



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho



# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 19, n. 11, art. 1, p. 3-24, nov. 2022

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.11.1>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



MIAR



## Gestão de Processos: Um Estudo de Caso Numa Organização Militar

### Process Management: A Case Study in a Military Organization

#### Isabela Ferreira Ferraço

Mestre pelo Programa (MPGTCAQ) pela Universidade Santa Úrsula (USU)

E-mail: [isabelaferaco@yahoo.com.br](mailto:isabelaferaco@yahoo.com.br)

#### Ana Carolina de Gouvea Dantas Motta

Doutora em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ

Professora adjunta do (PPGA) pela Universidade do Grande Rio

E-mail: [anacarolinadegouvea@gmail.com](mailto:anacarolinadegouvea@gmail.com)

#### Marcelle Rossi de Mello Brandão

Doutorado em Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia

Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Professora na MPGTCAQ da USU

E-mail: [marcellebrandao@gmail.com](mailto:marcellebrandao@gmail.com)

---

#### Endereço: Isabela Ferreira Ferraço

Rua Fernando Ferrari, 75 - Botafogo, Rio de Janeiro - RJ,  
22231-040, Brasil.

#### Endereço: Ana Carolina de Gouvea Dantas Motta

Rua Professor José de Souza Herdy, 1160 - Jardim Vinte  
e Cinco de Agosto, Duque de Caxias - RJ, 25071-202,  
Brasil.

#### Endereço: Marcelle Rossi de Mello Brandão

Rua Fernando Ferrari, 75 - Botafogo, Rio de Janeiro - RJ,  
22231-040, Brasil.

#### Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 12/05/2022. Última versão  
recebida em 27/05/2022. Aprovado em 28/05/2022.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

## RESUMO

No início de 2016, uma instituição militar – objeto da presente pesquisa - começou a delinear os seus principais processos, com o uso da ferramenta 5W1H. As Organizações Militares (OM) devem buscar o aprimoramento de seus processos mediante a utilização de técnicas e modelos de gestão atuais. Desse modo, o objetivo central deste trabalho consiste em elaborar a modelagem dos processos finalísticos da seção de execução financeira, no sistema Bizagi Process Modeler, destacando as melhorias oferecidas pela implementação desta ferramenta. Trata-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa, desenvolvida entre o período de abril de 2016 a dezembro de 2017. A partir da análise da modelagem do processo futuro (*To Be*), concluiu-se que a Gestão de Processos é capaz de oferecer benefícios significativos à organização, tais como a otimização do tempo para a realização das tarefas, padronização, redução de custos operacionais e melhorias na qualidade de vida dos militares.

**PALAVRAS CHAVES:** Gestão de Processos. BPM. Organizações Militares.

## ABSTRACT

In early 2016, a military organization began to outline its main processes, using the 5W1H tool. Military Organizations should seek to improve their processes using current management techniques and models. Thus, the main objective of this work is to elaborate the modeling of the final processes of the financial execution section, in the Bizagi Process Modeler system, highlighting the improvements offered by the implementation of this tool. It is a descriptive and qualitative research, developed between the period of April 2016 to December 2017. From the analysis of the modeling of the future process (*To Be*), it was concluded that the Process Management is able to offer benefits significant to the organization, such as the optimization of time to perform tasks, standardization, reduction of operational costs and improvement in the quality of life of the military in the sector analyzed.

**KEYWORDS:** Process Management. BPM. Military Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

O Estado tem aperfeiçoado sua estrutura administrativa por meio de diversas iniciativas que visam à simplificação e desburocratização dos processos. O objetivo é a modernização da gestão pública e a consequente melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos (PEREIRA, 2012).

Nesse sentido, foi criado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), por meio do Decreto no 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública, também conhecido como GesPública. Tratava-se de um Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEPG), cuja finalidade era contribuir para o incremento da concorrência no Brasil e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população (LIMA, 2007).

O GesPública incentivava órgãos públicos a implementar novos sistemas de gestão e oferecia premiações para as melhores práticas gerenciais adotadas por essas instituições. Foi extinto em junho de 2017 pelo Decreto 9.094/2017, durante o governo do presidente Michel Temer (BRASIL, 2017).

Assim, em consonância com as diretrizes do GesPública, as organizações Militares (OM) buscam a melhoria dos processos e a institucionalização das boas práticas de gestão (BRASIL, 2011a).

Diante desse contexto, compreende-se que a administração dos processos organizacionais se tornou muito importante no cenário empresarial. Assim, evidencia-se a relevância de uma ferramenta conhecida como Gestão de Processos, Gestão de Processos de Negócios, Gerenciamento de Processos de Negócios ou Business Process Management (BPM). É uma metodologia apoiada em um conjunto de técnicas que unifica a gestão de negócios com a tecnologia da informação (TI), de forma a potencializar os resultados organizacionais com base no aperfeiçoamento dos processos (PRADELLA, *et al.*, 2012).

Dessa maneira, a Gestão de Processos permite a visualização da execução das atividades de um departamento e, além disso, a identificação dos respectivos responsáveis. Isso possibilita que, posteriormente, sejam avaliadas alternativas para que as tarefas sejam realizadas com mais economia de recursos materiais e humanos (ABPMN, 2013).

Essa ferramenta de gestão propõe uma nova forma de ver e gerenciar uma corporação. Um dos propósitos desse modelo de gestão é apresentar um olhar sistêmico sobre a instituição, a fim de que o fluxo dos processos seja compreendido por todos os funcionários como um processo interdependente (PRADELLA, *et al.*, 2012).

Assim, com o avanço da TI em um cenário empresarial altamente competitivo, identifica-se que há uma tendência das organizações em buscar ferramentas que ofereçam suporte à Gestão de Processos. Face ao exposto, existem no mercado diversos softwares para esse fim, tais como o Bizagi Modeler Process, ARIS Express, Visio, HEFLO, entre outros (SORDI, 2015).

Tendo por base a exposição realizada, indica-se a questão central da pesquisa: Quais as contribuições da Gestão de Processos para a seção de execução financeira de uma Organização Militar? Busca-se responder a essa questão aplicando-se as ferramentas do BPM aos processos finalísticos do setor.

Ainda sob essa ótica, a pesquisa se faz relevante em virtude do BPM ser facilmente aplicado em qualquer OM.

Nessa perspectiva, o objetivo principal deste trabalho consiste em elaborar a modelagem dos processos finalísticos da seção de execução financeira, de uma OM, no sistema Bizagi Process Modeler, segundo os preceitos da Gestão de Processos. Outrossim, determinou-se como objetivos secundários: analisar os processos, inicialmente descritos com o uso da ferramenta 5W1H; propor ações de melhoria que contribuam para a gestão da seção e identificar os pontos críticos do processo analisado.

Nessa conjuntura, a seção de execução financeira, onde são realizadas as atividades inerentes à execução das despesas da OM, foi escolhida para o desenvolvimento do estudo de caso. Dessa forma, para a realização do presente trabalho utilizaram-se as pesquisas descritiva e qualitativa, assim como foi confeccionada a modelagem do estado desejado do processo (*To Be*), proposta para a presente pesquisa e desenvolvida por meio do software específico de gerenciamento de processos, Bizagi Process Modeler.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Processos**

Segundo Hammer e Champy (2009), processos são atividades realizadas em uma sequência lógica com o propósito de gerar um bem ou serviço que tenha valor para os clientes da organização. Já para Lobo (2010, p.18), são um “conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam elementos de entrada em elementos de saídas”.

Nesse sentido, conforme aponta Oliveira (2010), os funcionários exercem suas funções através dos processos, pois toda e qualquer tarefa realizada em uma empresa faz parte de

algum processo. Dessa forma, os processos podem ser compreendidos como atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos, materiais e tecnologias.

Ainda sob essa ótica, Gonçalves (2000) afirma que os processos podem sofrer alterações tangíveis, quando relacionadas a matérias ou tecnologias, ou intangíveis, se afetadas por informações ou conhecimentos.

Desse modo, os processos são segmentados em três categorias básicas: primários ou processos-núcleo, de apoio, suporte ou organizacionais e gerenciais. Os processos primários são os mais relevantes, pois formam as atividades essenciais na organização e afetam diretamente os clientes externos. São subdivididos em duas classes: processos chaves e processos críticos. Os processos chaves são aqueles que apresentam alto custo para a organização e alto impacto para os clientes externos, enquanto os processos críticos estão diretamente ligados com a estratégia da empresa (CRUZ, 2010).

Os processos de apoio são aqueles caracterizados por suportar as atividades essenciais da organização, ou seja, são os que possuem um conjunto de atividades ligadas à infraestrutura do negócio e não entregam valor ao cliente diretamente. Já os processos gerenciais, são aqueles responsáveis em medir e monitorar as atividades do negócio (BPM CBOK, 2013).

Assim sendo, a Gestão de Processos é uma metodologia que tem por objetivo a avaliação, aperfeiçoamento e controle dos processos da organização, a fim de proporcionar a sua integração, melhoria contínua, eliminação de desperdícios, redução de custos e, conseqüentemente, a eficácia dos mesmos (CAPOTE, 2016).

Logo, para Baldam *et al.* (2014), o BPM proporciona uma melhor avaliação organizacional através de suas ferramentas, pois é uma abordagem estruturada, com base na visão por processos, de análise e melhoria contínua. Ademais, possibilita que os processos integrem clientes, fornecedores, parceiros, funcionários e todo e qualquer elemento com quem eles venham a interagir.

Por meio dessa ferramenta, é possível identificar os processos críticos e vitais para a organização, alinhá-los a uma gestão estratégica, modelá-los para que sejam mais eficientes e automatizá-los para que sejam mais dinâmicos. Além disso, é preciso também entender os problemas e necessidades das empresas relacionadas à inexistência ou precariedade dessa ferramenta, as vantagens da sua adoção, as técnicas e notações disponíveis e os possíveis resultados da sua implementação (CAPOTE, 2016).

Portanto, para Smith e Fingar (2007), o desenvolvimento da Gestão de Processos ocorreu em três ondas: a primeira onda foi a da Qualidade Total, oriunda do movimento Total

Quality Management (TQM), com Deming e Juran. O TQM teve seu reconhecimento através da divulgação das normas ISO (International Organization for Standardization), voltadas para estabelecer preceitos para um sistema de gestão da qualidade.

A segunda onda ocorreu na década de 90, com a reengenharia de processos, difundida por Davenport e Hammer. A proposta da reengenharia é repensar e redefinir os processos, de forma radical, com objetivo de otimizar os resultados da organização (SMITH; FINGAR, 2007).

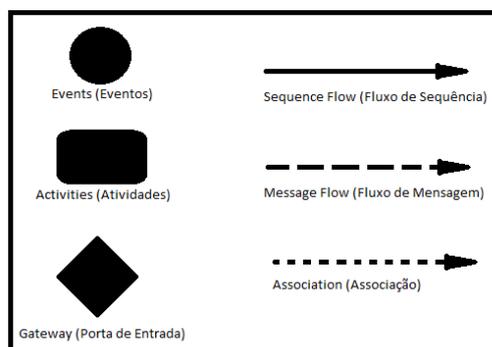
Com isso, conforme apontam esses autores, a terceira onda é o BPM, que veio para preencher as lacunas que os modelos de Gestão de Processos demonstraram ao longo da história, desde o excesso de formalismo até a falta de padronização para a modelagem de processos. Esse instrumento prevê a análise do funcionamento da empresa de maneira horizontal, em contraponto à gestão tradicional e vertical, estritamente departamental e hierarquizada (CRUZ, 2010).

Capote (2016) aponta que entre as principais contribuições da Gestão de Processos está o fato de que a organização passa a se conhecer melhor ao identificar, desenhar e documentar seus processos, de modo a ter maior controle sobre as atividades que são executadas, sobre os níveis de desempenho atuais e como estes poderiam ser aprimorados.

Desse modo, as ferramentas da Gestão de Processos são extremamente benéficas às organizações, pois permitem a identificação de suas deficiências, o que gera vantagem competitiva frente às empresas que não utilizam esses instrumentos. Além disso, permite uma visão sistêmica que facilita o entendimento do fluxo das atividades realizadas na instituição, sendo uma abordagem flexível, que se adapta a qualquer empresa, de qualquer segmento e porte (BALDAM, *et al.*, 2014).

Nessa conjuntura, Segundo Cruz (2010), um fator determinante para o sucesso da implementação da Gestão de Processos na empresa é o envolvimento da alta direção, o que evidencia o fortalecimento e a necessidade de uma cultura organizacional baseada em conhecimento, registro e memória dos processos da instituição.

Ainda sob essa ótica, para Santos (2007), o conceito de BPMS (Business Process Management System) surgiu para permitir que as organizações modelem seus processos através de sistemas computacionais utilizando a notação BPMN (Business Process Management Notation), denominada de Notação de Gerenciamento de Processos de Negócio. Assim, o BPMS é tecnologia que suporta o BPM, enquanto a BPMN, é a notação da metodologia BPM, onde são utilizadas uma série de ícones que facilitam o entendimento do usuário acerca dos processos da organização.

**Figura 4 – Simbologias básicas da notação BPMN.**

Fonte: CRUZ, 2010.

Assim, Araújo (2011) afirma que existem inúmeras metodologias que podem ser utilizadas para desenhar os processos organizacionais, porém a mais utilizada é o Business Process Modeling Notation (BPMN).

Essa técnica consiste em um padrão de notação, formado por um conjunto de elementos gráficos, que tem por objetivo modelar os processos de negócio da organização de forma simples e compreensível a todos os envolvidos nos processos de negócio. É o modelo mais utilizado e será utilizado para a análise deste estudo de caso (ARAÚJO, 2011).

Contudo, Baldam *et al.* (2014) destacam alguns aspectos importantes para a aplicação do BPM em uma empresa: apoio da alta direção; alinhamento com estratégia organizacional; colaboradores qualificados e com qualificações e competências necessárias; estrutura orientada ao BPM, entre outros.

## 2.2 Ciclo de Vida da Gestão de Processos

Com a implantação do BPM, reformula-se toda a estrutura da organização, desde tarefas mais simples até as mais complexas. Existem muitas propostas de modelos de como aplicar a Gestão de Processos em uma organização de forma cíclica (BALDAM *et al.*, 2014).

Logo, Harrington (1993) criou um modelo clássico, cuja implantação da Gestão de Processos se fragmenta em cinco fases: organizar para aperfeiçoar, entendimento dos processos, aperfeiçoamento, medição e controle e aperfeiçoamento contínuo. Baseando-se em Harrington e outros autores, Müller (2003) elaborou um modelo com sete etapas: preparação, estrutura organizacional, configuração, priorização, descrição, análise, melhoria e padronização.

Dentre os modelos mais atuais e utilizados, está o de Smith e Fingar (2007), que apresenta um ciclo de vida dividido em oito etapas (descoberta, modelagem, distribuição, execução, interação, controle, otimização e análise do processo) e o de Baldam *et al.* (2014), que configura uma visão integrada do ciclo de BPM a partir de quatro etapas (planejamento, modelagem e otimização de processos, execução de processos e controle e análise de dados).

Na etapa do Planejamento são reconhecidos quais são os processos mais relevantes para a estratégia da organização, levantando-se os pontos negativos acerca deles. É realizada a definição dos planos de ação para implantação do BPM e, também é feita uma categorização dos processos que necessitam uma ação imediata (BALDAM *et al.*, 2014). Para o autor, antes de seguir para a próxima fase, é preciso alinhar o processo aos objetivos estratégicos da empresa.

No estágio de Modelagem e otimização de processos, realizam-se os desenhos dos processos que foram identificados na etapa inicial do Ciclo de Vida e, por conta disso, é considerada a fase mais visível da metodologia. Para que os desenhos sejam confeccionados, é necessário compreender e documentar os processos e coletar informações diversas como custo, recursos e tempo necessários para a sua realização, entre outros (BALDAM *et al.*, 2014).

De acordo com esse autor, de uma norma geral, pode-se dizer que esse estágio abrange duas importantes atividades: a modelagem do estado atual do processo (*As Is*) e otimização e modelagem do estado desejado do processo (*To Be*).

Dessa maneira, a execução de processos se dá por meio de atividades que garantirão a implementação e a execução dos processos, tais como a implantação dos planos de transferência de tecnologia, treinamentos e softwares. Destaca-se que o acompanhamento dos processos implantados, monitoramento e controle da execução dos processos, também, são realizados nessa etapa (BALDAM *et al.*, 2014).

Por fim, o ideal é que o controle e a análise de dados estejam presentes durante todas as fases anteriores, por meio do uso de indicadores que permitam a realimentação do processo de implantação do BPM (BALDAM *et al.*, 2014).

### 3 METODOLOGIA

Dado o objetivo do trabalho, fez-se uso das pesquisas descritiva, aplicada e qualitativa associadas à análise documental e ao estudo de caso.

Esta pesquisa se caracteriza como sendo de natureza aplicada, pois é aquela que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51). Neste trabalho, de caráter teórico-prático, são sugeridas propostas para melhorias no processo da execução da despesa pública, realizado na seção de execução financeira de uma instituição militar. Além disso, a modelagem do processo futuro (*To Be*) será confeccionada e disponibilizada à OM.

O estudo configura-se também como uma pesquisa descritiva e explicativa, pois o objetivo maior deste estudo é detalhar as contribuições oferecidas pelo BPM na gestão de um setor específico da OM, sem influência dos pesquisadores (VERGARA, 2014). De acordo com Gil (2010), entende-se que a pesquisa descritiva tem o propósito de registrar dados e fatos que apontam as características e peculiaridades de um determinado problema por meio da observação do autor, estabelecendo ou não correlações entre as variáveis.

No que tange à abordagem utilizada na dissertação, trata-se de uma pesquisa qualitativa em virtude da averiguação, interpretação e análise dos processos a serem estudados. Nesse modelo, a quantificação dos elementos não é prioridade. Os dados foram obtidos através de um estudo de caso e da análise de documentos que apoiam a execução das atividades realizadas no setor (KAUARK, *et al.*, 2010).

Já com relação à análise documental, seu propósito é identificar fatos por meio de livros, relatórios, artigos, normas, jornais, revistas ou outros documentos que possam ratificar e validar informações obtidas por outras técnicas de coletas de dados (KAUARK, *et al.*, 2010).

Dessa forma, quanto aos procedimentos técnicos adotados, segundo Gil (2010), trata-se de um estudo de caso quando um dos objetivos em se adotar esse modelo é a descrição de uma determinada situação ou contexto em que será feita a investigação. O estudo de caso “é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país, tem um caráter de profundidade e detalhadamente, pode ou não ser realizado no campo” (VERGARA, 2014, p. 67).

De acordo com Yin (2010, p.32) “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para o autor, o estudo de caso é a melhor estratégia quando se precisa responder a questões do tipo “como” e “porque”.

O universo da pesquisa foi a seção de execução financeira de uma OM e todas as publicações, regulamentos e ordens internas (OI) para a confecção do estudo de caso, no período compreendido entre abril de 2016 a dezembro de 2017.

Com relação à coleta de dados, a primeira fase fundamentou-se em uma revisão de literatura para o devido embasamento do Referencial Teórico. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos, teses e dissertações relacionadas ao tema.

Na segunda fase, foram analisados os processos atuais da seção (*As Is*), desenhados no 5W1H, e as documentações que apoiavam as atividades inerentes à seção, tais como: OI, regulamentos, regimento interno, publicações, normas e outros arquivos que contenham informações relevantes sobre as atividades rotineiras do setor.

Na terceira etapa, efetuou-se a modelagem do processo futuro (*To Be*), adotando-se o BPMN e o sistema Bizagi Process Modeler. Dessa maneira, foram realizadas as correções sugeridas pelos pesquisadores do presente estudo, após a análise documental realizada anteriormente.

Para Baldam *et al.* (2009), o BPMN possui todas as características desejáveis em uma ferramenta de modelagem: facilidade de desenho do processo, padrões de simbologia, facilidade de correções de fluxo, integração com bancos de dados e outros sistemas e possibilidade de agregar informações às atividades, entre outros. Por essas razões o BPMN é a técnica de modelagem escolhida como padrão para o presente estudo.

Na notação BPMN, um macroprocesso fica delimitado dentro de uma piscina (pool) e os departamentos e as atividades desenvolvidas na empresa são representados pelas raias (lanes). Optou-se neste trabalho por representar a sequência das atividades dos processos no sentido horizontal. O nível da descrição do processo analisado vai do macroprocesso para os subprocessos, atividades, tarefas e cenários da realização das tarefas e agentes (BPM CBOOK, 2013).

Com relação à adoção do sistema Bizagi Process Modeler para a modelagem dos processos, destaca-se que esse é o programa recomendado pela MB às OMs.

Em seguida, no quarto estágio, são avaliados os resultados encontrados após a análise do estudo de caso, cujo objetivo é identificar as contribuições oferecidas pelo BPM na execução das rotinas da seção.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para caracterizar a atividade finalística do setor em questão, é necessário compreender que, em organizações de regime público, a execução das despesas públicas ocorre em três fases, conforme a Lei 4.320, de 1964: Empenho, Liquidação e Pagamento. As referidas etapas são realizadas por meio das transações efetuadas no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), programa onde são executadas todas as fases da despesa pública.

A fase do Empenho se caracteriza pela contratação de um serviço ou aquisição de um bem por meio da emissão de uma Nota de Empenho (NE), que é o principal documento contábil envolvido nessa etapa. A NE será assinada pelos representantes legais da instituição e, posteriormente, entregue ao fornecedor como se fosse uma via de um contrato estabelecido entre ambas as partes (GIACOMINI, 2012). De acordo com o Artigo 58, da Lei 4.320, de 1964, o Empenho é “o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição.”.

A etapa da Liquidação ocorre após a realização do serviço ou entrega do material pelo fornecedor. Conforme descrito no Artigo 63, da Lei 4.320, de 1964, a Liquidação “consiste na verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito”. O principal documento contábil envolvido nesse estágio é a Nota de Lançamento (NL).

A NL é o documento do SIAFI que registra a etapa global da liquidação, ou seja, desde a entrega do material ou a prestação do serviço até o reconhecimento da despesa. Ao fazer a entrega do material ou prestar o serviço, o credor deve apresentar a nota fiscal (NF) ou fatura, acompanhada da primeira via da NE. Um funcionário competente deve atestar o recebimento do material ou da prestação do serviço, no verso da NF ou da fatura (MANUAL SIAFI, 2018).

O pagamento da despesa é o estágio que consiste na quitação da dívida e se concretiza por meio da emissão da Ordem Bancária (OB) e pela entrega do numerário ao credor (GIACOMONI, 2012). A Lei nº 4.320/1964, Art. 64, define Ordem de Pagamento (OP) como sendo “o despacho exarado por autoridade competente, determinando que a despesa liquidada seja paga”. Os documentos mais relevantes gerados nesse estágio são: OB e DARF (Documento de Arrecadação de Receitas Federais).

A referida seção de execução financeira é responsável pelo gerenciamento do fluxo de recursos financeiros da OM. A equipe da seção, durante o período da pesquisa, era formada

por uma Oficial que exercia a função de Encarregada do setor; uma servidora civil, com nível superior, recém-chegada à seção, e um Praça, que atuava como Operador SIAFI.

#### 4.1 Análise do Processo Atual (*As Is*)

Na OM, o encarregado que identificar a necessidade de aquisição de compra ou serviço deve preencher um formulário chamado Pedido de Obtenção (PO) e entregá-lo na Divisão de Obtenção, onde será verificado se a necessidade precede de licitação ou se poderá ser feita por meio de recursos oriundos da Caixa de Economias. Caso necessite de procedimento licitatório ou a aquisição ou serviço se enquadre em um valor de até R\$ 8.000,00 (dispensa de licitação), o PO seguirá da Divisão de Obtenção para a seção de execução financeira.

Os recursos da Caixa de Economias, por sua vez, são advindos do montante que não foi utilizado para a alimentação dos militares na OM. Mensalmente, a Diretoria destina um valor para a alimentação diária dos militares pertencentes a uma OM. A parte desse montante que não é utilizada é direcionada à Caixa de Economias.

Após a observação e análise do processo e das documentações atinentes ao setor, foi possível identificar pontos ineficientes do processo, tais como:

- Apenas um encarregado desempenhava a função como Operador SIAFI. A servidora civil tinha pouca experiência na função e estava há pouco tempo no setor e, em virtude disso, apenas acompanhava a realização das tarefas;
- No início de 2016, havia um militar e um servidor civil que atuavam como operadores SIAFI. Ambos saíram do setor por volta de junho de 2016 e foram substituídos por apenas um militar, que não possuía experiência na função. A chegada da servidora civil ocorreu apenas no fim do último semestre de 2017;
- Não havia nenhuma forma de controle de entrada e saída de documentos e de pessoas do setor. Verificou-se que muitos documentos eram extraviados;
- A documentação do setor encontrava-se extremamente desorganizada. Muitos documentos, por vezes, estavam na gaveta do Operador SIAFI. Além disso, as prestações de contas não estavam sendo arquivadas de acordo com as normas em vigor;

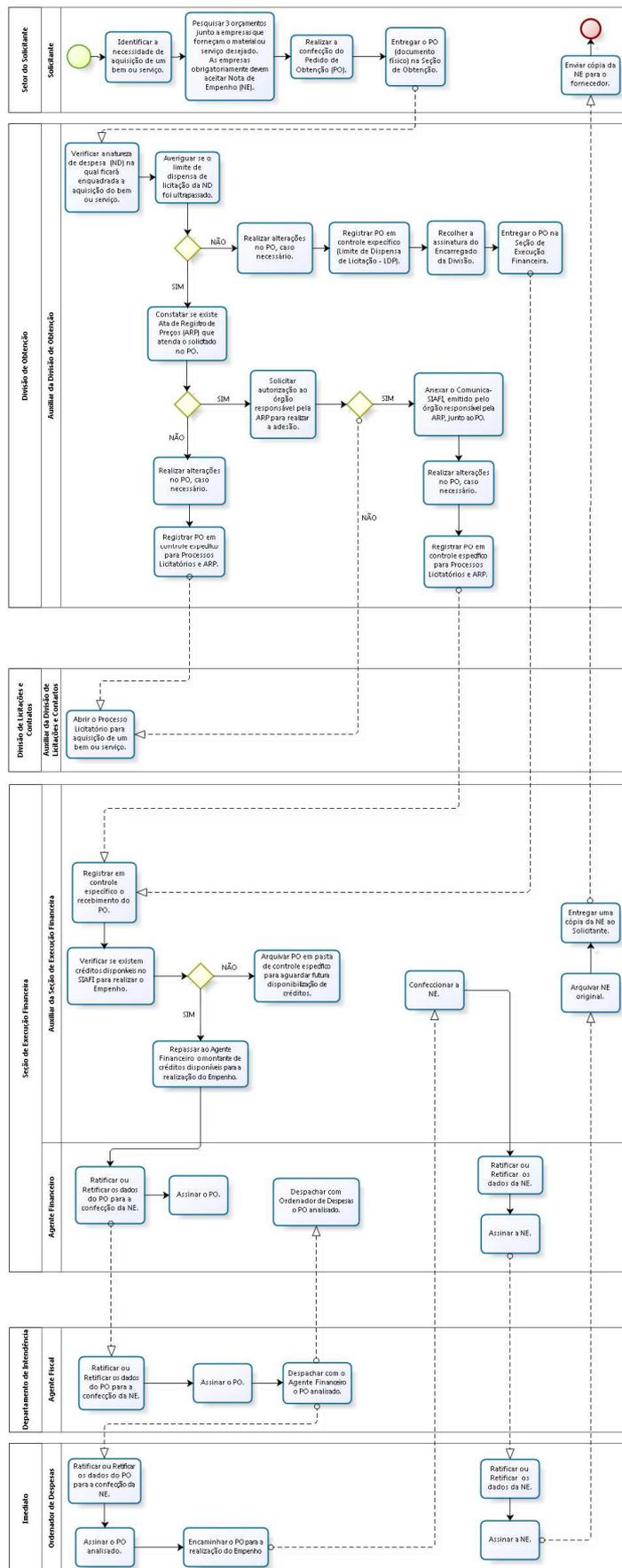
- Há uma sobrecarga significativa de trabalho sobre o Operador SIAFI e a Encarregada do setor. Por conta disso, muitas tarefas não são cumpridas dentro do prazo;
- A OI da seção encontrava-se desatualizada;
- Não há padronização para a execução das tarefas;
- Em 2016, a OM recebeu uma demanda extra de atividades em função das Olimpíadas. Por conta disso, todos os militares da OM acabavam envolvidos nesses eventos. Assim, nem sempre a Encarregada do setor e o Operador SIAFI encontravam-se disponíveis para realizar as tarefas atinentes ao setor;
- Os agentes com perfil e acesso registrados no SIAFI não se encontravam formalmente designados em OI;
- Foram encontradas impropriedades no Certificado de Recebimento de Material (CRM) e no Certificado de Prestação de Serviços (CPS);
- Preenchimento inadequado de campos da NE;
- Os relatórios, em sua grande maioria, são confeccionados pela Encarregada do setor. Em virtude da pouca quantidade de colaboradores na seção, não há dupla checagem sobre as informações ali contidas;
- A quantidade de papel gerada em todas as etapas do processo é imensa. Com isso, averiguou-se que a velocidade de troca e de transferência de informações é limitada pela velocidade dos procedimentos que utilizam papel. Uma das consequências do fluxo de informações documentado em papel é o aumento do custo operacional; e
- Urgência em informatizar os procedimentos para a eficácia dos processos executados na seção.
- A OM não está totalmente orientada para seus processos, conforme expectativa da OM.

#### 4.2 Modelagem do Processo Futuro (*To Be*)

A modelagem foi realizada a partir da análise do processo atual (*As Is*), sendo proposto um novo fluxo modificado. Foram descritas atividades que não estavam inseridas no processo existente do setor e que são cruciais para a conclusão dos estágios da despesa pública.

A realização da modelagem não considerou um novo fluxo de processos informatizado, em virtude de um sistema experimental ainda não implementado.

Por meio dos dados coletados, obteve-se como resultado a modelagem, realizada no Bizagi Process Modeler, do fluxo do macroprocesso de execução dos recursos orçamentários e financeiros, conforme a seguir.



A partir dos dados coletados, foi possível mensurar as contribuições que a Gestão de Processos pode trazer à seção de execução financeira. Com a intenção de recomendar ações de melhoria contínua, realizou-se uma análise propositiva do estudo de caso.

Atualmente, no setor, existem dois colaboradores que já se encontram devidamente capacitados na função, diferentemente do que foi observado no início da pesquisa, em 2016. A tabela de lotação da OM estabelece que o ideal sejam três Operadores SIAFI na seção. Um aspecto relevante a ser apontado é que, em casos de assunção de função, deve ser verificada e discutida a questão da experiência e capacitação do colaborador que irá assumir a função, pois isso poderá afetar significativamente as atividades e prazos do setor. Para isso, aconselha-se que a modelagem dos processos seja disponibilizada aos militares.

Nesse sentido, o registro dos processos irá auxiliar os colaboradores na execução de suas respectivas atividades e irá gerar conhecimento sobre as demais tarefas que são realizadas na organização. Desse modo, orienta-se a confecção de um guia ou manual sobre as atividades desempenhadas na seção, pois será útil também em casos em que não haja passagem de função de um colaborador para o outro.

Em contrapartida, é interessante destacar que a administração geral da OM prevê o corte de militares nos setores, porém, não estabelece a consequente redução dos processos existentes, isto é, com a diminuição da força de trabalho, será humanamente impossível dar conta de tantas atividades dentro dos prazos estabelecidos. Dessa maneira, recomenda-se a formação de equipes especializadas que efetuem também a análise dos processos, com a finalidade de aumentar a eficiência dos mesmos e reduzir os processos que não agregam valor à OM.

Atualmente, o Grupo apenas avalia aspectos técnicos e quantitativos, no que tange à lotação de militares em uma determinada OM. Dessa forma, sugere-se também a realização de um mapeamento do perfil psicológico dos militares, pois, em alguns casos, existe a necessidade de sujeitos que saibam trabalhar em ambientes altamente estressantes, como é o caso do setor analisado.

Somado a isso, compreende-se que, com a redução do montante de atividades executadas por uma pessoa é possível proporcionar aumento da produtividade dela com relação às tarefas, uma vez que o sujeito poderá ter mais qualidade e condições físicas e mentais saudáveis para desempenhar suas atividades em seu ambiente de trabalho.

Nesse sentido, segundo Villela (2000), a Gestão de Processos é extremamente relevante em virtude da sua função de registro e documentação. O aprendizado organizacional não pode ficar à mercê da demissão de um funcionário, que possui um conhecimento

específico sobre determinada tarefa, ou da aposentadoria de um diretor, que desenvolveu um plano estratégico que impulsionou a empresa.

Ainda sob essa ótica, uma das vantagens trazidas pela Gestão de Processos é a questão da visão sistêmica acerca dos processos, possibilitando identificar todos os agentes envolvidos e compreender as interações entre eles. Diante disso, torna-se mais fácil estabelecer prioridades e identificar gargalos, assim como detectar retrabalhos desnecessários, já que os processos podem ser entendidos com maior facilidade e visibilidade organizacional.

Ademais, com relação à falta de controle de entrada e saída de documentos do setor, sugere-se que sejam registrados todos os documentos em um livro, devidamente protocolado. Já, no que se refere ao monitoramento de pessoas na seção, recomenda-se que seja estabelecido um horário de atendimento para os militares da OM, de forma a cercear a entrada de pessoas não autorizadas no setor.

Com relação à demasiada quantidade de papel gerada pelo trâmite processual da execução das despesas da OM, compreende-se que a organização é algo difícil de ser implantada, porém é um aspecto de extrema importância, uma vez que se trata de documentos importantes. Além disso, também foi constatado que as NE e as OB não estavam numeradas em ordem crescente e nem rubricadas por militar/servidor formalmente designado. Assim, recomenda-se que seja observado o contido nas normas internas da MB quando do arquivamento das prestações de contas.

No que tange à OI da seção, que estabelece normas e procedimentos de utilização da sistemática da execução financeira, observou-se a necessidade de definição mais detalhada das rotinas, fluxos de processos, responsabilidades e limites de autoridades, em especial quanto aos trabalhos desenvolvidos pelos agentes responsáveis e subordinados da seção. A situação ocasiona óbices no entendimento de rotinas e processos inerentes à execução de recursos.

Ainda sob essa ótica, destaca-se que os militares e servidores civis nem sempre executavam suas tarefas de uma forma uniforme e consistente, em virtude de suas experiências e habilidades técnicas específicas, portanto devem conhecer formalmente suas responsabilidades e seus limites de autoridade. Para isso, é necessário que a OI defina de maneira mais objetiva as atribuições de cada um e a forma como as tarefas deverão ser realizadas. Desse modo, recomenda-se que a modelagem de processos esteja anexa a OI.

Logo, com a padronização das atividades, a tendência é que as falhas administrativas reduzam, por conta de uma melhoria qualitativa tanto dos processos quanto do desempenho dos colaboradores. A Gestão de Processos permitirá que cada funcionário não execute suas

respectivas atividades de maneira tão diferenciada, uma vez que traz a padronização das rotinas.

No tocante à importância do registro das informações, os agentes subordinados, com perfil registrado no SIAFI, devem ser formalmente designados por Ordem de Serviço (OS) para o exercício da função, assim como suas competências devem ser especificadas em OI. Tais formalizações são indispensáveis, pois legitimam a imputação de responsabilidades pela perda, extravio ou negligência na administração de bens e valores da Fazenda Nacional.

Já em relação às impropriedades que foram encontradas nos Certificados de Recebimento de Material (CRM) e Prestação de Serviços (CPS), constatou-se, em alguns casos, a ausência de identificação do perito responsável, do número patrimonial, entre outros. Dessa forma, orienta-se maior rigor, por parte do Operador SIAFI, ao receber a NF.

No que se refere a NE, documento que permite a formalização da dedução do valor da despesa a realizar do crédito provisionado, destaca-se que o preenchimento incorreto de qualquer um de seus campos poderá dificultar as fases posteriores de liquidação e pagamento da despesa. Assim, recomenda-se que a verificação da NE seja feita não só pela Encarregada da seção, mas, também, pela servidora civil, quando estiver apta para tal. Essa ação também é válida para os relatórios confeccionados na seção.

Apesar de o estudo não conter análises quantitativas, é possível apontar também melhorias no custo operacional do processo analisado, tais como a redução de papel. A partir das observações e da modelagem feita, sugerem-se alterações, tais como a substituição do PO, em papel, por formulários eletrônicos. A quantidade de documentação, em papel, gerada após a emissão do PO também deve ser observada com atenção pela OM. Como recomendação, indica-se que seja realizada a digitalização de tais documentos e, posteriormente, a disponibilização deles em rede por um determinado período.

Nesse contexto, ressalta-se que todas as etapas do processo de execução da despesa são impressas em papel A4, para posterior despacho com os agentes inerentes a esse processo. Foi notado que a velocidade das informações é limitada não só pela “burocracia do papel”, mas, também, pela dificuldade de tais agentes se encontrarem facilmente disponíveis para a assinatura de tais documentos. Isso se dá em função do acúmulo de funções absorvidas por eles.

Assim, o sistema de administração financeira da referida OM, quando for implementado, permitirá que todo o trâmite seja informatizado, o que trará confiabilidade, agilidade e transparência aos processos, tornando a rastreabilidade das informações mais

acessível e de fácil acesso aos colaboradores e solicitantes. Com a consequente automação dos processos, as atividades serão realizadas de forma eficaz, auxiliando na desburocratização da rotina administrativa. A tramitação eletrônica dos documentos reduz os custos e o tempo de uma etapa para a outra. Além disso, os agentes terão acesso on-line ao sistema e serão avisados por e-mail, o que reduzirá tempo e custos operacionais.

Contudo, torna-se importante destacar que as instituições militares, em sua essência, são OM complexas, de natureza centralizadora, hierárquica, dotada de regras rígidas de funcionamento e com uma estrutura fortemente burocrática. Estas características não foram barreiras para o desenvolvimento do estudo, uma vez que a Gestão de Processos permitirá a diminuição dos impactos da estrutura burocrática sobre a rotina administrativa do setor, otimizando os resultados.

Dessa forma, observou-se que a OM não está totalmente orientada para seus processos. O incentivo do Comando da OM é de extrema importância, já que fará com que o Programa não seja aplicado apenas para atender conformidades normativas, em virtude das Inspeções Administrativas. Logo, é importante evidenciar que, após a confecção da modelagem de processos, foi possível elaborar as referidas propostas, de forma crítica e condizente com a realidade da seção.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura nos mostra que o BPM traz diversos benefícios à organização, tais como otimização, redução de custos operacionais, melhoria da qualidade de vida aos militares, entre outras vantagens. Isso demonstra sua eficácia como ferramenta de gestão.

De maneira geral, a pesquisa atingiu o objetivo programado, que era elaborar a modelagem dos processos finalísticos da seção de execução financeira, da OM, no sistema Bizagi Process Modeler, segundo os preceitos da Gestão de Processos. Assim, procurou-se seguir as etapas planejadas, garantindo uma análise crítica mais efetiva, mostrando as vantagens oferecidas pela Gestão de Processos. Ademais, os resultados da pesquisa atenderam às expectativas dos pesquisadores, já que não foram encontradas barreiras no uso da metodologia proposta. Isso tornou possível a explanação sobre as contribuições e vantagens que a OM poderá conquistar com a implantação da Gestão por Processos.

Este estudo de caso foi desenvolvido para aplicação específica e condizente com a realidade da seção em questão, porém pode ser replicado e readequado facilmente para a implantação em outras OMs. Dessa maneira, não seria possível afirmar que a aplicação da

Gestão de Processos em uma empresa de outro segmento, com a natureza das atividades diferentes das que foram tratadas neste estudo, por exemplo, teriam resultados satisfatórios.

Nesse sentido, destaca-se que a modelagem eficiente dos processos tem como objetivo principal oferecer uma formalização dos processos de uma organização, contribuindo de uma forma ampla para um melhor entendimento dos processos. Nesse caso, a Gestão de Processos foi a metodologia utilizada para descrever e detalhar os processos, de forma que pudessem ser entendidos com maior facilidade e visibilidade organizacional por todos os envolvidos no processo.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a criação de indicadores para controle do desempenho dos processos, assim como de trabalhos acadêmicos voltados para a efetiva implementação da Gestão de Processos e seus resultados em OM da MB.

## REFERÊNCIAS

ABPMP, Association of Business Process Management Professionals. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento. ABPMP BPM CBOOK V3.0. 1 ed. ABPMP Brasil, 2013.

AMBROZEWICK, P. H. L. **Gestão da Qualidade na Administração Pública**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

ARAÚJO, L. C. G; GARCIA, A. A; MARTINES, S. **Gestão de Processos**: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa Gespública. 2014.

\_\_\_\_\_. **Documento de Referência do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização –GESPÚBLICA**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Cadernos GESPÚBLICA. 2007.

BRESSER PEREIRA, L. C; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. 7. ed. São Paulo: FGV, 2006.

CAPOTE, G. **Guia para a formação de analistas de processos**. 2 edição. Washington: Create Space Independent Publishing Platform, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GOLDSMITH, Ste; EGGERS, W D. **Governar em Rede – O novo formato do setor público**. Brasília: ENAP, 2006.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Artigo publicado na Revista de Administração de Empresas – ERA. Volume 40. n.1. p. 6-19. São Paulo. 2000.

KAUARK, F. S; MANHÃES, F. C; MEDEIROS, C. H. **Metodologia de Pesquisa: Guia Prático**. Itabuna. Bahia: Via Litterarum, 2010.

JUNIOR, O. P; SCUCUGLIA R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)**. São Paulo: M. Books, 2011.

LIMA, P. D. B. **A Excelência em Gestão Pública – A trajetória e a estratégia do GesPública**. São Paulo: Qualitymark Editora, 2007.

LUSTOSA DA COSTA, F. **Reforma Gerencial do Estado no Brasil: objetivos, estratégias e resultados**. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa. 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos – Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

PEREIRA, J. M. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

PRADELLA, S; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de Processos da Teoria à Prática: aplicando a metodologia de simulação para a otimização do redesenho de processos**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 edição. Rio Grande do SUL: Editora FEEVALE, 2013.

REZENDE, F. C. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2004.

SANTOS, C. S. **Introdução a Gestão Pública**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

SORDI, J. O. **Gestão por Processos – Uma abordagem da Moderna Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

VERGARA, S. C. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

FERRAÇO, I. F; MOTTA, A. C. G. D; BRANDÃO, M. R. M. Gestão de Processos: Um Estudo de Caso Numa Organização Militar. **Rev. FSA**, Teresina, v. 19, n. 11, art. 1, p. 3-24, nov. 2022

<b>Contribuição dos Autores</b>	<b>I. F. Ferração</b>	<b>A. C. G. D. Motta</b>	<b>M. R. M. Brandão</b>
1) concepção e planejamento.	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X		
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.		X	X