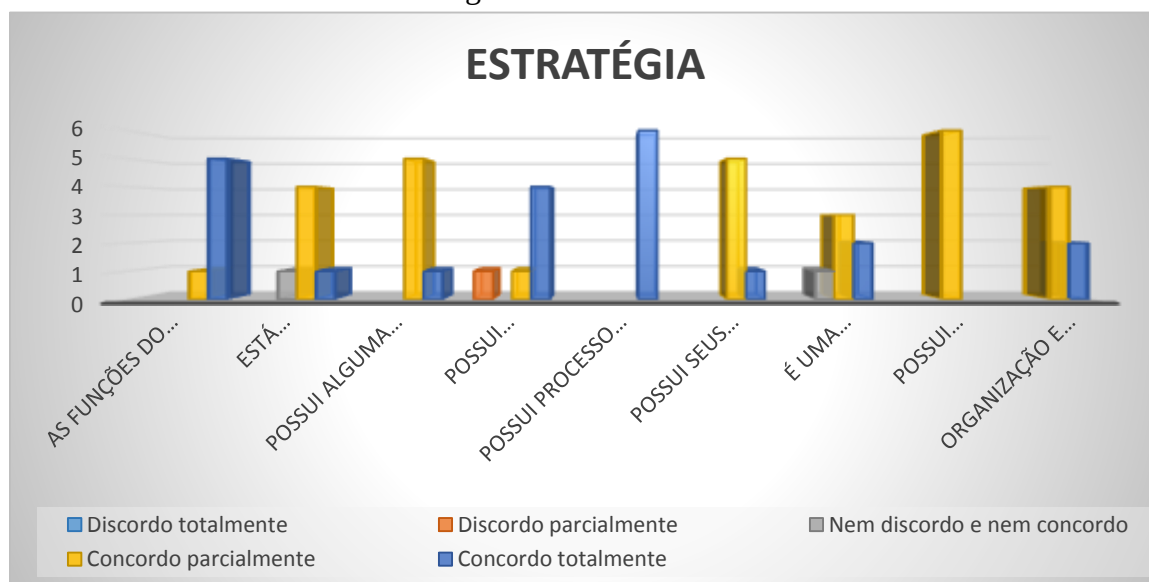
Como já indicado na metodologia, para a avaliação do nível de maturidade do PRM foi encaminhado um questionário, adaptado do modelo de Fisher (Apêndice C), para os oficiais e sargentos do núcleo profissional, totalizando 06 militares. Estes militares responderam as questões do instrumento, organizada em uma escala de *Likert*, de acordo com os seus conhecimentos sobre a rotina administrativa da Organização Militar e a gestão dos processos existentes.

Após a devolução dos questionários foi realizada uma análise das respostas buscando verificar a similaridade das respostas registradas, colocando o resultado encontrado nos cruzamentos correspondentes do modelo de maturidade de Fisher (2004), como passaremos a demonstrar.

8.3.1 Análise do item Estratégia

O item Estratégia demonstrou uma igualdade de respostas, com predominância para as respostas “concordo parcialmente” em relação a “concordo totalmente”, conforme demonstrado no gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 – Análise do Item Estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor

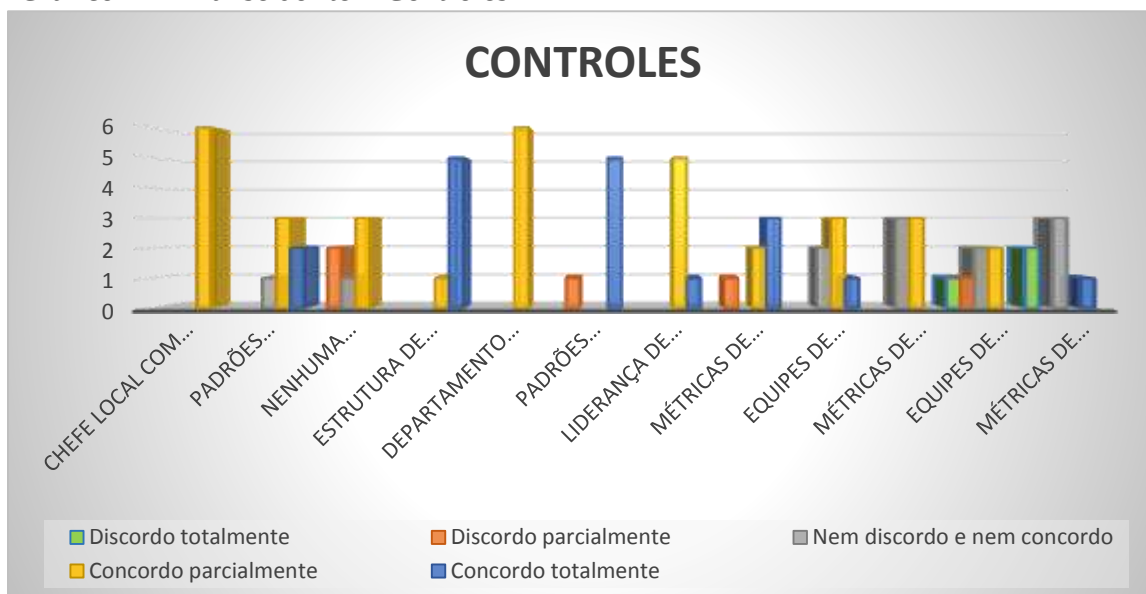
Apenas em 3 aspectos houveram respostas diferentes, com um “discordo parcialmente” e duas “nem discordo nem concordo”.

Apesar desta concordância parcial, a maioria dos quesitos demonstra que o PRM possui todas as características para enquadrar o item estratégia com o nível “**Rede Operativa Inteligente**”. Além disto, ficou demonstrado pelas respostas que apesar da concordância de que a OM possui todas as características para definir este item com o nível mais elevado na maturidade, ainda existem falhas que precisam ser corrigidas como, estruturar a rotina de trabalho para que os parceiros de trabalho, extra PRM, também estejam organizados em torno de processos; basear os processos mapeados como elemento fundamental da organização e; integrar a própria organização de forma multifuncional na busca da resolução de problemas.

8.3.2 Análise do item Controles

No item Controles, apesar da predominância de respostas positivas (concordo parcialmente e concordo totalmente), também houve uma quantidade considerável de respostas negativas (discordo parcialmente e nem concordo nem discordo). O gráfico 2 a seguir, nos mostra esta variação:

Gráfico 2 – Análise do Item Controles



Fonte: Elaborado pelo autor

A análise das respostas demonstra que o PRM possui uma liderança com certa autoridade funcional, que estabelece prioridades nos processos. Existem padrões corporativos, porém estes padrões ainda são limitados, dependente da governança estipulada pelos órgãos superiores. Há uma concordância, relativa, que existem métricas (sistema de medida) para verificar o desempenho individual e de equipe, entretanto, nos processos relevantes pairou dúvida e

incerteza (3 respostas “nem concordo nem discordo” e 3 respostas “concordo parcialmente”) quanto as métricas para avaliação dos processos institucionais.

Neste item as respostas não são coesas e harmônicas. Existe uma variação em toda a escala de forma que apesar de possuir diversas características que possibilitam a classificação como “Empreendimento Otimizado”, as discordâncias nas respostas levam a crer que a melhor classificação para este item é “**Processo Dirigido**”, por apresentar maior características neste nível. Para que o PRM atinja níveis maiores é preciso melhorar os sistemas de medição ao desempenho individual e, principalmente a medição do desempenho das equipes; buscar adequar a qualidade das medições de desempenho dos principais processos (relevantes); e, adequar as equipes de processos interorganizações com uma métrica visando o desempenho em todos os processos conjuntos.

8.3.3 Análise do item Processos

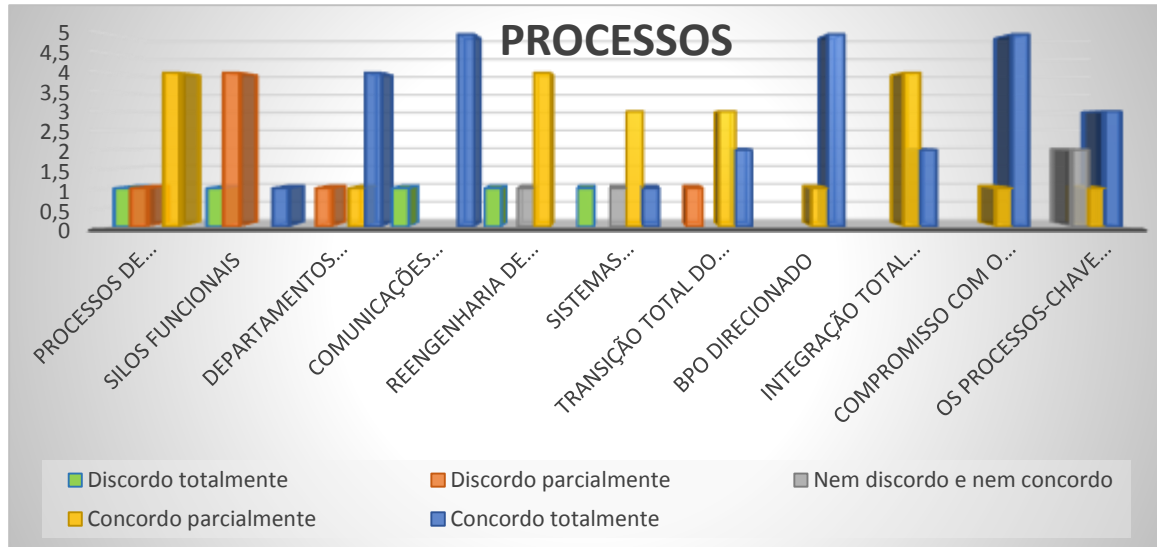
Assim como no item Controles, a análise do tópico Processos também apresentou uma variação nas respostas, havendo, porém, uma predominância para as respostas “concordo parcialmente” e concordo totalmente (gráfico 3). Na proposição da segunda linha do quadro a maioria das respostas foi “discordo parcialmente”, demonstrando que apesar do PRM funcionar com três seções de trabalho separadas e distintas, elas tendem a funcionar em cooperação mútua para diversos processos.

Neste item, apesar da maioria das respostas serem positivas, elas demonstram um quase antagonismo que se reflete por exemplo na proposição “processos de negócios definidos e imutáveis”, demonstrando uma fixação no nível de maturidade **compartmentado**, com a proposição “compromisso com o processo contínuo de programa de melhoria” no nível **empreendimento otimizado**. Este antagonismo se reflete na situação em que os processos são estáticos, rígidos e orientados pelos escalões superiores, não podendo sofrer o processo de melhoria contínua de maneira isolada, mas aguardando as orientações dos escalões superiores.

Apesar destas observações, é perceptível que o PRM, neste item, possui todas as características para ser avaliado no nível de maturidade “**Rede Operativa Inteligente**”. Possui departamentos focados, BPO direcionado, compromisso com a melhoria dos processos, processos fluindo através dos *firewalls*.

O gráfico 3 a seguir, nos mostra como está disposta a variação das respostas neste item:

Gráfico 3 – Análise do Item Processos



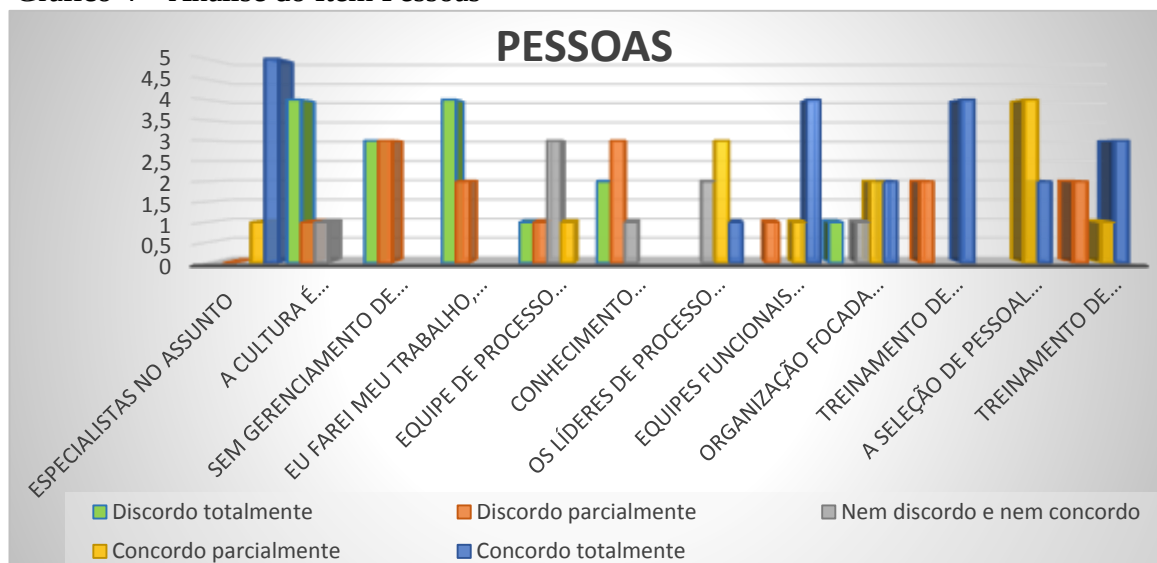
Fonte: Elaborado pelo autor

De fato, ainda que as características sejam pertinentes, elas não foram unânimes entre os participantes da pesquisa. Além disto, melhorias precisam ser efetuadas para a consolidação neste nível, tais como: sistema de comunicação mais formais e estruturadas; automatização da reengenharia dos processos (utilização de *softwares*) e; melhoria da integração dos processos em todo o sistema.

8.3.4 Análise do item Pessoas

O item Pessoas foi o que se mostrou mais dividido em sua composição, conforme demonstra o gráfico 4, agrupando respostas das mais diversas.

Gráfico 4 – Análise do Item Pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor

Observamos que em um primeiro momento, os integrantes do PRM são especialistas no seu trabalho, desenvolvendo suas funções num ambiente confiável, organizados em equipes que se ajudam nas diversas funções existentes e, com conhecimento das necessidades da organização. Seus líderes exercem suas habilidades de gerenciamento de forma satisfatória, definindo, implantando e buscando o aprimoramento prático dos processos existentes.

Apesar da quase unanimidade dos participantes em relatarem que as equipes focam na alta execução da qualidade, existe uma discordância de respostas com relação a estarem focados na otimização das definições do processo e execução. Este propenso antagonismo nos leva a inferir que as equipes estão mais voltadas para a excelência da prática do que para a teoria dos processos mapeados.

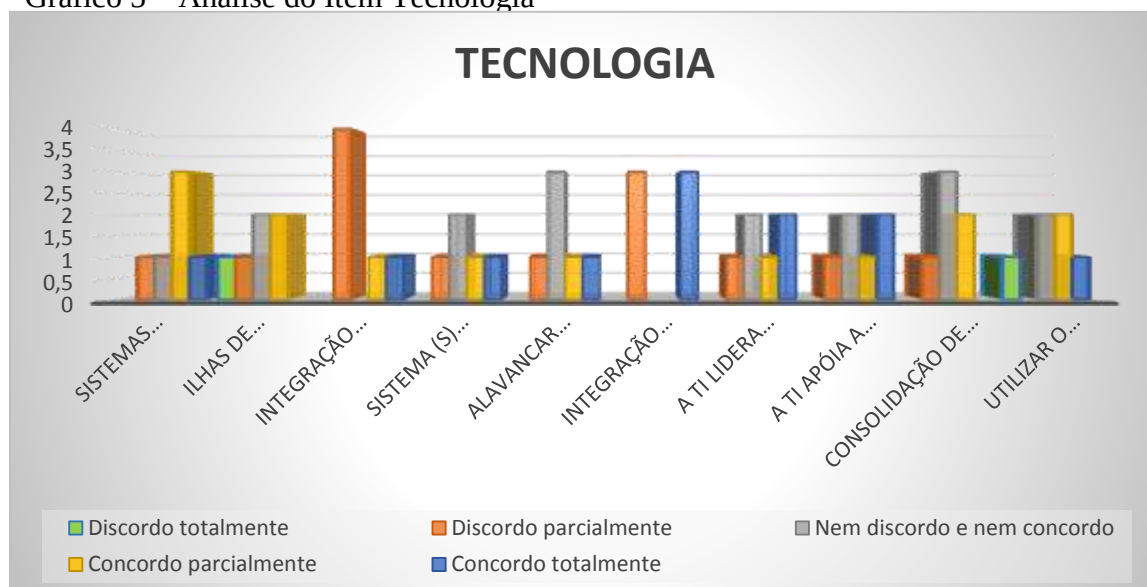
Outro aspecto a considerar é com relação a seleção de pessoal e seu treinamento. Há um consenso, ainda que com respostas parciais, que o pessoal é selecionado segundo uma série de exigências e, que existe treinamento constante para o pessoal.

Por fim, podemos classificar este item no nível de maturidade “**Rede Operativa Inteligente**”, tendo em vista possuir todos os atributos necessários para estar no último nível. No entanto, aqui também há a necessidade de melhorar diversos atributos como por exemplo, a participação da TI nas atividades regulares da organização e o trabalho dos líderes no gerenciamento dos processos mapeados, mesclando teoria e prática das atividades.

8.3.5 Análise do item Tecnologia da Informação

Graficamente o item tecnologia da informação é o mais equilibrado com relação às respostas efetuadas pelos participantes. O gráfico 5, demonstra a disposição das colunas em relação ao posicionamento das respostas.

Gráfico 5 – Análise do Item Tecnologia



Fonte: Elaborado pelo autor

Esta equidade, com certa predominância de respostas “nem discordo nem concordo” e “concordo parcialmente”, demonstra que os integrantes do PRM não estão certos da existência de algumas características presentes neste item. Sistema ERP, apoio da TI, sistema consolidado e utilização do BPM são praticamente desconhecidos ou pouco notados pelos militares. Isto pode ser entendido quando percebemos a quantidade de respostas “discordo parcialmente” na proposição “integração apenas dentro das funções”. A discordância parcial demonstra que a organização não está integrada apenas dentro das funções, mas que ainda precisa haver uma integração maior.

Um item que chama bastante atenção é com relação a “integração ponto a ponto com outras OM”. Três respostas apontam para “concordo totalmente” e três respostas apontam para “discordo parcialmente”. Isto transcorre devido ao fato de somente a Seção Mobilizadora ter contato com outras organizações militares. As duas Seções de Serviço Militar trabalham com órgãos civis ligados às Prefeituras Municipais. De fato, o conhecimento desta ligação deveria ser geral, no entanto, percebe-se que os que não pertencem à Seção Mobilizadora não possuem este conhecimento.

De maneira geral neste item, observamos que a TI não trabalha diretamente em prol da organização, necessitando um entrosamento maior desta parte da organização com a finalidade de implantação e monitoramento dos sistemas e processos do PRM. Isto nos leva a definir este item no primeiro nível de maturidade, denominado “**Compartmentado**”, pois o que caracteriza a evolução do nível neste item é justamente a experiência e atuação da TI junto à organização.

8.3.6 Análise geral do nível de maturidade do PRM

Segundo o que vimos no escopo do item 8 deste trabalho, o nível de maturidade mede o grau de desenvolvimento que uma organização atinge no gerenciamento de seus processos de negócios.

Podemos observar pelas respostas obtidas através do questionário (respondido pelos integrantes do PRM), baseado no modelo implantado por Fisher (2004), que a organização se encontra com suas alavancas de mudança em diversos estados de maturidade. Fisher (2004, p.5, tradução nossa) observa que dificilmente uma organização estará com suas alavancas de mudança em um mesmo estado de maturidade, tendo em vista as diferentes características de cada alavanca.

A organização alvo deste estudo apresenta suas alavancas de mudança em três estados de maturidade:

1. Estratégia: Rede Operativa Inteligente
2. Controles: Processo Dirigido
3. Processos: Rede Operativa Inteligente
4. Pessoas: Rede Operativa Inteligente
5. Tecnologia da Informação: Compartimentada

Notamos uma predominância do estado de maturidade **Rede Operativa Inteligente**. A alavanca controles, apesar de estar enquadrada em **Processo Dirigido**, caminha para um crescimento em seu estado de maturidade, necessitando a implantação de um melhor controle nas medidas de desempenho de suas equipes de trabalho quanto de seus parceiros e colaboradores. O item destoante nesta avaliação é a alavanca Tecnologia da Informação (TI), que se apresenta no estado de maturidade **Compartimentada**. Isto advém do fato da TI não ser proativa para as atividades de BPM, trabalhando apenas reativamente quando ocorre alguma necessidade da organização. Para o crescimento e mudança do estado de maturidade desta alavanca ainda há a necessidade de um estudo, por parte da organização, para a viabilização da TI como peça fundamental no desenvolvimento da gestão de processos da OM.

Apesar destas diferenças de estados de maturidade, podemos concluir que o PRM, dentro das suas características, ainda apresenta falhas com necessidade de serem aprimoradas, necessitando de ajustes pontuais para que, de fato, atinja o maior nível de maturidade definido pelo modelo de Fisher. Apesar disto, estas falhas pontuais não impedem de se considerar como adentrando ao nível de maturidade definido como **Rede Operativa Inteligente**, pois a maioria de suas alavancas encontram-se neste estado de maturidade.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de “Coordenação do Exercício de Apresentação da Reserva”, coordenado pelo Posto de Recrutamento e Mobilização (PRM) de João Pessoa, avaliando se este processo gerencial do Exército Brasileiro está sendo executado de acordo com as regulamentações previstas na legislação vigente referente ao Sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro.

Conforme o que foi pesquisado e apresentado neste trabalho, podemos concluir que o processo foi mapeado, registrado e executado conforme a ordenação prevista no manual Sistema de Excelência Gerencial na Organização Militar (2008). Isto fica evidente quando

observamos a sequência das atividades de registro das ações de mapeamento do processo, conforme os anexos I a V e a análise da documentação através da ISO/TR 26122 (2008). A utilização do *Software* Bonita (BPMS utilizado à época para construção dos fluxogramas) e a migração gradual para o *Software* ARIS 2.4, demonstra a preocupação do Exército em estar avançando na melhoria da gestão de seus processos.

O método de análise de dados da ISO/TR 26122, de 2008, propiciou a verificação da documentação registrada através da análise contextual, funcional e sequencial demonstrando que as ações previstas são registradas e controladas, dentro da legislação vigente, apresentando pequenas falhas de escrituração, conforme descritas na proposta de melhoria do fluxo, sem que isso desabone o trabalho realizado pelo PRM.

O estudo deste trabalho possibilitou uma maior e melhor visão, geral e particular, do fluxo do processo, possibilitando apresentar uma sugestão de melhoria no tocante à eliminação de dois atores do fluxo do processo (a participação do Cmt B Adm Gu JP e do Ch EM 1º Gpt E), que permitirá economia de tempo e agilidade no envio de informações aos participantes-executores da atividade, bem como o acréscimo de uma etapa que, apesar de ser realizada de forma prática, não estava evidenciada no registro do fluxograma.

Além disto, permitiu a realização de um estudo inédito sobre o nível de maturidade da Organização Militar participante da pesquisa, onde, através do modelo de maturidade desenvolvido por Fisher (2004), pode-se analisar os estados de maturidade da Estratégia da organização; dos Controles que a OM faz de seus processos; de como os Processos são executados; do Pessoal empregados nas equipes de trabalho e; do nível de atuação da Seção de Tecnologia da Informação.

O estudo da maturidade em gestão de processos ainda nos forneceu informações importantes que puderam orientar e mostrar as falhas de estrutura que precisam ser melhoradas e aperfeiçoadas até o atingimento total da OM do último nível de maturidade.

Este estudo do nível de maturidade em processos possibilitará, além do acompanhamento do desenvolvimento e do seu crescimento por parte dos militares daquela organização, a confecção de um estudo a ser encaminhado ao Estado-Maior do Exército, localizado no Quartel-General do Exército em Brasília, propondo a adoção deste modelo de análise de maturidade em gestão de processos para as Organizações Militares do Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

AMARAL, B. **Guia completo sobre o que é BPM e BPMS e o que isso tem a ver com Gestão por Processos**. Blog SMLBrasil. Disponível em <https://blog.smlbrasil.com.br/saiba-o-que-e-bpm-e-bpms-e-o-que-isso-tem-a-ver-com-gestao-de-processos/>. Acesso em 18 Set 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMA TÉCNICAS. ABNT NBR 10719/2015. **Informação e documentação — Relatório técnico e/ou científico — Apresentação**. Rio de Janeiro: ABNT, 4 ed. 2015.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: Corpo Comum de Conhecimento**. Business Process Management. Common Body of Knowledge (CBOK). 1 ed. Chicago, EUA, 2013.

BITI9. **Conheça 8 ferramentas que podem ser usadas para o gerenciamento de processos**. 2020. Disponível em <https://www.bit9.com.br/>. Acesso em 18 Dez 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. **A excelência gerencial nas próximas décadas**. PORTAL SE-EB. 2019a. Disponível em <http://portalse.eb.mil.br/index.php/editoria-c>. Acesso em 10 Jan 2019.

BRASIL. Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. 2005. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gespublica.pdf>. Acesso em 05 Fev 2018.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro**. 2013a. Separata ao BE n. 36. Brasília, DF, 6 de setembro de 2013.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria Nº 220, de 20 de abril de 2007 (REVOGADA). **Estabelece o Sistema de Excelência no Exército**. 2007. Boletim do Exército. Brasília, DF, n. 17. 27 de abril de 2007.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 248-EME, de 28 de junho de 2016. Cria os Postos de Recrutamento e Mobilização no âmbito do Exército. 2016a. Boletim do Exército. Brasília, DF, n. 26. 1º de julho de 2016.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 321-DGP, de 21 de dezembro de 2017. **Aprova as Normas para o Funcionamento dos Postos de Recrutamento e Mobilização - PRM (EB30-N-30.001)**. 2017. Separata ao BE n. 1. Brasília, DF, 5 de janeiro de 2018.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 348, de 1 de julho de 2003. **Estabelece o Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro – PEG-EB**. 2003. Boletim do Exército. Brasília, DF, n. 27. 4 de julho de 2003.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria N° 1266-EME, de 10 de setembro de 2015. **Atualiza o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro e dá outras providências**. 2015a. Boletim do Exército. Brasília, DF, n. 38. 18 de setembro de 2015.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Posto de Recrutamento e Mobilização (PRM)**. 2020. Disponível em <http://dsm.dgp.eb.mil.br/index.php/servico-militar-inicial-e-mobilizacao/prm-alistamento-online>. Acesso em 13 Abr 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos, 1 ed, 2016b.

BRASIL. Exército Brasileiro. Manual Técnico (EB20-MT-11.001) Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro-Nível Descritivo, 1 ed, 2015b.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro**. 2008a. Disponível em <https://www.sispegweb.ensino.eb.br/>. Acesso em 05 Fev 2018.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Sistema de Excelência Gerencial na Organização Militar**. 2008b. Brasília, DF, 2008.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Sobre o SE-EB**. PORTAL SE-EB, 2019b. Disponível em <http://portalse.eb.mil.br/index.php/sobre-se-eb>. Acesso em 05 Jun 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Modelo de Excelência na Gestão Pública do Exército Brasileiro (MEPG-EB)**, 2015c. Disponível em <http://portalse.eb.mil.br/index.php/megp-eb>. Acesso em 05 Fev 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Modelo de excelência da gestão pública**: Guia de inovação e melhoria do sistema de gestão da administração pública. 2013b. Brasília, DF, 2013.

CAPES. **Produção Técnica**. Relatório de grupo de trabalho. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/relatorios-tecnicos-dav>. Acesso em: 28 Jan 2021.

CAVALLINI, J. A. Quadro de Atuação do PRM. Acervo do Posto de Recrutamento e Mobilização de João Pessoa. João Pessoa, PB, 2017.

DUMAS, M., LA ROSA, M., MENDLING, J., REIJERS, H. **Fundamentals of Business Process Management**. 2 ed. Berlin: Springer, 2018.

FISHER, D.M. **The Business Process Maturity Model: A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization**. Business Process Trends Set. 2004. 7 p. Disponível em <https://www.bptrends.com/the-business-process-maturity-model-a-practical-approach-for-identifying-opportunities-for-optimization/>. Acesso em 23 Set 2020.

GUTIAN, G. M. **Análise da implantação do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) na Academia Militar das Agulhas Negras – AMAN**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG, 2005.

INTERNATIONAL ORGANIZATIONS FOR STANDARDIZATION. **ISO/TR 26122: Work Process Analysis for Records – Information and documentation**. 1 ed. Switzerland, 2008.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL (MPF). **Manual de Gestão por Processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013.

OLIVEIRA, P. A. **Análise qualitativa no desempenho da gestão no sistema de excelência no Exército Brasileiro (SE-EB) e seus impactos nos projetos estratégicos dos arsenais de guerra**. Dissertação (Mestrado em Gestões de Organizações Públicas). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2018.

ROSEMANN, M.; BRUIN, T. **Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity**. Business Process Trends. Fev 2005. 20 p. Disponível em <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/02-05%20WP%20Application%20of%20a%20Holistic%20Model-%20Rosemann-Bruin%20-%E2%80%A6.pdf>. Acesso em 23 Set 2020.

SPANYI, A. **Towards Process Competence**. Business Process Management Group. Jul. 2004. 9 p. Disponível em <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/06-04%20ART%20Dev%20Business%20Process%20Competence%20-%20Spanyi.pdf>. Acesso em 23 Set 2020.

TRINAS, H. B. **Contribuições do Programa Excelência Gerencial (PEG) para a eficácia operacional da Força Terrestre**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Latu Sensu em Ciências Militares). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2007.

VASCONCELOS, G. H. D. **Gestão Organizacional: O sistema de excelência no Exército Brasileiro**. Monografia (bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2010.

WESKE, M. **Business Process Manegement**. Concepts, Languages, Architectures. Berlin: Springer. 2007.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Senhor,

O Sr está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada: “RELATÓRIO TÉCNICO: AVALIAÇÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS - EXERCÍCIO DE APRESENTAÇÃO DA RESERVA NA GUARNIÇÃO DE JOÃO PESSOA”, desenvolvida por MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS, aluno regularmente matriculado no PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do professora Dra. Emília Maria da Trindade Prestes.

Os objetivos da pesquisa são:

1 Objetivo Geral

- Apresentar, a partir da metodologia do BPM, o mapeamento do processo adotado pelo Exército Brasileiro, no Exercício de Apresentação da Reserva, na Guarnição de João Pessoa.

2 Objetivos Específicos

- Descrever o sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro e seu histórico
- Descrever a origem, importância, estrutura e as atividades do Posto de Recrutamento e Mobilização de João Pessoa, responsável pelo controle do EXAR em João Pessoa.
- Descrever as etapas e atividades envolvidas desde o recebimento da Ordem de Serviço expedida pela Seção de Mobilização Regional/7 até o envio do relatório final do exercício.
- Analisar o fluxo do processo, através da metodologia da ISO/TR 26122, de 2008 e da metodologia de análise do nível de maturidade (modelo apresentado por Fisher, 2004).

Justifica-se o presente estudo por se tratar de um estudo novo sobre a situação atual do Sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro, através da análise de um processo de negócios do qual o Sr faz parte por ser membro do PRM. A literatura sobre o tema é escassa e pouco divulgada, fato que despertou real interesse em estudá-lo e divulgá-lo.

A participação do Sr na presente pesquisa é de fundamental importância, mas será voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelos pesquisadores se não concordar com isso, bem como, participando ou não, nenhum valor lhe será cobrado, como também não lhe será devido qualquer valor.

Caso decida não participar do estudo ou resolver a qualquer momento dele desistir, nenhum prejuízo lhe será atribuído, sendo importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual desconforto psicológico ao responder o questionário que lhe será apresentado, para que isso não venha a ocorrer, será escolhido um local privado sem a interferência de pessoas alheias ao estudo, enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com este trabalho serão importantíssimos e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada.

Em todas as etapas da pesquisa serão fielmente obedecidos os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil.

Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados.

Caso a participação de vossa senhoria implique em algum tipo de despesas, as mesmas serão ressarcidas pelo pesquisador responsável, o mesmo ocorrendo caso ocorra algum dano.

O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Eu, _____, declaro que fui devidamente esclarecido quanto aos objetivos, justificativa, riscos e benefícios da pesquisa, e dou o meu consentimento para dela participar e para a publicação dos resultados, assim como o uso de minha imagem nos slides destinados à apresentação do trabalho final. Estou ciente de que receberei uma cópia deste documento, assinada por mim e pelo pesquisador responsável, como trata-se de um documento em duas páginas, a primeira deverá ser rubricada tanto pelo pesquisador responsável quanto por mim.

João Pessoa-PB, ____ de _____ de 2021.

Assinatura por extenso do pesquisador participante

Assinatura por extenso do participante da pesquisa

Pesquisador Responsável: Marcos Antonio Costa dos Santos

Endereço do Pesquisador Responsável: Rua Dr Frutuoso Dantas, 445 – Bairro Cabo Branco... – João Pessoa-PB - CEP: 58.045-170 - Fones: (83) 982128215 - E-mail: macsmanss@hotmail.com

E-mail do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba: eticaccs@ccs.ufpb.br – fone: (83) 3216-7791 – Fax: (83) 3216-7791

Endereço: Cidade Universitária – Campus I – Conj. Castelo Branco – CCS/UFPB – João Pessoa-PB - CEP 58.051-900

APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
1º GRUPAMENTO DE ENGENHARIA
BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE JOÃO PESSOA
POSTO DE RECRUTAMENTO E MOBILIZAÇÃO 07-003

TERMO DE ANUÊNCIA

Declaro para os devidos fins de direito, como Chefe do Posto de Recrutamento e Mobilização de João Pessoa, que estamos de acordo com a execução da pesquisa intitulada "RELATÓRIO TÉCNICO: AVALIAÇÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS - EXERCÍCIO DE APRESENTAÇÃO DA RESERVA NA GUARNIÇÃO DE JOÃO PESSOA", sob responsabilidade do pesquisador **MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS, MESTRANDO do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES, do CENTRO DE EDUCAÇÃO**, da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação da Profª. Dra. Emília Maria da Trindade Prestes, nesta instituição.

Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso em verificar seu desenvolvimento para que se possa cumprir os requisitos da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, como também, no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para garantia de tal segurança e bem-estar.

Igualmente informamos que para ter acesso à coleta de dados nesta instituição, fica condicionada a apresentação, à Chefia da mesma, da Certidão de Aprovação do presente projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba. Tudo como preconiza a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

João Pessoa-PB, 10 de Novembro de 2020.


JOSÉ ALEXANDRE DE FIGUEIREDO – 1º Ten
Chefe do Posto de Recrutamento e Mobilização 07-003
CPF 575.513.324-72

José Alexandre Figueiredo - 1º Ten.
Delegado de Serviço Militar PMB 07-003

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

Prezado Senhor,

O Sr está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada: “Relatório Técnico: Avaliação e Mapeamento de Processos - Exercício de Apresentação da Reserva na Guarnição de João Pessoa.

Este questionário servirá para analisar, de acordo com o modelo de maturidade de processos de negócios proposto pelo pesquisador David M. Fisher, em qual nível de maturidade encontra-se atualmente o Posto de Recrutamento e Mobilização de João Pessoa.

As proposições são relativas ao PRM e não aos seus integrantes. Cada item deverá ser respondido em função das características da Organização Militar, não levando em consideração as características dos profissionais que pertencem a essa instituição.

Por favor, responda as proposições abaixo, relativos aos itens Estratégia, Controles, Processos, Pessoas e TI, escolhendo, para cada item, a melhor alternativa em sua opinião.

1. Com relação ao item Estratégia, avalie as proposições abaixo, marcando um “X” na resposta que melhor define, na sua opinião, o item proposto:

Proposições	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo e nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Para o Sr, o PRM:					
As funções do PRM estão integradas					
Está impulsionado por custo e eficiência					
Possui alguma integração multifuncional para resolver problemas					
Possui integração ponto a ponto com outras OM e Órgãos de Direção					
Possui processo de liderança estabelecida em toda a organização					
Possui seus processos como elemento fundamental da organização					
É uma organização completamente organizada em torno de processos					
Possui processos otimizados					
Organização e seus parceiros são organizados em torno de processos					

2. Com relação ao item Controles, avalie as proposições abaixo, marcando um “X” na resposta que melhor define, na sua opinião, o item proposto:

Proposições Para o Sr, o PRM possui:	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo e nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Chefe local com autoridade/autonomia funcional					
Padrões corporativos ou governança					
Nenhuma medição de valor formal programa					
Estrutura de gerenciamento hierárquico					
Departamento funcional independente a tomada de decisões					
Padrões limitados de toda a organização ou governança					
Liderança de processo formal estabelecendo prioridades					
Métricas de processo vinculadas ao indivíduo e desempenho da equipe					
Equipes de processo responsáveis por desempenho geral					
Métricas de processo relevantes institucionalizado como principal medidas de desempenho					
Equipes de processos inter-OM próprias visando desempenho					
Métricas de processo relevantes sendo usadas para medir o desempenho do parceiro bidirecional (outra OM)					

3. Com relação ao item Processos, avalie as proposições abaixo, marcando um “X” na resposta que melhor define, na sua opinião, o item proposto:

Proposições Para o Sr, o PRM possui:	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo e nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Processos de negócios definidos e imutáveis					
Silos funcionais					
Departamentos focados					
Comunicações informais dentro das Seções					
Reengenharia de processos limitada e multifuncional / processo coordenação (muitas vezes manual, um esforços de tempo)					
Sistemas conduzindo o processo de linha de base definições					
Transição total do funcional para processar o foco, incluindo estrutura de gestão, execução equipes e desempenho de avaliação					
BPO direcionado (terceirização de atividades)					
Integração total do processo em todo o sistema					
Compromisso com o processo contínuo nos programas de melhoria					
Os processos-chave fluem perfeitamente através de firewalls					

4. Com relação ao item Pessoas, avalie as proposições abaixo, marcando um “X” na resposta que melhor define, na sua opinião, o item proposto:

Proposições	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo e nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Para o Sr, o PRM possui:					
Especialistas no assunto					
A cultura é antagônica, mútua desconfiança					
Sem gerenciamento de mudança formal nos procedimentos					
Eu farei meu trabalho, você faz o seu					
Equipe de processo multifuncional (geralmente liderados por TI)					
Conhecimento limitado de necessidades de processos departamentais e dependências					
Os líderes de processo definem, implantam, aprimoram e manter o núcleo dos processos					
Equipes funcionais focam na alta execução de qualidade					
Organização focada na otimização as definições do processo e execução					
Treinamento de processo contínuo para usuários					
A seleção de pessoal inclui processo e atributos culturais					
Treinamento de processo contínuo para o pessoal do PRM e integrantes do sistema					

5. Com relação ao item Tecnologia, avalie as proposições abaixo, marcando um “X” na resposta que melhor define, na sua opinião, o item proposto:

Proposições	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo e nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Sistemas independentes					
Ilhas de automação					
Integração apenas dentro de funções					
Sistema (s) corporativo (s) legado (s)					
Alavancar sistemas ERP para integração funcional					
Integração ponto a ponto com outras OM					
A TI lidera iniciativas multifuncionais (focado em sistemas)					
A TI apoia a liderança do processo em iniciativas					
Consolidação de sistema e instância para agilizar processos e gerenciamento de informações					
Utilizar o processo de negócios (BPM) para automatizar a execução do processo, monitoramento e controle em todas as atividades					

ANEXO I – FICHA DE RELACIONAMENTO DE PROCESSOS 2019**COORDENAÇÃO DAS AÇÕES DO EXAR NA GUARNIÇÃO****1. Definição de coordenação das ações do EXAR na Guarnição:**

Coordenar no âmbito da guarnição a preparação e a execução do EXAR.

2. Quais são seus objetivos?

- Orientar as OM/Gu no preparo e na execução do EXAR.
- Ao fim do EXAR, encaminhar o relatório para a SMPR/7.

3. Os critérios para o estabelecimento da Prática de Gestão escolhida que estão em consonância com os objetivos organizacionais traçados nos anos de 2019/2020 são:**a. Missão**

Coordenar no âmbito da guarnição a preparação e a execução do EXAR.

b. Impacto

Permitir que o EXAR seja realizado de maneira a atender os usuários (reservistas e operadores) da melhor maneira possível, causando um excelente imagem da Força.

c. Parceria

SMPR/7

OM/Gu

d. Sustentabilidade

Não observado.

c. Liderança

Não observado.



MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS – 1º Ten
Chefe do PRM 07-003

ANEXO II – FICHA DE PROCESSO 2019

FICHA DO PROCESSO

Identificação do Processo	Coordenação das ações do EXAR na guarnição	
Equipe do Processo	Integrantes da Sec Mob Gu JP/PRM	
Limites do Processo	Início: Conforme calendário de obrigações da SMPR/7/OSv EXAR	
	Término: Conforme calendário de obrigações da SMPR/7/OSv EXAR	
Objetivo(s) do Processo	Coordenar os trabalhos relativos ao EXAR na guarnição.	
Interface com outros processos	Recebimento da OSv da SMPR/7 referente ao EXAR Recebimento dos relatórios finais das OM/Gu referente ao EXAR	
Fornecedores	Internos	SMPR/7
	Externos	OM/Gu
Produtos	Realização do EXAR	
Clientes / Usuários	PRM 07-003, SSMR/7	

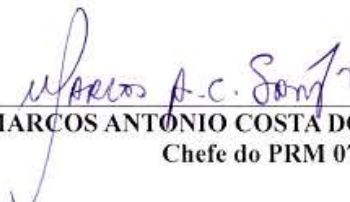

 MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS – 1º Ten
 Chefe do PRM 07-003

ANEXO III – FICHA DE DESCRIÇÃO DAS AÇÕES 2019

DESCRIÇÃO DAS AÇÕES

Processo coordenação das ações do EXAR na Guarnição

Passo	Descrição
1º	O Of Mob deverá aguardar a SMPR/7 encaminhar a OSv referente ao EXAR.
2º	De posse da OSv do EXAR expedida pela 7ª RM, o Of Mob deverá confeccionar a OSv referente ao EXAR da Gu.
3º	O Of Mob deverá Encaminhar a OSv referente ao EXAR da Gu para verificação da SMPR/7, conforme prazos estipulados na OSV da 7ª RM, através de DIEX, via Ch PRM, através de DIEx vinculado ao SPED da 7ª RM.
4º	Após a devolução da OSv corrigida pela 7ª RM, o Of Mob deverá Encaminhar um DIEX para o Cmt B Adm Gu JP, via Ch PRM, para remessa da OSv EXAR da Gu às OM/Gu.
5º	De acordo com o previsto na OSv, realizar uma palestra de ambientação e nivelamento de conhecimentos para os operadores do EXAR.
6º	Durante a semana do EXAR, verificar em cada Posto de Apresentação a atuação, problemas e dificuldades encontradas.
7º	Após o encerramento do EXAR, aguardar as OM/Gu enviarem seus relatórios, conforme modelos da OSv, confeccionar o documento final do Exercício e remeter para a SMPR/7.
8º	O Of Mob deverá Encaminhar um DIEX para o Ch SMPR/7, via Ch PRM, para remessa do relatório final do EXAR, através de DIEx vinculado ao SPED da 7ª RM.


MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS – 1º Ten
Chefe do PRM 07-003

ANEXO IV – PLANO DE AÇÃO DO PROCESSO 2019

PLANO DE AÇÃO DO PROCESSO (5W2H)

O que?	Quem ?	Quando?	Onde?	Porque?	Como?	Quanto?
Coordenação das ações do EXAR na Guarnição	Integrantes da Sec Mob Gu JP	Calendário SMRP/7 OSv EXAR	PRM	Instrução de preparação e execução do EXAR	Encaminhando às OM/Gu a OSv referente ao EXAR	--

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Lei do Serviço Militar;
- Regulamento da Lei do Serviço Militar;
- DGI da DSM;
- DGI da SMRP/7; e
- Plano de Gestão da B Adm Gu JP


 MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS – 1º Ten
 Chefe do PRM 07-003

ANEXO V - APROVAÇÃO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - CCS/UFPB	
--	---

Continuação do Parecer 4.474.338

pesquisador participante se compromete a prestar assistência e/ou encaminhar o sujeito para o profissional responsável em prestar este cuidado.

Benefícios: Na presente pesquisa os benefícios do estudo serão diretamente aproveitados pela Organização Militar estuda, tendo em vista que o processo a ser analisado trará uma melhora no seu fluxo, desencadeando um melhor desempenho nas tarefas a serem realizadas, bem como um conhecimento maior no nível de maturidade atual da entidade e propostas de melhoria para atingir níveis mais altos de maturidade.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

De comum acordo com os objetivos, referencial teórico, metodologia e referências.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Apresenta a documentação de praxe.

Recomendações:

Realizar divulgação dos resultados.

Conclusões ou Pendências e Lista de inadequações:

APROVADO.

Considerações Finais a critério do CEP:

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1655199.pdf	16/11/2020 10:08:16		Acelto
Outros	8_INSTRUMENTO_PARA_COLETA_DE_DADOS.pdf	16/11/2020 10:05:00	MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS	Acelto

Endereço: UNIVERSITÁRIO S/N		CEP: 58.051-000
Bairro: CASTELO BRANCO		
UF: PB	Município: JOÃO PESSOA	
Telefone: (83)3216-7791	Fax: (83)3216-7791	E-mail: comitedetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 4.474.208

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	7_TERMO_DE_CONSENTIMENTO_LIVRE_E_ESCLARECIDO.pdf	16/11/2020 10:04:48	MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS	Acelto
Orçamento	6_PREVISAO_ORCAMENTARIA.pdf	16/11/2020 10:04:39	MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS	Acelto
Cronograma	5_CRONOGRAMA_DE_EXECUCAO.pdf	16/11/2020 10:04:29	MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS	Acelto
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	4_PROJETO_DETALHADO.pdf	16/11/2020 10:04:14	MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS	Acelto
Declaração de instituição e infraestrutura	3_TERMO_DE_ANUENCIA.pdf	16/11/2020 09:53:37	MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS	Acelto
Outros	2_CERTIDAO_DE_APROVACAO.pdf	16/11/2020 09:53:24	MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS	Acelto
Folha de Rosto	1_FOLHA_DE_ROSTO.pdf	16/11/2020 09:52:45	MARCOS ANTONIO COSTA DOS SANTOS	Acelto

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOAO PESSOA, 18 de Dezembro de 2020

Assinado por:

**Ellane Marques Duarte de Sousa
(Coordenador(a))**

Endereço: UNIVERSITÁRIO S/N

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 56.061-000

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (33)3215-7791

Fax: (33)3215-7791

E-mail: comitedewetica@ccs.ufpb.br