

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS  
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA  
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA  
PÚBLICA – CAESP**

**EDSON RODRIGUES**

**PROPOSIÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS APLICADOS AS  
ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA DIVISÃO DE MATERIAL BÉLICO DA  
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

**GOIÂNIA  
2017**

**EDSON RODRIGUES**

Artigo apresentado ao CAESP/2017, da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária, em cooperação técnica com a Universidade Estadual de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública.

**Orientador: Professor Mestre José dos Reis Júnior**

**Data da Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_**

---

**Professor Mestre José dos Reis Júnior**

---

**Professora Mestra Nélia Cristina Pinheiro Finotti.**

---

**Professor (a) avaliador (a)**

# PROPOSIÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS APLICADOS AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA DIVISÃO DE MATERIAL BÉLICO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Edson Rodrigues<sup>1</sup>

## RESUMO

O Mapeamento de Processos é uma ferramenta gerencial que visa a organização e controle de todos os passos do funcionamento de uma empresa ou órgão. Assim, tem como objetivo determinar a forma como os materiais recebidos de fornecedores serão tratados e transformados em produtos para serem entregues aos clientes (cadeia cliente/fornecedor). A essa transformação, chamada de processo, são alocados recursos (materiais, financeiros, e humanos, etc) destinados a promover essa transformação com efetividade (eficiência + eficácia). Desta forma, essa cadeia é exemplificada na Divisão de Material Bélico da Polícia Militar de Goiás em forma de prestação de serviço ao público interno da Corporação (policia militar/cliente), pois é o órgão responsável pelo gerenciamento de todo material controlado da Corporação, tais como: recebimento, inclusão, distribuição, manutenção, recolhimento, armazenamento, descarga e encaminhamento ao órgão final que é o Exército Brasileiro. Diante do exposto o trabalho foi desenvolvido usando a metodologia quanti-qualitativa e o método bibliográfico, e objetivou ainda, analisar e identificar as vantagens e benefícios que efetivamente serão alcançados a partir da vivência dos servidores da Divisão de Material Bélico com o mapeamento de processos. O presente estudo aponta que um processo padronizado, com níveis de autoridades e responsabilidades bem definidos e ainda, quando todos os servidores tem o pleno conhecimento de funcionamento das atividades desempenhadas pela Divisão, certamente trará resultados que contribuem na melhoria das condições de trabalho, satisfação profissional, possibilidades de análises críticas dos indicadores e proporciona facilidade de aplicação de treinamento e assimilação por parte dos servidores, fatores esses agregadores para atingir os objetivos e metas da Divisão de Material Bélico da PMGO.

**Palavras-chave:** Mapeamento de processos. Cliente/Policiais Militares.Corporação. Vantagens

## RESUMEN

El Mapeo de Procesos es una herramienta gerencial que busca la organización y control de todos los pasos del funcionamiento de una empresa u órgano. Así, tiene como objetivo determinar la forma en que los materiales recibidos de proveedores serán tratados y transformados en productos para ser entregados a los clientes (cadena cliente / proveedor). A esta transformación, llamada proceso, se asignan recursos (materiales, financieros, y humanos, etc.) destinados a promover esa

---

<sup>1</sup> Tenente Coronel, da Polícia Militar de Goiás, formado na Academia da Polícia Militar do Estado de Goiás.

transformación con efectividad (eficiencia + eficacia). De esta forma, esa cadena es ejemplificada en la División de Material Bélico de la Policía Militar de Goiás en forma de prestación de servicio al público interno de la Corporación (policía militar / cliente), pues es el órgano responsable por la gestión de todo material controlado de la Corporación, tales Como: recepción, inclusión, distribución, mantenimiento, recogida, almacenamiento, descarga y encaminamiento al órgano final que es el Ejército Brasileño. Ante el expuesto el trabajo fue desarrollado usando la metodología cuantitativa y el método bibliográfico, y objetivó, analizar e identificar las ventajas y beneficios que efectivamente se alcanzarán a partir de la vivencia de los servidores de la División de Material Bélico con el mapeo de procesos. El presente estudio apunta que un proceso estandarizado, con niveles de autoridades y responsabilidades bien definidas y aún, cuando todos los servidores tienen el pleno conocimiento de funcionamiento de las actividades desempeñadas por la División, seguramente traerá resultados que contribuyen en la mejora de las condiciones de trabajo, satisfacción profesional , Posibilidades de análisis críticos de los indicadores y proporciona facilidad de aplicación de entrenamiento y asimilación por parte de los servidores, factores tales agregadores para alcanzar los objetivos y metas de la División de Material Bélico de la PMGO.

**Palabras clave:** Mapeo de procesos. / Policías Militares.Corporación. Ventajas

## INTRODUÇÃO

A Divisão de Material Bélico da Polícia Militar de Goiás - DMB/PMGO, que é o órgão responsável pelo controle, manutenção e escrituração de todo material bélico pertencente a carga da PMGO, vem ao longo de anos aplicando na resolução de seus processos os conhecimentos adquiridos através de experiências passadas e construídas de forma empírica. Os procedimentos realizados ainda hoje de forma tradicional, embora sustentado por uma vasta documentação suporte e específica no tocante ao material bélico, não tem proporcionado o alcance aos resultados esperados frente às demandas e tendências da administração moderna, no que se refere ao gerenciamento de rotinas do dia a dia.

Assim, configura-se a necessidade de adoção e emprego de formas ou métodos que tragam novas técnicas que possibilitem uma melhor administração da Divisão de Material Bélico, motivo ensejador para a proposição do tema.

Nesse viés, com o fim de analisar conceitualmente o mapeamento de processos como uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem como finalidade fazer a descoberta das informações, partes interessadas, capacidades, recursos que são necessários para entender os processos de negócio<sup>2</sup>. Nesse contexto, conforme conceituação, a respectiva ferramenta gerencial auxilia a pormenorizar e explicar como os processos funcionam na realidade, buscando aperfeiçoá-los, através de uma percepção clara e objetiva.

Desta forma, o tema aventado se justifica, uma vez que o Comando da PMGO ao absorver a proposição do mapeamento de processos, a Divisão de Material Bélico - DMB iniciará uma análise profunda das inexactidões no trâmite de expedientes. Tal medida será primordial para o aprimoramento dos processos já construídos, antes construídos a partir de conhecimento empírico, onde passarão a ser apresentados e propostos de forma mais objetiva a partir da identificação de suas não conformidades.

Além disso, vale ressaltar que o mapeamento de processos oferta ganhos e possibilita a formalização e uniformização de conhecimentos para que o

---

<sup>2</sup> Conceito extraído do autor Rildo SANTOS, Blogger que discute sobre os temas Inovação, sustentabilidade, tecnologia e afins. Disponível em: <http://www.rildosan.com/2011/06/o-que-e-mapeamento-de-processo.html>. Acesso em: 24 abr. 2017.

funcionamento da Divisão de Material Bélico (DMB) seja conhecido por todos servidores evitando soluções diferentes acerca de um mesmo assunto.

Ainda, mostrar que a ferramenta mapeamento de processos permiti definir a autoridade e responsabilidade de cada colaborador nas tarefas a serem desenvolvida nos processos mapeados.

Desta forma, haverá transferência de autoridade e, por conseguinte, de responsabilidades fazendo com que os servidores se tornem comprometidos com sua mister.

## **1 HISTÓRICO DO MAPEAMENTO DE PROCESSO NA DIVISÃO DE MATERIAL BÉLICO DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS.**

Em 2008, com a publicação do PPA 2008-2011, o Programa da Qualidade no Setor Público do Estado de Goiás – PQG passa a ser denominado Programa de Excelência na Gestão Pública do Estado de Goiás – PEG iniciando um estágio de evolução tendo como principal estratégia de atuação, a aplicação prática dos conceitos da gestão pela qualidade, em busca de resultados organizacionais e ser referência no processo de melhoria da gestão pública goiana, promovendo a excelência em gerenciamento como diferencial para atingir os objetivos das organizações, a realização das pessoas e a construção permanente da qualidade de vida em Goiás<sup>3</sup>.

Assim, o poder Público, atento a essa nova prática organizacional, teve a iniciativa de implantar em unidades administrativas os mesmos parâmetros aplicados ao mundo, que também podem comprovar a conquista de resultados promissores do ponto de vista institucional, à proporção que obteve melhores resultados e melhoria de seus indicadores com a finalidade precípua de melhor oferta os serviços a sociedade.

Nesse sentido, a Administração pública, com um olhar inovador e com expectativa de proporcionar avanços em todos os sentidos e melhor atender a população de Goiás, instituiu o Programa de Excelência na Gestão Pública do Estado de Goiás – PEG. Programa esse, base de transformação dos objetivos e

---

<sup>3</sup> Manual do Programa de Excelência na Gestão Pública do Estado de Goiás: Documento de Referência editado pela Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás, Ano 2009.

metas em resultados e de propiciar a excelência em gestão pública, propondo avanços nos modelos de gestão das ações públicas e da gestão de políticas públicas, de forma a gerar valor para a sociedade. O programa trouxe também a missão de promover a excelência gerencial das organizações públicas do Estado de Goiás e visão estratégica com foco no desenvolvimento de políticas públicas direcionadas para a garantia da igualdade de oportunidades, dos direitos básicos de cidadania e do desenvolvimento sustentado.

Em função desta realidade, a Polícia Militar como instituição pública de prestação de segurança pública, com missão bem definida na Constituição Federal e Estadual, atuação permanente em todos os 246 (duzentos e quarenta e seis) municípios goianos, não poderia ficar alheia a essa nova realidade e tendência organizacional.

Desta forma, ainda no Ano de 2010, o Comandante Geral da Polícia Militar do Estado de Goiás em cumprimento às recomendações governamentais aderiu ao Programa de Excelência na Gestão Pública do Estado de Goiás – PEG. Contudo, o programa neste ano estava vinculado à Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás - SEFAZ, e tinha como objetivo implantar o Programa de Excelência na Gestão Pública do Estado de Goiás – PEG nos órgãos do Poder Executivo.

Assim, a Polícia Militar de Goiás, como sempre ordeira, vanguardeira e preocupada em melhorar os seus resultados em todas as áreas de atuação sempre com foco no seu cliente final que é o garantidor de sua sobrevivência, inicia a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ na Unidade da PMGO denominada à época de Comando de Apoio Logístico – CAL, com objetivo específico de iniciar um projeto piloto que viesse despertar em toda Polícia Militar o interesse pela nova tendência organizacional com a implantação da Política da Qualidade.

Neste contexto a Divisão de Material Bélico do CAL da PMGO – DMB/CAL/PMGO, divisão subordinada diretamente ao CAL, foi escolhida como escopo e laboratório do SGQ por ter uma rotina diferenciada devido ao tipo de serviço prestado<sup>4</sup>, dada a quantidade de processos e atividades executadas, as

---

<sup>4</sup> A Divisão de Material Bélico recebe e distribui para todas unidade da PMGO produtos bélicos. Dessa forma, é necessário a execução de inúmeros procedimentos junto a essa unidade recebedora e ao Exército, pois essa Força Nacional tem a prerrogativa de controla todo e qualquer adquirido e

características e natureza do material objeto dos processos ali executados. Desse modo, a unidade por deter tais características tornou o primeiro órgão da PMGO a iniciar o mapeamento de processos no ano de 2010.

## **2 CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA**

A Corporação por desconhecer a forma de implantação e aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ e ainda diante da falta de mão de obra qualificada em seus quadros para tal missão, solicitou apoio da SEFAZ no sentido de trazer as orientações de quais seriam as especificidades para se iniciar a elaboração de um termo de referência, visando a contratação de uma consultoria especializada para aplicação da metodologia até então desconhecida pela Corporação.

A SEFAZ na época disponibilizou um profissional para apresentação do Programa de Excelência na Gestão Pública do Estado de Goiás – PEG e quais seriam suas metas, seus alcances e desdobramentos e em linhas gerais o que se esperava da Corporação com adoção de algumas linhas de ações visando o cumprimento das metas do Governo. Nessa perspectiva, uma das linhas de ação colocado de imediato foi a necessidade de contratação, via processo licitatório, de uma consultoria especializada para aplicação da metodologia objeto de estudo. Prosseguindo, foi autorizado a abertura de um certame licitatório onde participaram diversas consultorias especializadas e ao final por ter uma proposta mais vantajosa realizou a contratação do Instituto Euvaldo Lodi – IEL – Unidade Goiânia/Goiás.

A contratação do IEL teve como fim conduzir os trabalhos de consultoria com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade -SGQ no CAL, englobando vários cursos de preparação, treinamento e até preparação e realização de uma auditoria interna no âmbito do CAL já aplicando as metodologias do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, além de preparatório para uma auditoria externa visando uma certificação ISO (International Organization for Standardization).

### **3 PALESTRAS DE SENSIBILIZAÇÃO E CURSOS DE INTERPRETAÇÃO DA NORMA NBR ISO 9001:2008**

Visando iniciar a adesão e ambientação dos profissionais do CAL e preparação de ambiente, o Comandante do CAL, expediu documento de convocação geral de todo o efetivo do CAL, para em data específica participassem de um ciclo de palestras ministradas pelos profissionais do IEL com a finalidade de levar ao conhecimento de todos a existência das metas governamentais, o significado da Norma NBR ISO 9001:2008, as nuances e alcances do Sistema de Gestão da Qualidade e o papel da PMGO e CAL no desenvolvimento de suas linhas de ações. Palestras essas que tiveram o objetivo de sensibilização e apresentação do SGQ, com vistas a compreensão e recepção da metodologia.

Foram designados pelo Comando que alguns integrantes, oficiais e praças, participassem de cursos de Interpretação da Norma NBR ISO 9001:2008 e de Mapeamento de Processos. Os cursos foram ministrados pelos consultores do IEL, onde os servidores convocados tiveram a oportunidade de entender a metodologia do SGQ e começarem a entender a missão, visão e política da sua unidade administrativa, também entender os objetivos e alcance do mapeamento de processos em uma organização.

Através dos cursos percebe-se que a metodologia de mapeamento de processos tem importância por sua função de auxílio nas organizações modernas proporcionando uma verdadeira revolução, ou seja, fazendo com que os gestores revejam os conceitos, quebrem os paradigmas e estabeleçam novas condutas com uma única finalidade, gerenciar melhor e com qualidade.

Segundo Pavani et Scucuglia<sup>5</sup> (2011), primeiramente, é necessário para realização do mapeamento do processo a conexão de duas atividades: estudo do trabalho (processo de observação e levantamento de informações ligadas à cadeia de execução do trabalho realizado) e entendimento do trabalho (a partir das informações levantadas, buscasse compreender suas particularidades e entender sua existência).

Logo, o mapeamento de processo encontra relevância à medida que se torna uma fonte de identificação e análise das interações dentro do processo com o

---

<sup>5</sup> PAVANI. J. O et Scucuglia. R.. **Mapeamento e gestão por processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos**. Metodologia GAUSS, 5ª ed., M. Books, São Paulo, SP, 2011.

propósito de aperfeiçoá-lo e assegurar: a) Redução de custos; b) Diminuição de tempo do ciclo das atividades; c) Melhoria na qualidade; d) Redução das atividades que não agregam valor (filas, esperas, retrabalho, etc.). Sobre o tema, Corrêa et al<sup>6</sup> (2005, p.892) acrescentam que:

Mapear ajuda a identificar as fontes do desperdício, fornecendo uma linguagem comum para tratar dos processos de manufatura e serviços, tornando as decisões sobre os fluxos visíveis, de modo com que se possa discuti-las, agregando conceitos e técnicas enxutas, que ajudam a evitar a implementação de algumas técnicas isoladamente, formando a base para um plano de implementação e mostrando a relação entre o fluxo de informação e o fluxo de material.

Nesse sentido, independentemente da situação econômica ou função social, indiscutivelmente as empresas e órgãos mais bem-sucedidos são os que têm seus principais processos bem definidos e implantados. Sendo que o mapeamento de processos representa como uma alternativa vantajosa para a administração de uma organização, seja pública ou privada, uma vez que através de processos efetivos essas organizações podem aperfeiçoar a capacidade de prever, gerenciar e responder às necessidades de seus clientes. Ao contrário, se a organização não apresentar processos bem definidos, ela poderá enfrentar problemas relacionados à operacionalização das atividades de desempenho do pessoal, e de qualidade dos serviços e/ou produtos ofertados, de forma que vão interferir diretamente nos resultados da organização.

Sobre o tema, Rotondaro<sup>7</sup> (2005, p. 212) diz que “foco em processo significa que o ótimo de todos prevalecerá sobre o ótimo da parte, uma vez que o mais importante é o resultado do processo e não apenas da tarefa individual”. O autor (2005, p.212) ainda afirma que “quando o foco é o processo, é necessário a união de propósitos na busca da meta comum”.

Há que se analisar que a estruturação da organização por meio de processos proporciona clareza, objetividade na gestão, maior desempenho no fornecimento dos produtos e serviços, uso eficiente dos recursos, além da definição

---

<sup>6</sup> CORRÊA, Karlos Eduardo Souza. et al. Mapeamento do processo de fornecimento em uma rede de supermercados. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 25. 2005, Porto Alegre. Anais...Porto Alegre: ABEPRO, 2005. Disponível em: [www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2002\\_TR10\\_0451.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2002_TR10_0451.pdf). Acesso em: 18/abril/2017.

<sup>7</sup> ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gerenciamento por processos**. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Org). Gestão da qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

adequada das responsabilidades de cada um dos envolvidos, porquanto gera a redução de custos para a organização devido à eliminação de atividades menos importantes.

Observa-se que o mapeamento de processos pode ser amplamente utilizado em todas as esferas administrativas, seja ela da iniciativa privada ou público, ajuda a manter e melhorar seus resultados em busca de melhor posição no cenário de trabalho, pois permite a padronização e racionalização de atividades.

Campos (2004)<sup>8</sup> afirma que o padrão técnico de processo é um instrumento de trabalho e deve conter todas as informações técnicas necessárias a um bom controle do processo. Conseqüente, definir os processos é tão trabalhoso como mantê-los funcionando.

#### **4 APRESENTAÇÃO DE FORMAS DE COLETA DE DADOS PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

O mapeamento de processos na Divisão de Material Bélico do Comando de Apoio Logístico e Tecnologia da Informação da Polícia Militar de Goiás – DMBCAL/PMGO teve como modelo escolhido e implantado, para coleta de informações e atividades relacionadas em cada processo, o modelo proposto pelo IEL, materializado no Manual da Qualidade elaborado pelo CAL.

Modelo acima mencionado se traduz em um documento com identificação exclusiva da PMGO/CAL/DMB, onde optou se por dar o nome em Procedimento Operacional - PO, seguindo a orientação da própria metodologia do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ. Esse documento devidamente aceito pela Corporação recebeu as seguintes especificações: cabeçalho, numeração sequencial (PO/DMB/001 – V.1.0), título, objetivo, documentos de referência ou de suporte das atividades, procedimentos de coleta de informações relativas ao processo (quais os procedimentos executados no processo e que estão divididos em etapas, descrição de atividades e responsáveis), registros (quais serão os registros de documentos que fazem parte do processo), controle desses registros e, por último, os dados de

---

<sup>8</sup> CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia**. 6ª Ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1998.

quem elaborou o documento e quem o aprovou com a respectiva data de aprovação, conforme Apêndice B.

Para a etapa de coleta de dados, Cruz (2009)<sup>9</sup> define questões que devem ser feitas para se adquirir o conhecimento específico sobre os processos, sendo estas: a) início do processo; b) atividades que ocorrem ao longo do processo; c) modo como as atividades são executadas; d) interdependência das etapas; e) insumos utilizados; f) tempo de execução; g) responsáveis diretos; e h) pontos de decisão.

Além disso, para a análise do processo, com a finalidade de averiguar se o que está sendo feito de fato é o mais conveniente e se existem discrepâncias que devem ser sanadas, Cruz (2009) definiu as seguintes questões para esta finalidade: a) Qual o motivo da existência de cada atividade que compõe o processo?; b) Há alguma atividade sem motivo aparente para existir?; c) É possível eliminar alguma atividade?; d) Existe alguma possibilidade de juntar várias atividades em uma única?; e e) É preciso criar alguma atividade nova?

## **5 OBJETIVOS E TÉCNICAS DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS E USO DA FERRAMENTA BIZAGI MODELER (MODELADOR DE PROCESSOS)**

Desta forma, o objetivo do mapeamento de processos é buscar um melhor entendimento dos processos de negócios existentes e dos futuros para melhorar o nível de satisfação do cliente e aumentar desempenho do negócio, e para tanto adota-se as práticas de: documentar o processo, prover treinamento, estabelecer padrões de trabalho, responder às mudanças, identificar oportunidades de melhoria, desenhar um novo processo, comunicar, definir requisitos para novas operações.

Para atingir esses objetivos recomenda-se o uso de técnicas de aplicação de entrevistas, questionários, reuniões, workshops, observação de campo, análise da documentação existente, análise de sistemas legados e outras coletas de evidências.

---

<sup>9</sup> CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & processos: administração organização por meio de processos de negócios**. 2ª Ed.. São Paulo: Atlas, 2009.

Ainda, analisar o processo antes de mapeá-lo permite o entendimento do contexto em que este está situado bem como descobrir sua finalidade e relevância para o órgão. Para conseguir chegar a essa compreensão temos que identificar os objetivos do processo, as saídas do processo, os clientes do processo, as entradas e componentes do processo, os fornecedores do processo, além de determinar os limites desse processo com a elaboração de documentação do processo atual, visando identificar melhorias necessárias a esse processo e por último documentar o processo revisado.

Para facilitar a compreensão do operador do processo em ter uma visualização rápida e clara do fluxo do processo, usa-se o fluxo desenhado na ferramenta Bizagi Modeler que conduz o operador ao desenho gráfico e este operador não necessita a todo momento ter que recorrer ao texto corrido para verificar as fases do seu processo. Isto posto, a ferramenta Bizagi Modeler se encontra disponível gratuitamente na internet apresentando resultados interessantes em suas várias versões<sup>10</sup>.

BizAgi é um software BPM (Business Process Management) que permite automatizar os processos de negócio de forma ágil e simples em um ambiente gráfico intuitivo<sup>11</sup>. Idealizado para diagramar processos em BPMN, definir regras de negócio, definir interface do usuário, otimização e balanceamento de carga de trabalho, indicadores de desempenho de processos, monitor de atividades e entre outros, conforme Apêndice C.

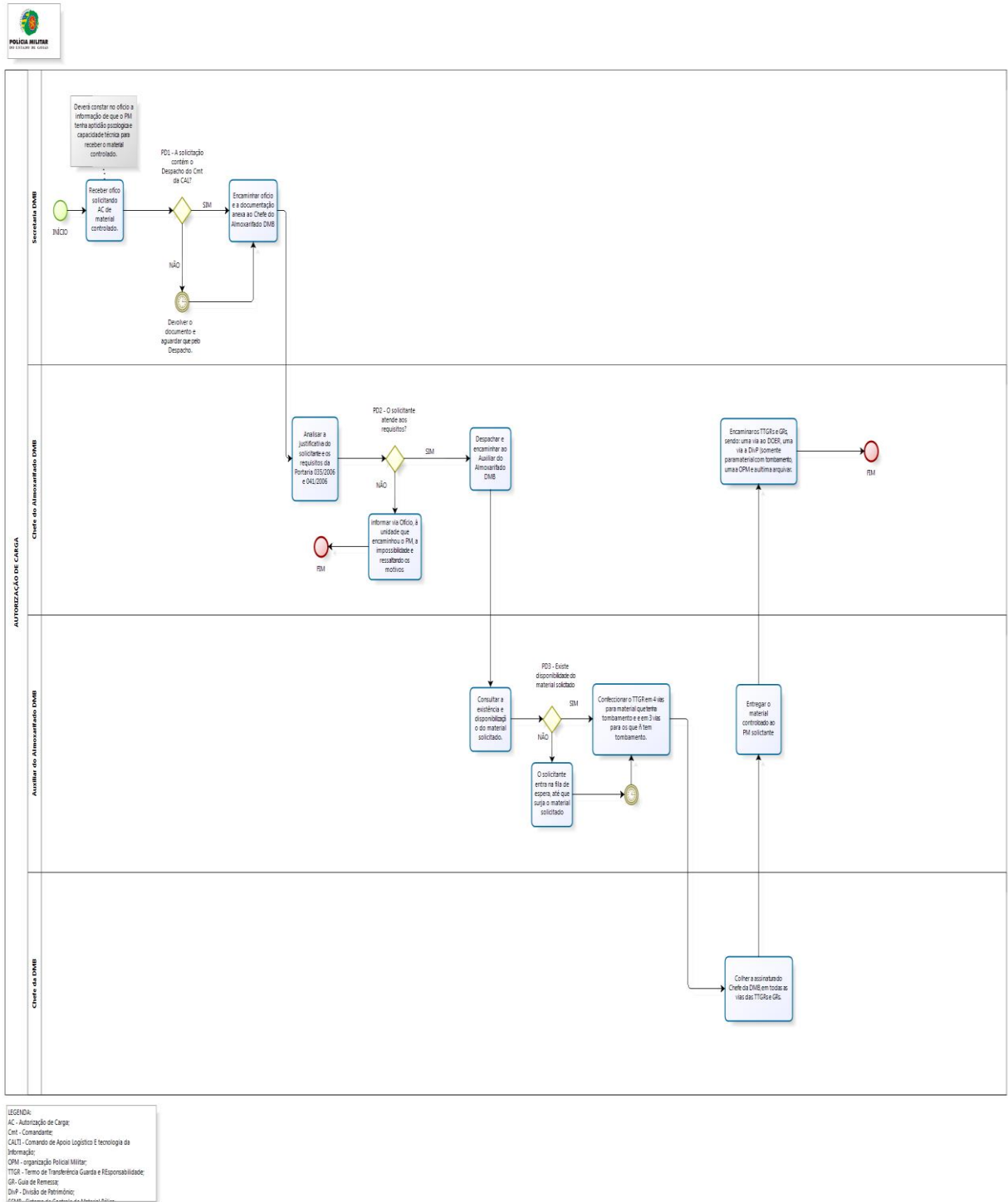
5.1 Alguns casos concretos de mapeamento de processos realizados na DMB/CAL/PMGO, ano 2010, durante a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ:

---

<sup>10</sup> O programa BIZAGI pode ser baixado gratuitamente nos site [www.bizagi.com](http://www.bizagi.com) entre outros.

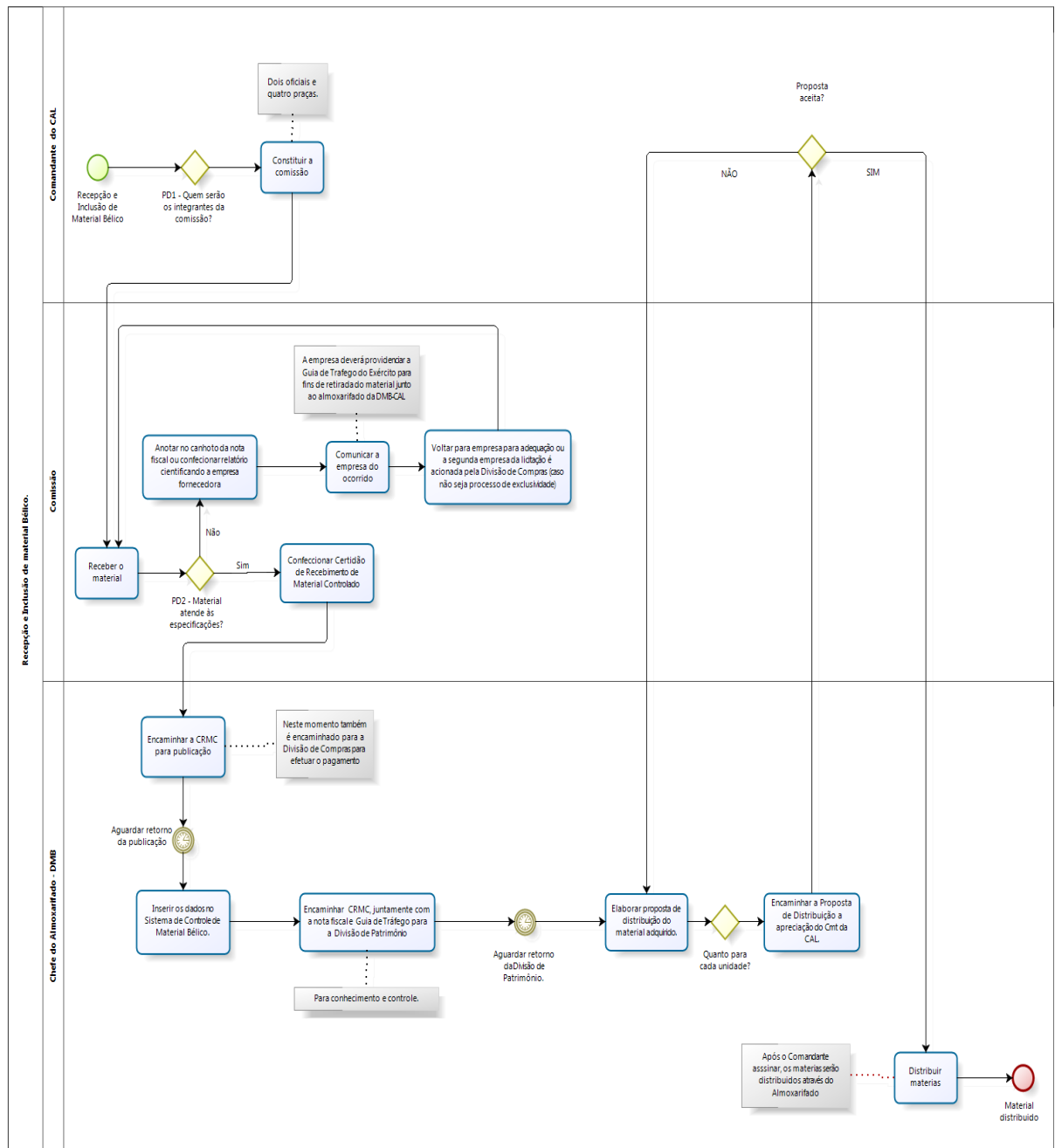
<sup>11</sup> Entretanto, adotando um dialeto popular trata-se de uma ferramenta que propicia o desenho gráfico de cada processo que tramita na divisão detalhando todas as etapas/fases que deve percorrer até atingir a decisão final, além de facultar a inserção de comentário considerados importante pelos colaboradores O BizAgi auxilia na elaboração de um estuendo Manual de Rotinas.

Caso 1: Processo: Autorização de Carga Pessoal (cautela permanente) – Realizado pela DMB no ano de 2010 com implementação de melhoria no ano 2016.



Fonte: Divisão de Material Bélico da PMGO, ano 2010.

Caso 2: Processo: Recepção e inclusão de material bélico - Realizado pela DMB no ano de 2010 e com implementação de melhoria no ano 2016.



- Legenda:**
- PD - Passo Decisório
  - PMGO - Polícia Militar do Estado de Goiás
  - CMT - Comandante
  - CAL - Comando de Apoio Logístico
  - DMB - Divisão de Material Bélico
  - GTE - Guia de Tráfego do Exército
  - SEGPLAN/GO - Secretaria de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás
  - CRMC - Certidão de Recebimento de Material Controlado
  - Cmt - Comandante
  - Cmdo - Comando

Nota-se, que cumprido as etapas anteriores as verdades empíricas de um processo se transformam em verdades absolutas e conhecidas por todos. Essas verdades são exemplificadas pela percepção de um processo com um conceito simplificado, claro, robustecido com todos os elementos essenciais do mapeamento de processo e estruturado no que é de interesse da administração. A partir dessa compreensão percebemos a necessidade de estabelecimento de novas metas a serem alcançadas visando a garantia de sobrevivência de qualquer órgão ou empresa.

Ressalta-se a facilidade de compreensão e execução a partir de um fluxo bem desenhado o que possibilita o alcance dos objetivos do órgão ou empresa com uma melhor eficiência e possibilidade de rever as estratégias, sob o ponto de vista do desenvolvimento social, econômico e humano.

## 6 METODOLOGIA

Foi adotado a metodologia quanti-qualitativa para o desenvolvimento dos estudos, bem como o método bibliográfico, que consiste na leitura e revisão de livros e artigos de diversos autores que escreveram sobre o tema escolhido. Assim, através das várias obras consultadas busca-se o entendimento de como o tema tem influenciado diretamente nas relações organizacionais de órgãos públicos e empresas. Além disso, aplica-se um questionário com 03 (três) perguntas objetivas direcionadas aos integrantes da DMB com objetivo de opinarem acerca do mapeamento de processo na DMB.

Em vista disto, o trabalho está dividido em vários tópicos com a finalidade de demonstrar por meio da pesquisa bibliográfica o histórico do mapeamento de processos na Divisão de Material Bélico, a escolha do escopo, a contratação de consultoria, as palestras de sensibilização, os cursos de interpretação da Norma NBR ISO 9001:2008<sup>12</sup>, os cursos de mapeamento de processos, as apresentações de formas de mapeamento de processos e da ferramenta Bizagi Modeler que será usada para fins de melhor compreensão e efetividade na apresentação dos processos e, por último, apresentação dos resultados esperados dessa pesquisa.

---

<sup>12</sup> NBR ISO 9001:2008 **SO** é a sigla de **International Organization for Standardization**, ou **Organização Internacional para Padronização**, em português. A ISO é uma entidade de padronização e normatização, e foi criada em Genebra, na Suíça, em 1947.

## 7 DISCUSSÕES E RESULTADOS

Ficou constatado que o mapeamento de processos na Divisão de Material Bélico permitiu a definição e unificação (padronização) dos processos da Divisão de Material da PMGO, a formalização de conhecimento viabilizando que o funcionamento seja conhecido por todos integrantes e de demarcar encargos entre os colaboradores, por conseguinte estabelecimento de responsabilidade e autoridade com o ofício imputado.

Tal constatação foi resultado da aplicação de um questionário composto de 03 (três) perguntas fechadas com período de investigação no mês de junho do corrente ano, sendo aplicado presencialmente ao efetivo da Divisão de Material Bélico da PMGO. As questões foram elaboradas utilizando linguagem clara para que todos pudessem facilmente entender.

O quadro de servidores da Divisão de Material Bélico é de 13 (treze) policiais militares sendo todos entrevistados, assim equivale 100% do efetivo da unidade interrogada.

Após coletados os dados realizou a tabulação sendo dispostos em forma de gráficos com as devidas discussões e resultados da pesquisa junto à amostra.

Deste modo, o resultado da pesquisa está disposto a seguir junto as suas respectivas perguntas objetivas e com fundamento nas mesmas, será feita a avaliação de cada fator proposto.

**Gráfico 01** - O mapeamento de processos permite a definição, unificação e simplificação de forma racional dos processos promovendo a redução de tempo no trâmite e maior vantagem na comunicação e segurança?



Fonte: Autor da pesquisa (2017)

Foi observado que 100% dos investigados responderam sim, 0% responderam não. Desta forma, com base nas respostas constatou que o mapeamento de processo permitiu a definição e unificação dos processos da Divisão de Material Bélico da PMGO.

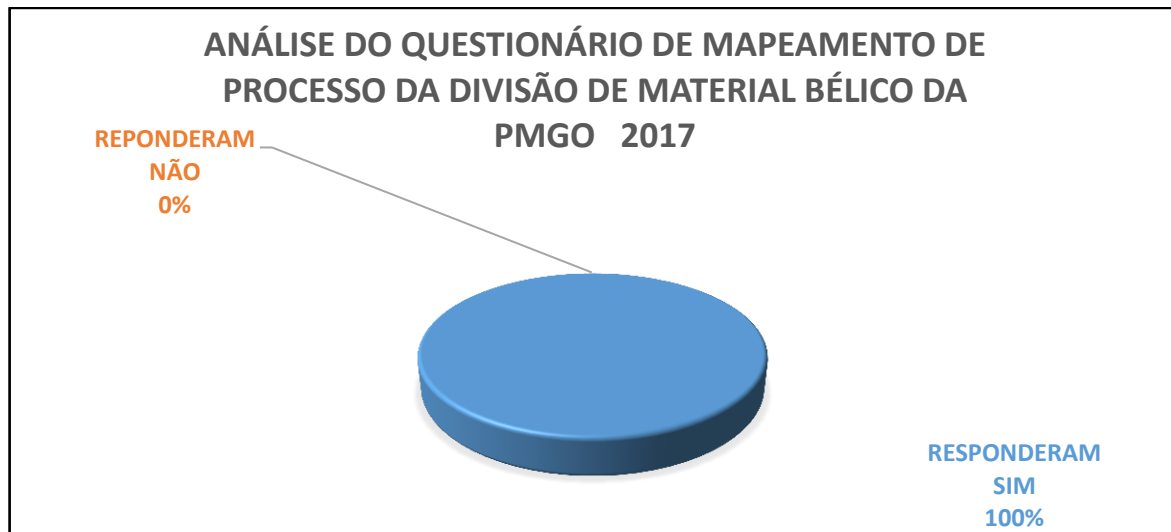
**Gráfico 02** - O mapeamento de processos enseja a formalização de conhecimento viabilizando que o funcionamento da Divisão de Material Bélico seja conhecido por todos os servidores e transmitido de forma única?



Fonte: Autor da pesquisa (2017)

Conclui-se que 100% responderam sim e 0% responderam não. Deste jeito, apoiado nas respostas ficou claro que a formalização de conhecimento viabiliza que o funcionamento da Divisão de Material Bélico seja conhecido por todos servidores que estão lotados na Divisão.

**Gráfico 03** - O mapeamento de processos demarca encargos entre os colaboradores, por conseguinte estabelecimento de responsabilidade e autoridade com o ofício imputado?



**Fonte:** autor da pesquisa. (2017)

Constatou-se que 100% responderam sim e 0% responderam não. Diante do resultado ficou evidente que o mapeamento de processos demarca os encargos entre os colaboradores, por conseguinte estabelecimento de responsabilidade e autoridade com o ofício imputado.

Vale acrescentar que o decorrer do desenvolvimento do trabalho conclui-se que o mapeamento de processos também desempenha um papel essencial de desafiar os processos existentes, criando oportunidades de avanços de desempenho organizacional ao identificar interfaces críticas e, sobretudo, criar bases para implantação de novas e modernas tecnologias de informação e de integração. Contudo, já de início ratificamos que para o sucesso desta empreitada foi primordial a comunicação entre todos os servidores, Oficiais e praças.

Por fim, o mapeamento de processos facilita o treinamento de servidores, uma vez que com aposentadoria de um servidor, transferência para unidade diversa ou a chegada de um novo profissional os processos já formalizados certamente o profissional recém chegado executará suas atividades com mais facilidade e segurança, não prejudicando o bom andamento da seção. Desta forma, não será necessário submeter o profissional a treinamentos longos o que geraria prejuízos ao erário, além de envolver pelo menos dois servidores para essa atividade e correr o risco do profissional novato não entender da forma correta as etapas de cada processo, devido ao empirismo que antes os processos eram submetidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o mapeamento de processo é uma poderosa ferramenta de visualização completa e consequente compreensão das atividades executadas dentro do processo permitindo a análise dos serviços prestados dentro da Divisão de Material Bélico.

Ademais, constata-se que do ponto de vista legal é perfeitamente possível a realização da metodologia do mapeamento de processos, uma vez que já existe práticas positiva na Corporação que apresentam resultados satisfatórios. Exemplo disso, encontra-se em andamento o mapeamento do Risco de Corrupção da Controladoria Geral do Estado de Goiás- CGE que tem uma finalidade similar à que ora apresentamos e que poderá, guardada as devidas proporções, ser utilizada para integralizar o mapeamento de processo na PMGO, com vistas a implementação das melhorias como forma de perseguir a excelência e a eficácia na prestação do serviço no âmbito da PMGO e Estado de Goiás, satisfazendo as necessidades do nosso cliente, seja ele público interno ou externo.

Do ponto de vista organizacional está mais que comprovado que o mapeamento de processos proporciona a otimização, planejamento, formalização e unificação do conjunto de instrumentos administrativos com todas as atividades recorrentes ao processo, sejam elas as mais simples ou as mais complexas. Trata-se verdadeiramente de uma ferramenta que auxilia a organização e visa atender as suas demandas de forma ágil, consequentemente alcançarem os fins idealizados.

Neste sentido, a implantação do mapeamento de processo dentro da Divisão de Material Bélico desempenhou um elogiável papel à medida que auxiliou a equipe a entender as dimensões estruturais do fluxo de trabalho, racionalizar as atividades de trabalho e permitiu que fossem feitas as avaliações de eficiência, eficácia e as direções para um programa de reprojeto das atividades.

Em suma, perante o exposto recomenda-se como política de Comando que a Corporação dê sustentabilidade a metodologia de mapeamento de processo e divulgue no seio da Corporação, através de programa institucional, realçando a importância e benefícios dessa ferramenta gerencial no sentido de instituir a implantação do mapeamento de processo em toda Polícia Militar com o objetivo na otimização de recursos materiais, humanos e financeiros.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

BRASIL. Decreto Nº 3.665, de 20 de Novembro de 2000. Dá nova redação ao Regulamento para a Fiscalização de Produtos Controlados (R-105). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3665.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3665.htm). Acesso em: 21 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério Público Federal. **Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF.** - Brasília: MPF/PGR, 2013. Disponível em: [www.mpf.mp.br/...mpf/gestao...mpf/...processos/.../manualdegestaoporprocessos.pdf](http://www.mpf.mp.br/...mpf/gestao...mpf/...processos/.../manualdegestaoporprocessos.pdf). Acesso em: 20 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei Federal nº 3.654, de 04 de novembro de 1959. Dispõe sobre a Criação e Organização de Material Bélico, das Armas de Comunicações e de Engenharia, regula as condições de extinção do Quadro de Técnicos da Ativa e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3654.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3654.htm). Acesso em: 21 abr. 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia.** 6ª Ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1998.

\_\_\_\_\_. Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes.** 2ª Ed. MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CORRÊA, Karlos Eduardo Souza. et al. **Mapeamento do processo de fornecimento em uma rede de supermercados.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 25. 2005, Porto Alegre. Anais...Porto Alegre: ABEPRO, 2005. Disponível em: [www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR10\\_0451.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf). Acesso em: 18/abril/2017.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & processos: administração organização por meio de processos de negócios.** 2ª Ed.. São Paulo: Atlas, 2009.

GOIÁS. Lei nº 8.125, de 18 junho de 1976. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: [http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/1976/lei\\_8125.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/1976/lei_8125.htm). Acesso em: 20 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 14.383, de 31 de dezembro de 2002. Modifica a organização administrativa do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em:

[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/2002/lei\\_14383.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2002/lei_14383.htm). Acesso em: 20 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Gestão e Planejamento. **Manual de Gestão por Processos**. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/anexos/2011-7manual+de+gestao+por+processos+ -+versao+completa.pdf> >. Acesso em: 20 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás – **Documento de Referência do Programa de Excelência na Gestão Pública do Estado de Goiás**: Editado pela Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás, Ano 2009.

PAVANI, J. O et Scucuglia, R.. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS, 5ª ed., São Paulo:M. Books, 2011.

ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gerenciamento por processos**. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Org). Gestão da qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. Rildo. Blogger que discute sobre os temas Inovação, sustentabilidade, tecnologia e afins. Disponível em: <http://www.rildosan.com/2011/06/o-que-e-mapeamento-de-processo.html>. Acesso em: 24 abr. 2017

Disponível em: [https://www.google.com.br/search?q=O+QUE+%C3%89+Bizagi+Modeler&rlz=1C1CHZL\\_ptasmaiBRBR743BR743&oq=O+QUE+%C3%89+Bizagi+Modeler&aqs=chrome.69i57.10114j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.br/search?q=O+QUE+%C3%89+Bizagi+Modeler&rlz=1C1CHZL_ptasmaiBRBR743BR743&oq=O+QUE+%C3%89+Bizagi+Modeler&aqs=chrome.69i57.10114j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8). Acesso em: 11maio17, 01h29min