



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

GUILHERME OLIVEIRA LEANDRO, Cap Int

Mapeamento de processos de execução patrimonial e financeira: com foco em simplificação de tarefas e emprego de recursos humanos da Base Aérea de São Paulo

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

GUILHERME OLIVEIRA LEANDRO, Cap Int

Mapeamento de processos de execução patrimonial e financeira: com foco em simplificação de tarefas e emprego de recursos humanos da Base Aérea de São Paulo

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional

Orientador: Rafael de Lima Santana, Maj Inf

Rio de Janeiro

2024

GUILHERME OLIVEIRA LEANDRO, Cap Int

Mapeamento de processos de execução patrimonial e financeira: com foco em simplificação de tarefas e emprego de recursos humanos da Base Aérea de São Paulo

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Presidente, Edivaldo Pires de Figueiredo, Ten Cel Esp Sup Tec - EAOAR

Rafael de Lima Santana, Maj Inf - EAOAR

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

O mapeamento de processos é essencial para promover eficiência organizacional, especialmente em ambientes complexos e interconectados, como o da Base Aérea de São Paulo (BASP). Ele visa identificar, visualizar e entender as atividades dentro de um processo, simplificando tarefas e reduzindo custos, principalmente com o efetivo. No contexto da BASP, a falta de processos bem definidos dificulta a compreensão do funcionamento geral, levando a retrabalhos e desperdício de recursos. Este trabalho defendeu a implementação do mapeamento dos processos de execução patrimonial e financeira da BASP visando simplificar tarefas e otimizar a alocação de recursos humanos. A tese foi sustentada pelo primeiro argumento que é a redução de custos associados ao efetivo e o segundo argumento a maior produtividade. Pois assim, é possível adotar uma gestão por processos, que favorece a visão sistêmica das atividades, evita erros de comunicação e aumento de custos, favorece o aprimoramento contínuo das atividades e leva ao aumento da produtividade. O Comando da Aeronáutica orienta a implementação do mapeamento na busca por melhorar a eficiência administrativa e operacional em todas as unidades da Força Aérea Brasileira. Como extrapolação desse estudo, verifica-se que essa abordagem de mapeamento de processos pode ser aplicada aos Comandos Aéreos Regionais, por seu nível estratégico, para que seja implementada em suas unidades subordinadas, promovendo a gestão por processos, padronizando tarefas, otimizando recursos humanos e aumentando a produtividade. Isso reduzirá custos com efetivo, permitindo investimentos em novos projetos de aeronaves, ampliando a capacidade da FAB e sua percepção social.

Palavras-chave: mapeamento de processos; gestão por processos; custos; produtividade.

1 INTRODUÇÃO

A Força Aérea Brasileira (FAB) busca seu aprimoramento através de diversas transformações e adequações estruturais ao longo de seus 83 anos de trajetória, sempre com o intuito de cumprir sua missão institucional: garantir a soberania do espaço aéreo e promover a integração do território nacional em defesa da pátria. Para alcançar esse desenvolvimento, foi necessária a adaptação de diversos processos administrativos internos. Tais adaptações tinham como objetivo assegurar que o suporte fosse mais eficiente, o que, por sua vez, potencializaria as operações, em conformidade com o que estabelece a Concepção Estratégica “Força Aérea 100”.

Nesse contexto, a recente reestruturação da Força Aérea Brasileira gerou profundas transformações na dinâmica operacional e administrativa de suas unidades, como evidenciado pela mudança de subordinação da Base Aérea de São Paulo (BASP) e pela alteração na sua categoria de execução financeira. Esses ajustes foram impulsionados pela Diretriz para o Aprimoramento da Reestruturação do Comando da Aeronáutica (DCA 19-5/2020), que visou otimizar os gastos, concentrar atividades afins, definir processos e padronizar trabalhos, com foco principal no preparo e emprego da FAB.

Essas constantes reestruturações resultaram em uma significativa descontinuidade do conhecimento relacionado à execução patrimonial e financeira da Base Aérea de São Paulo (BASP). Isso levou a uma distribuição inadequada do efetivo, que, em muitas ocasiões, atua sem uma compreensão abrangente de suas funções. Essa falta de conhecimento macro não apenas compromete a eficiência das operações, mas também gera custos desnecessários, dificultando a gestão eficaz dos recursos de pessoal e impactando negativamente o desempenho organizacional. Assim sendo, este trabalho defende a necessidade de se mapear os processos de execução patrimonial e financeira na BASP, visando simplificar tarefas e otimizar a alocação de recursos humanos.

Dessa forma, para sustentar a tese apresentada, o primeiro argumento é que haverá redução de custos associados ao efetivo, pois o mapeamento permitirá a definição do fluxo adequado a ser seguido por todos os envolvidos, promovendo não apenas transparência, mas também previsibilidade nas operações e melhor emprego do capital humano, diminuindo dessa maneira os custos. Além disso, o segundo argumento é que haverá um aumento da produtividade, pois, ao estruturar os processos de maneira simples, criaremos um ambiente eficiente que favorece essa elevação, mitiga rupturas de conhecimento, erros e retrabalhos, o que contribuirá para um desempenho organizacional eficiente.

2 DESENVOLVIMENTO

A reestruturação da Força Aérea, conforme delineado na Concepção Estratégica “Força Aérea 100”, reflete a necessidade de adaptação e melhoria contínua dos processos administrativos e operacionais, conforme definido:

5.2.5.3 A gestão estratégica institucional da Força Aérea deve abranger todas as áreas da instituição. Neste sentido, a melhoria dos processos é fundamental para modernizar, renovar ou até mesmo transformar não somente a área administrativa, mas também os processos relacionados ao emprego. 5.2.5.4 Processos mais eficientes permitem a identificação e a eliminação sistemática de atividades excedentes, desnecessárias e de baixo valor agregado. O objetivo, portanto, é empregar melhor os recursos e aumentar a velocidade das soluções, reduzindo a burocracia na área de apoio, possibilitando uma maior eficiência administrativa. (Brasil, 2018, p. 36).

Nessa perspectiva, profundas transformações na dinâmica operacional e administrativa das unidades da Força Aérea foram estabelecidas. A mudança da subordinação da Base Aérea de São Paulo, do Comando Geral de Apoio (COMGAP) para o Comando de Preparo e Emprego (COMPREP) exemplifica essa transformação. Essa alteração não apenas redefiniu o foco da missão da BASP, como também impactou em sua execução financeira. Uma vez que houve a progressão de unidade credora, responsável por coordenar e receber créditos orçamentários, para unidade executora parcial, que, além das atividades de uma unidade credora, é responsável por executar e controlar seus registros contábeis.

Essas constantes mudanças em um curto período geraram impactos significativos nas operações de execução financeira da BASP, pois a padronização foi perdida e novas práticas foram estabelecidas sem a competência necessária. Assim, por definição, “os processos são, por consequência, um conjunto de ações, atividades ou tarefas gerenciadas ou autônomas que seguem rigorosas etapas sequenciais que garantirão que o resultado de cada ação ou tarefa tenha tempo e valor resultantes previamente esperados” (Ribeiro, 2020, p. 39). A falta de processos estabelecidos e a ausência de familiaridade com as novas atividades comprometeram a produtividade administrativa e a capacidade de atender às demandas de forma eficiente da Base Aérea de São Paulo.

2.1 REDUÇÃO DOS CUSTOS

Em um ambiente onde as organizações se tornam cada vez mais complexas e interconectadas, especialmente devido à globalização, com diversos participantes e interesses em cada etapa da tarefa, o mapeamento de processos se destaca como uma abordagem essencial.

Essa prática é uma das formas mais simples de buscar economia de recursos, principalmente no que diz respeito à redução de custos com pessoal, tornando-se, portanto, uma obrigação para as organizações.

Segundo o autor, o mapeamento de processos consiste em:

Conceitualmente, mapear é um ato, um efeito, derivado de processos que devem ser entendidos como uma ferramenta administrativa, portanto de gestão, que tem por finalidade identificar um conjunto de atividades (portanto de tarefas, e a estas, ações) e descrevê-las (graficamente ou subjetivamente) de forma a visualizar e a entender o funcionamento de cada processo (Wildauer, 2015, p. 53).

Nesse cenário, fica evidente a importância do mapeamento dos processos financeiros no âmbito da Base Aérea de São Paulo, visto que, com a falta da identificação do conjunto de tarefas que compõem um processo, torna-se dificultoso para todas as partes envolvidas entender o funcionamento macro do processo, levando, muitas vezes, a desperdícios de energia de toda a equipe. Isso faz com que o fluxo de trabalho fique mudando de setores excessivamente, causando falta de agilidade, erros de comunicação, altos custos, entre outros, conforme Rados (1998 *apud* Xavier *et al.* 2017).

Todo esse processo leva ao melhor emprego da energia de trabalho, energia essa que podemos traduzir como horas de trabalho do efetivo e, conseqüentemente, custo com um efetivo muitas vezes superdimensionado. Um exemplo factível é o Programa Netuno da Marinha do Brasil que ocorreu entre 2020 e 2021, conduzido pela Diretoria de Administração da Marinha, que foi um trabalho de campo em nove Organizações Militares. A iniciativa incluiu a análise, mapeamento e atualização de processos, além da eliminação de processos obsoletos. Foram gerados relatórios detalhando os apontamentos, incluindo o mapeamento de mais de 1.300 novos processos, atualização de mais de 400 e eliminação de mais de 100. A análise da estrutura organizacional revelou que era possível otimizar a força de trabalho, com uma potencial redução média de mais de 5% nas nove OM, e até mais de 14% em duas delas, sem comprometer as atividades. Essa otimização foi alcançada por meio da eliminação de tarefas sem valor agregado e da padronização de atividades (De Oliveira, 2023).

Assim, com o mapeamento realizado a BASP poderá, então, dar início à etapa de análise dos processos administrativos. Com o início desta etapa a organização militar poderá utilizar seus recursos humanos de forma mais inteligente, focando seus esforços nas tarefas administrativas de verdadeiro valor para a organização e para a sociedade. Dessa forma, os ganhos potenciais com a análise dos processos patrimoniais e financeiros da BASP podem se concretizar. Conforme demonstrado por Lage Júnior (2016), a avaliação das operações mapeadas deve procurar identificar e eliminar redundâncias e atividades que não acrescentam

valor, agrupar tarefas sempre que possível e equilibrar o tempo dedicado a cada atividade conforme sua relevância para o fluxo. Isso corrobora e enfatiza a redução de custos esperados com o mapeamento dos processos patrimoniais e financeiros da Base Aérea de São Paulo.

Por isso, o mapeamento dos processos de execução patrimonial e financeira da Base Aérea de São Paulo (BASP), visando simplificar tarefas e otimizar a alocação de recursos humanos, resultará na redução de custos associados ao efetivo. Posto que, as atividades irão ocorrer de maneira ordenada, otimizando o uso do efetivo disponível, padronizando procedimentos com foco nas tarefas essenciais, além de proporcionar melhoria na gestão organizacional.

2.2 AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

No panorama atual, onde todas as organizações buscam meios e ferramentas para se organizarem no anseio por serem mais eficientes, a Base Aérea de São Paulo não poderia ser diferente. Dessa forma, a inexistência de processos tangíveis e bem delineados torna-se um fator preocupante na busca de maior eficiência e, conseqüentemente, no aumento de produtividade. O mapeamento de processos é a ferramenta definida pelo Comando da Aeronáutica para se obter maior eficiência, conforme previsto na finalidade da DCA 16-5, Gestão por Processos do COMAER, estabelecendo orientações para o mapeamento de processos em todas organizações da Força Aérea Brasileira, com o objetivo de aumento da eficiência administrativa e operacional (Brasil, 2019).

Dessa forma, na BASP, a ausência de uma definição sobre como realizar as etapas necessárias para alcançar determinados objetivos, bem como a falta de identificação de todos os setores e militares envolvidos nas operações patrimoniais e financeiras, resulta em retrabalhos e em resultados insatisfatórios. Assim, é fundamental que a Base Aérea de São Paulo transite de sua realidade atual para um cenário em que todos os seus processos patrimoniais e financeiros estejam adequadamente mapeados. Com isso, será possível iniciar uma gestão orientada por processos, visando um aumento na produtividade e na eficácia dos resultados.

Com as operações devidamente mapeadas, será viável implementar uma mudança na cultura organizacional, iniciando a gestão por processos. Desta maneira, a organização irá abandonar a gestão funcional, onde as tarefas são divididas por especialidades dentro de uma mesma área administrativa, o que impede que os envolvidos compreendam qual é realmente a entrega, qual é o fluxo de trabalho e quais são os setores participantes. Assim esta ferramenta

irá proporcionar significativos benefícios para a Base Aérea de São Paulo.

A gestão por processos elevará a produtividade dos setores envolvidos com as atividades administrativas da BASP a patamares superiores, já que permite uma visão sistêmica do processo, elevando a consciência de interdependência dos setores envolvidos, prevenindo a ocorrência de erros e simplificando tarefas. Com essa nova gestão, viabilizada pelo mapeamento de processos, os militares acabam por desenvolver uma cultura na qual se busca o gerenciamento e aprimoramento das atividades, além do aumento da eficiência e da produtividade, como pode ser visto no caso da Empresa Qualy Fruty onde percebeu-se a necessidade de mapear os processos da produção, quando o aumento da demanda exigiu a busca por formas de elevar a produtividade com o quadro de funcionários existente. O gestor de produção destacou que, após a implementação do mapeamento, houve um aumento de 66% na capacidade produtiva, resultado que foi confirmado por uma análise comparativa dos meses anteriores e posteriores ao mapeamento. Esse crescimento permitiu à empresa atender a cinco novos clientes, resultando em um aumento de 17% na receita bruta de vendas conforme os resultados mensais (De Faria Júnior, 2023).

Assim, com a gestão por processos estabelecida, entraremos em um ciclo de auto aprimoramento das operações patrimoniais e financeiras da Base Aérea de São Paulo, melhorando o seu gerenciamento e aumentando a produtividade, uma vez que, os gestores terão uma melhor perspectiva dos processos, conforme afirmação do autor: "Assim, é fundamental que os gestores e profissionais que anseiam por melhorias de performance, resultados financeiros, satisfação de clientes, produtividade, etc. tenham uma perspectiva de processos." (Silva, 2015, p. 18).

À vista disso, o mapeamento dos processos de execução patrimonial e financeira da BASP, com o propósito de simplificar tarefas e otimizar a alocação de recursos humanos, acarretará aumento da produtividade dos setores correlatos às atividades administrativas. Dado que, com a gestão por processos, todos os atores envolvidos terão uma visão completa das tarefas e isso resultará em maior consciência de equipe na Base Aérea de São Paulo, racionalizando meios e criando uma cultura de gerenciamento de processos, aumentando a eficiência das operações.

3 CONCLUSÃO

Conforme exposto, a recente reestruturação da Força Aérea Brasileira acabou por gerar profundas transformações na dinâmica operacional e administrativa de suas unidades. Essas

mudanças são evidenciadas, por exemplo, pela alteração na subordinação da Base Aérea de São Paulo, que agora se integra a uma nova estrutura, na modificação de sua categoria de execução financeira e na busca pela redução de custos com efetivo, refletindo a necessidade de adaptação aos novos desafios e objetivos estratégicos da Força.

Por isso, defendeu-se a tese de mapear os processos de execução patrimonial e financeira na Base Aérea de São Paulo. O objetivo é simplificar tarefas e otimizar a alocação de recursos humanos reduzindo os custos com efetivo. Essa abordagem resultará ainda no aumento da produtividade.

Em um contexto de crescente complexidade e interconexão organizacional, impulsionado pela globalização, o mapeamento de processos se torna uma prática primordial para promover eficiência e economia de recursos, especialmente na redução de custos com pessoal. Essa abordagem proporciona uma visão mais clara do funcionamento de cada operação, facilitando a identificação de redundâncias e a eliminação de atividades que não trazem valor agregado. Com a implementação dessa prática, a BASP poderá estruturar melhor suas atividades, padronizar procedimentos e melhorar a gestão organizacional, alcançando a utilização mais eficiente do efetivo.

Além disso, no atual cenário, em que as organizações buscam constantemente aumentar sua eficiência, a BASP enfrenta o desafio da ausência de processos bem definidos, o que compromete a produtividade. O mapeamento de processos é a ferramenta fundamental para promover eficiência administrativa e operacional. Portanto, é crucial que a BASP mapeie seus processos patrimoniais e financeiros, iniciando uma gestão por processos que transformem a cultura organizacional. Essa abordagem permitirá uma visão sistêmica e interdependente, prevenindo erros e simplificando tarefas, o que, por sua vez, resultará em aumento da produtividade e melhoria contínua.

Considerando os benefícios e as oportunidades de melhoria, essa abordagem de mapeamento de processos pode ser aplicada aos Comandos Aéreos Regionais devido ao seu nível estratégico. Dessa forma, será possível implementar a gestão por processos, padronizando tarefas, otimizando a alocação de recursos humanos e aumentando a produtividade. Isso resultará na redução de custos com efetivo, promovendo o enxugamento da máquina pública e diminuindo as despesas obrigatórias com pessoal. Como consequência, haverá um aumento no orçamento disponível para despesas discricionárias, o que possibilitará investimentos em novos projetos de aeronaves, ampliando a capacidade de cumprimento das missões da Força Aérea Brasileira e elevando a percepção dos resultados entregues pela FAB à sociedade.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER n. 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da "Concepção Estratégica - Força Aérea 100". **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, p. 116-158, 15 out. 2018. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2018/bca_180_15-10-2018.pdf. Acesso em: 26 set. 2024.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER n. 89/7SC, de 05 de dezembro de 2019. Aprova a edição da Diretriz de Gestão por Processos no Comando da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 226, p. 230-285, 11 dez. 2019. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2019/bca_226_11-12-2019.pdf. Acesso em: 24 set. 2024.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER n. 596/GC3, de 19 de maio de 2020. Aprova a edição da Diretriz que dispõe sobre o aprimoramento da reestruturação do Comando da Aeronáutica – Projeto Piloto. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 086, p. 42-70, 20 mai. 2020. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2020/bca_86_20-05-2020.pdf. Acesso em: 24 set. 2024.
- DE FARIA JÚNIOR, Luiz Carlos; DE ABREU, Pablo; DE SOUSA SANTOS, Fabricio. O Mapemaneto de Processos como ferramenta de competitividade: um estudo de caso na empresa Qualy Fruty. **Gestão, Qualidade em Serviços e Sustentabilidade**. 1. Ed. Goiânia: Centro Universitário Alves Faria, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://www.unialfa.com.br/wp-content/uploads/2024/01/29.pdf> - page=146. Acesso em: 29 out. 2024
- DE OLIVEIRA, Luiz Felipe Teixeira. O impacto do Mapeamento de Processos na mitigação dos efeitos da redução da Força de Trabalho. **Acanto em Revista**, v. 10, n. 10, p. 159-175, 2023. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.marinha.mil.br/index.php/acantoemrevista/article/view/5245/5107>. Acesso em: 29 out. 2024
- LAGE JÚNIOR, Murís. **Mapeamento de processos de gestão empresarial**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 set. 2024.
- RIBEIRO, Cristiano. **Gestão por processos e a integração estratégica**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 set. 2024.
- SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e melhoria de processos: conceitos, técnicas e ferramentas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 30 set. 2024.
- XAVIER, Carlos Magno da Silva *et al.* **Gerenciamento de projetos de mapeamento e redesenho de processos: uma adaptação da metodologia basic methodware**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 set. 2024.

em: 30 set. 2024.

WILDAUER, Egon Walter; WILDAUER, Laila Del Bem Seleme. **Mapeamento de processos:** conceitos, técnicas e ferramentas. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 set. 2024.