

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA  
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**

Ten-Cel. QOBM/Comb. **DANIELA LARGURA FERREIRA**



**GESTÃO DE PROCESSOS E TOMADA DE DECISÃO NO GABINETE  
DO COMANDANTE-GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR  
DO DISTRITO FEDERAL: MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO  
FERRAMENTA PARA APERFEIÇOAMENTO DECISÓRIO**

**BRASÍLIA  
2025**

Ten-Cel. QOBM/Comb. **DANIELA** LARGURA FERREIRA

**GESTÃO DE PROCESSOS E TOMADA DE DECISÃO NO GABINETE  
DO COMANDANTE-GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR  
DO DISTRITO FEDERAL: MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO  
FERRAMENTA PARA APERFEIÇOAMENTO DECISÓRIO**

Artigo científico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientadora: Ten-Cel. QOBM/Comb. **JACQUELINE** NATHALY BARBOSA DE OLIVEIRA

**BRASÍLIA**  
**2025**

Ten-Cel. QOBM/Comb. **DANIELA LARGURA FERREIRA**

**GESTÃO DE PROCESSOS E TOMADA DE DECISÃO NO GABINETE DO  
COMANDANTE-GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO  
FEDERAL: MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA PARA  
APERFEIÇOAMENTO DECISÓRIO**

Artigo científico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**FLÁVIO MURILO NUNES PEREIRA** – Cel. QOBM/Comb.  
**Presidente**

---

**NILSA ANTONIA DE OLIVEIRA** – Ten-Cel. QOBM/Comb.  
**Membro**

---

**RODRIGO ALMEIDA FREITAS** – Ten-Cel. QOBM/Comb.  
**Membro**

---

**JACQUELINE NATHALY BARBOSA DE OLIVEIRA** – Ten-Cel. QOBM/Comb.  
**Orientadora**

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

AUTOR: Ten-Cel. QOBM/Comb. DANIELA LARGURA FERREIRA

TÍTULO: Gestão de processos e tomada de decisão no Gabinete do Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal: mapeamento de processos como ferramenta para aperfeiçoamento decisório.

DATA DE DEFESA: 29/10/2025.

Acesso ao documento		
<input checked="" type="checkbox"/> Texto completo	<input type="checkbox"/> Texto parcial	<input type="checkbox"/> Apenas metadados
Em caso de autorização parcial, especificar a(s) parte(s) que deverá(ão) ser disponibilizadas:		

Licença
<p><b>DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA</b></p> <p>O referido autor:</p> <p>a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.</p> <p>b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder ao CBMDF os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.</p> <p>Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o CBMDF, declara que cumpriram quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.</p> <p><b>LICENÇA DE DIREITO AUTORAL</b></p> <p>Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Biblioteca da Academia de Bombeiro Militar disponibilizar meu trabalho por meio da Biblioteca Digital do CBMDF, com as seguintes condições: disponível sob Licença Creative Commons 4.0 International, que permite copiar, distribuir e transmitir o trabalho, desde que seja citado o autor e licenciante. Não permite o uso para fins comerciais nem a adaptação desta.</p> <p>A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.</p>

---

**DANIELA LARGURA FERREIRA**

Ten-Cel. QOBM/Comb.

## RESUMO

O artigo analisa como o mapeamento de processos pode contribuir para o aperfeiçoamento da gestão e da tomada de decisões no Gabinete do Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), diante do elevado volume de processos administrativos submetidos à autoridade máxima da Corporação. O objetivo geral foi propor melhorias na gestão processual por meio dessa ferramenta, com desdobramentos como apresentação dos fundamentos teóricos, estudo de boas práticas em outras instituições, identificação de normativos aplicáveis, diagnóstico da realidade do Gabinete e proposição de ajustes voltados à eficiência administrativa. A pesquisa, de natureza aplicada, caráter exploratório-descritivo e abordagem quali-quantitativa, utilizou revisão bibliográfica, análise documental, entrevistas e questionários. A análise de 10.966 processos e 5.013 documentos assinados revelou tempos médios de tramitação assimétricos, que, após exclusão de *outliers*, indicaram média de 26,6 horas e maior equilíbrio, reforçando a necessidade de padronização. Constatou-se que 11,5% dos documentos tinham caráter protocolar ou de baixa complexidade, como reversão de praças e autorizações rotineiras, apontando para delegação de competências. Questionários e entrevistas confirmaram a percepção de gargalos, sobrecarga e ausência de fluxos formalizados, destacando que decisões de baixo impacto estratégico ocupam tempo do Comandante-Geral. A análise de normativos de órgãos como STF, PGDF, MPM e CBMGO evidenciou a consolidação do mapeamento como prática de governança. Propôs-se a descentralização de competências administrativas, institucionalização de políticas de gestão por processos, criação de grupos de trabalho para macroprocessos e avaliações periódicas de maturidade em BPM. Conclui-se que o mapeamento deve ser compreendido como mecanismo estratégico de governança, indispensável para a modernização do Gabinete do Comandante-Geral e fortalecimento da capacidade decisória do CBMDF, em consonância com o Plano Estratégico 2025–2030 e a Política de Gestão de Riscos.

**Palavras-chave:** Gestão de processos. Mapeamento de processos. Tomada de decisão. Governança pública. Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

## ABSTRACT

This article examines how process mapping can improve management and decision-making within the Office of the Commander-General of the Federal District Military Fire Brigade (CBMDF), given the high volume of administrative processes handled by the institution's top authority. The general objective was to propose improvements through process mapping, with specific aims such as presenting theoretical foundations, identifying applicable regulations, analyzing best practices in other institutions, diagnosing the Office's reality, and suggesting adjustments to enhance efficiency. The study adopted an applied, exploratory-descriptive, quali-quantitative approach, using bibliographic and documentary research, semi-structured interviews, and questionnaires. Analysis of 10,966 processes and 5,013 signed documents revealed asymmetric processing times which, after excluding outliers, showed a 26.6-hour average and greater balance, highlighting the need for standardization. It was found that 11.5% of the documents were merely procedural or low complexity, such as personnel reversals and routine authorizations, indicating potential for delegation. Questionnaires and interviews confirmed bottlenecks, overload, and lack of standardized workflows, showing that low-impact decisions consume significant time from the Commander-General. Comparative analysis of regulations from institutions like the Supreme Federal Court, PGDF, Military Public Prosecutor's Office, and Goiás Fire Brigade showed process mapping as a consolidated governance tool. The study proposes delegating routine competencies, institutionalizing process management policies, creating macroprocess mapping groups, and conducting periodic BPM maturity assessments. It concludes that process mapping should be seen as a strategic governance mechanism, essential to modernize the Commander-General's Office and strengthen CBMDF's decision-making capacity, in line with its 2025–2030 Strategic Plan and Risk Management Policy.

**Keywords:** Process management. Process mapping. Decision-making. Public governance. Federal District Military Fire Brigade.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>9</b>
2.1 Revisão de literatura.....	9
2.1.1 Administração Pública e Governança .....	10
2.1.2 Gestão de processos .....	11
2.1.3 Tomada de decisão .....	13
2.1.4 Gabinete do Comandante-Geral .....	15
2.2 Metodologia .....	16
2.3 Resultados e discussão .....	19
2.3.1 Da pesquisa bibliográfica e documental.....	19
2.3.2 Da pesquisa documental de outras Corporações e Instituições .....	19
2.3.3 Da pesquisa documental no âmbito do CBMDF .....	23
2.3.4 Do questionário aplicado à amostra.....	31
2.3.5 Das entrevistas realizadas com as autoridades.....	33
2.3.6 Proposta de aprimoramento da gestão processual no âmbito do Gabinete do Comandante-Geral .....	35
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>44</b>
APÊNDICE A - Pauta de entrevista com o Comandante-Geral do CBMDF .....	45
APÊNDICE B - Pauta de entrevista com a Chefe do GABCG.....	47
APÊNDICE C - Questionário aplicado aos militares lotados na seção de gestão de processos do GABCG.....	49
APÊNDICE D – Proposta de otimização por meio do mapeamento de processos ...	52

## 1 INTRODUÇÃO

Gestão de processos é um conjunto de práticas voltadas à identificação, análise, padronização, monitoramento e melhoria contínua dos processos organizacionais, promovendo maior eficiência, eficácia e alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição. No contexto público, contribui para decisões mais fundamentadas e prestação de serviços de forma mais ágil e transparente.

Ao permitir o entendimento profundo de seus fluxos de trabalho e a identificação de oportunidade de melhorias, a gestão de processos desempenha papel fundamental no aprimoramento das organizações públicas. Assim, constitui-se em instrumento estratégico para gestores, apoiando a tomada de decisões e promovendo transformações que geram valor à sociedade e à instituição.

O mapeamento de processos, por sua vez, é uma ferramenta fundamental na gestão de processos, pois oferece uma representação visual e detalhada de como o trabalho é realizado dentro de uma organização. Essa representação gráfica, que pode ser feita por meio de fluxogramas, mapas ou diagramas, torna os processos mais compreensíveis para todos os envolvidos.

Nesse sentido, a compreensão dos fluxos de trabalho organizacionais proporcionada pela gestão de processos ao utilizar o mapeamento está intrinsicamente ligada à tomada de decisão, permitindo que seja feita de forma mais clara e rápida.

Diante da complexidade e do volume de informações que circulam no Gabinete do Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), torna-se essencial garantir a eficiência, a padronização e a rastreabilidade dos processos decisórios. Observa-se, contudo, que nem todos os fluxos de trabalho estão formalizados ou mapeados, o que pode comprometer a clareza das responsabilidades, a agilidade das decisões e a efetividade dos resultados institucionais.

Nesse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como o mapeamento de processos pode oportunizar melhorias na gestão de processos e na tomada de decisões no âmbito do Gabinete do Comandante-Geral do**

## **CBMDF?**

A escolha do tema está diretamente alinhada aos objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico do CBMDF 2025-2030, especialmente no que tange à consolidação das boas práticas de governança (Objetivo Estratégico 4), ao uso de metodologias de gestão de riscos e melhoria de processos internos (Objetivo Estratégico 6), e à intensificação do uso dos sistemas de informação na tomada de decisão qualificada (Objetivo Estratégico 10). Além disso, o tema se correlaciona diretamente com as iniciativas estratégicas e respectivos indicadores previstos no Objetivo 6, quais sejam: otimizar os processos finalísticos e de apoio do CBMDF com foco na melhoria dos serviços prestados à sociedade. Desta maneira, o mapeamento de processos se apresenta como uma ferramenta concreta para fortalecer a capacidade institucional do Gabinete do Comandante-Geral (GABCG), contribuindo com uma gestão mais eficaz, eficiente e transparente.

Do ponto de vista acadêmico, o trabalho propõe a aplicação prática de conceitos de gestão pública, governança, gestão por processos e tomada de decisão em um contexto real e institucionalmente relevante. Adicionalmente, a presente pesquisa pretende contribuir com a literatura técnico-científica ao analisar a aplicação do mapeamento de processos em um órgão estratégico da administração pública militar, evidenciando seu potencial como instrumento de aperfeiçoamento organizacional. Desta feita, a expectativa é gerar conhecimento aplicável a outras unidades administrativas de forças públicas, fortalecendo a cultura de gestão baseada em evidências e melhoria contínua.

Por fim, o tema se relaciona intimamente com a vivência profissional da pesquisadora, que atua há mais de dois anos e meio no Gabinete do Comandante-Geral do CBMDF. Essa experiência prática permite a identificação de fragilidades e oportunidades de melhoria nos fluxos decisórios e administrativos do setor. Desta maneira, a familiaridade com os processos internos e com a cultura organizacional contribui para uma abordagem mais realista, crítica e propositiva, alinhada à rotina e às necessidades do alto comando da Corporação.

Visando assegurar resultados significativos e fomentar o conhecimento, o presente estudo estabeleceu como objetivo geral aperfeiçoar a gestão corporativa e

tomada de decisões no âmbito Gabinete do Comandante-Geral com emprego do mapeamento de processos de trabalho. Para atingir tal finalidade, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar os princípios teóricos de mapeamento de processos de trabalho aplicado à tomada de decisão e gestão corporativa;
- Estudar normativos relacionados ao mapeamento de processos, à tomada de decisão e gestão corporativa em outras forças e instituições;
- Identificar os normativos que envolvam o mapeamento de processos relacionados à tomada de decisão no âmbito do CBMDF;
- Diagnosticar a atual estrutura, funcionamento, processo de tomada de decisão e mapeamento de processos de trabalho do Gabinete do Comandante-Geral; e
- Identificar oportunidades de revisões, melhorias e aperfeiçoamentos na gestão de processos do Gabinete do Comandante-Geral por meio do mapeamento de processos.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Revisão de literatura**

A Administração Pública, orientada pelos princípios da governança, demanda estruturas cada vez mais eficientes, transparentes e capazes de gerar valor público. Nesse contexto, a gestão por processos surge como ferramenta essencial para aprimorar o desempenho institucional, pois permite maior clareza sobre os fluxos de trabalho, a definição de responsabilidades e a identificação de pontos críticos. Dessa forma, a revisão de literatura abordou como a aplicação do mapeamento de processos pode-se mostrar relevante, trazendo oportunidades de melhorias à gestão de processos e à tomada de decisão.

### 2.1.1 Administração Pública e Governança

Paludo e Oliveira (2021) definem Governança aplicada aos órgãos e entidades públicas como um sistema estratégico de uma Instituição que, em conformidade às normas e princípios legais, garante seu direcionamento, o controle e o desempenho, a gestão de riscos, a transparência e a responsabilização dos agentes públicos, de modo a resguardar o interesse público.

Assim, o exercício de uma governança pública de qualidade deve ser pautado na definição clara de responsabilidades, no juízo da relação entre as partes interessadas da organização e a estrutura administrativa para o gerenciamento de recursos e entrega de resultados (Marques, 2005 apud Matias-Pereira, 2018).

A governança diferencia-se da administração por atuar em nível superior, direcionando e avaliando as ações administrativas, ainda que dependa da estrutura de gestão para se concretizar. Sua atuação não se restringe ao nível estratégico, alcançando também o primeiro escalão da gestão tática para garantir o alinhamento das ações administrativas com os objetivos institucionais e o atendimento às necessidades da sociedade (Paludo; Oliveira, 2021).

De maneira complementar, Oliveira (2014a, p. 4), sustenta que:

Administração pública é o processo estruturado de planejamento, organização, orientação, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública no direcionamento para atender às necessidades e expectativas dos cidadãos da comunidade, visando ao bem comum (Oliveira, 2014a, p. 4).

Ainda, para o autor, o modelo de gestão adotado pela instituição pública deve envolver esforços para melhoria da sua atividade-fim, de forma que a atividade-meio sirva o propósito de consecução da atividade que gera valor à sociedade, sob pena de desvirtuamento da finalidade do serviço prestado (Oliveira, 2014a).

Acerca do tema verifica-se que uma prática de gestão comumente utilizada é o microgerenciamento, o qual, embora visto como estratégia de controle e eficiência, é, geralmente, contraproducente, ao comprometer a autonomia, a criatividade e o engajamento dos trabalhadores. Essa prática decorre de estruturas organizacionais

rígidas e relações de poder hierarquizadas, afetando negativamente a inovação organizacional (Justino; Santos, 2025).

Neste esteio, Justino e Santos (2025) reforçam a necessidade de revisão dos modelos de liderança, substituindo o controle excessivo por confiança, escuta ativa e descentralização decisória, de forma a promover ambientes de trabalho mais humanos, colaborativos e sustentáveis.

### **2.1.2 Gestão de processos**

Dentre diversos conceitos existentes, Silva (2015, p.19), explica processo como “[...] uma sequência lógica de operações, atividades ou tarefas, que aplica recursos organizacionais para a geração de um produto ou serviço que atenda às necessidades de um cliente ou consumidor”.

Sob outra perspectiva, a *Association Of Business Process Management Professionals International* (ABPMP, 2013) define o processo de negócio como uma atividade orientada à entrega de soluções eficazes e coerentes com as necessidades do usuário do serviço ou, ainda, como suporte a outros processos. Esses processos podem ser classificados em três categorias: primário, de suporte e de gerenciamento.

De acordo com Pradella, Furtado e Kipper (2012), o processo primário está diretamente relacionado à entrega de valor ao público-alvo, representando, em geral, a atividade finalística da organização. Já os processos de suporte e de gerenciamento não promovem valor diretamente ao usuário final, mas são essenciais para o funcionamento institucional — o primeiro por dar suporte ao processo primário, viabilizando sua execução, e o segundo por assegurar que a organização atue em conformidade com seus objetivos estratégicos e metas de desempenho.

A partir da classificação referenciada, é necessário analisar a organização por meio de sua arquitetura de processos, que representa a decomposição hierárquica dos fluxos de trabalho, de forma a desdobrar os processos em níveis sucessivos (Brasil, 2024):

Macroprocesso: conjunto de processos e/ou subprocessos agrupados por objetivos comuns;

Processo: agregação de atividades e comportamentos executados por seres humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados organizacionais;  
Subprocesso: subconjunto de atividades de um processo, agrupamento feito por afinidade, objetivo ou resultado desejado;  
Atividade: conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço;  
Tarefa: representa os passos ou ações para execução de uma atividade. É o maior nível de detalhamento dentro de um processo, ou seja, é quando a atividade não pode ser mais decomposta (Brasil, 2024, p.10).

Essa decomposição favorece uma visão sistêmica da organização, permitindo o alinhamento entre estratégia e operação (Brasil, 2024).

Por sua vez, o mapeamento de processos consiste em compreender, de forma prática e sequencial, todas as etapas envolvidas desde o início até a conclusão de um fluxo de trabalho, com o objetivo de oferecer uma visão clara de sua estrutura e desempenho (Silva, 2015).

O mapeamento de processos possibilita, ainda, a análise integrada do fluxo organizacional, identificando gargalos, redundâncias e interação entre diferentes áreas e funções, além de evidenciar a lógica sistêmica das atividades, permitindo avaliar quais etapas agregam valor e como as informações ou o produto circulam muitas vezes por percursos extensos e ineficientes, até alcançar sua finalidade (Oliveira, 2014b).

Assim sendo, embora a representação inicial costume ser mais abrangente e com menor nível de detalhe, é essencial garantir: i) o levantamento preciso das atividades envolvidas, evitando interpretações vagas e de forma a buscar a definição clara dos limites do processo; ii) a elaboração de um mapa preliminar; iii) a identificação de sistemas e equipamentos envolvidos; iv) a coleta de dados quantitativos (como tempo de ciclo e volume de saídas); v) a proposição de estratégias para melhorias contínuas; e vi) a construção de uma visão geral do processo para validação com os principais clientes (Silva, 2015).

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*), por seu turno, constitui um conjunto de práticas e princípios administrativos voltados à melhoria da eficiência organizacional por meio da gestão estruturada de seus processos. A prática de BPM exige que todos os níveis de uma organização se envolvam no processo e interajam entre si, visando o fortalecimento

da estrutura de governança interfuncional, de forma a alterar como as instituições tomam decisões. De acordo com a ABPMP (2013), o ciclo de vida do BPM compreende várias fases interdependentes:

**Figura 1 – Quadro de Fases do BPM**

<b>Fase</b>	<b>Descrição</b>
Modelagem de Processos	Mapeamento, formalização e comunicação dos fluxos de trabalho, permitindo a visualização das operações e o entendimento sistêmico da organização.
Análise de Processos	Identificação de falhas, gargalos e oportunidades de melhoria a partir da avaliação do desempenho, eficiência e eficácia dos processos existentes.
Desenho de Processos	Proposição de novos arranjos processuais alinhados aos objetivos estratégicos, definindo padrões de funcionamento, mensuração e controle de desempenho.
Gestão de Desempenho	Monitoramento e avaliação contínua dos resultados dos processos com base em indicadores previamente estabelecidos, permitindo intervenções gerenciais com base em dados.
Transformação de Processos	Implementação de mudanças estruturais nos processos, visando inovação, reengenharia ou adaptação estratégica.
Organização da Gestão de Processos	Definição de papéis e responsabilidades, promovendo uma cultura organizacional orientada por processos.
Gestão Corporativa de Processos	Alinhamento dos processos às estratégias organizacionais, criação de repositórios, avaliação da maturidade em BPM, aplicação de modelos de referência e melhores práticas corporativas.

Fonte: A autora, com base em ABPMP (2013).

Essas etapas visam garantir que os processos organizacionais não apenas sustentem as operações, mas sirvam de base para a geração de valor ao cliente e para o alcance sustentável dos objetivos institucionais (ABPMP, 2013).

### **2.1.3 Tomada de decisão**

A tomada de decisão é inerente à função gerencial, sendo considerada a principal atribuição dos gestores, uma vez que está presente em todas as etapas da administração: planejamento, organização, direção e controle. É por meio da qual os gestores respondem a oportunidades e ameaças do ambiente organizacional,

analisando alternativas e escolhendo objetivos e ações a serem implementadas. A qualidade dessas decisões impacta diretamente o desempenho organizacional, embora o processo decisório seja frequentemente dificultado por contextos de elevada complexidade e incerteza (Mações, 2018).

De acordo com Correia Neto e Marques (2020), o processo decisório é influenciado por variáveis como tempo, disponibilidade de recursos, perfil do decisor, contexto organizacional e fatores comportamentais. Decisões fundamentadas em informações confiáveis favorecem a previsibilidade dos resultados, possibilitando uma gestão de riscos mais eficiente.

As decisões organizacionais podem ser classificadas conforme o nível hierárquico e a natureza do problema enfrentado. Desta forma, Ansoff (1964 apud Mações, 2018) destaca três tipos principais: i) decisões operacionais, voltadas para a rotina diária, de curto prazo, geralmente tomadas por gestores de primeiro nível; ii) decisões táticas ou administrativas, relacionadas à alocação de recursos e à gestão de departamentos, também de curto prazo, sob responsabilidade dos gestores intermediários; e iii) decisões estratégicas, com foco no direcionamento futuro da organização, de longo prazo, geralmente atribuídas à alta administração.

Ademais, independentemente do nível decisório, as decisões também podem ser categorizadas em: programadas, caracterizadas por sua natureza rotineira e previsível, regidas por procedimentos e normas preestabelecidos; e não programadas, que tratam de situações inéditas e complexas, exigindo julgamento, análise contextual e, frequentemente, a intuição do gestor. Decisões programadas são predominantes nos níveis operacionais, enquanto decisões não programadas tendem a ser mais frequentes e críticas no nível estratégico (Mações, 2018).

Sob outro enfoque, Souza (2015) afirma existirem três tipos de atores envolvidos no processo decisório: i) o decisor, a quem compete a tomada da decisão propriamente dita; ii) o facilitador, a quem cabe reunir as informações existentes sobre determinada situação e apresentá-las ao decisor e o iii) analista, responsável pelo conhecimento técnico de determinado assunto.

### 2.1.4 Gabinete do Comandante-Geral

De acordo com o Regimento Interno do CBMDF (RICBM), o Gabinete do Comandante-Geral (GABCG) é estruturado pela Seção de Gestão de Processos (SEGEP), Ajudância de Ordens (AJORD) e Seção de Apoio Administrativo (SEAAD), e assessorado pelas Assessorias Técnico-Administrativa (ASTAD), Parlamentar (ASPAR), Jurídica (ASJUR) e Acordos de Cooperação (ASCOP), conforme organograma apresentado pela Figura 1. É o órgão responsável pelo assessoramento do Comandante-Geral, autoridade cujas competências encontram-se elencadas no art. 3º do mesmo Regimento, e dentre as quais destacam-se:

Art. 3º [...]

II - planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar e fiscalizar as atividades da Corporação;

III - praticar atos administrativos necessários ao funcionamento da Corporação; [...]

V - estabelecer as políticas e diretrizes estratégicas da Corporação;

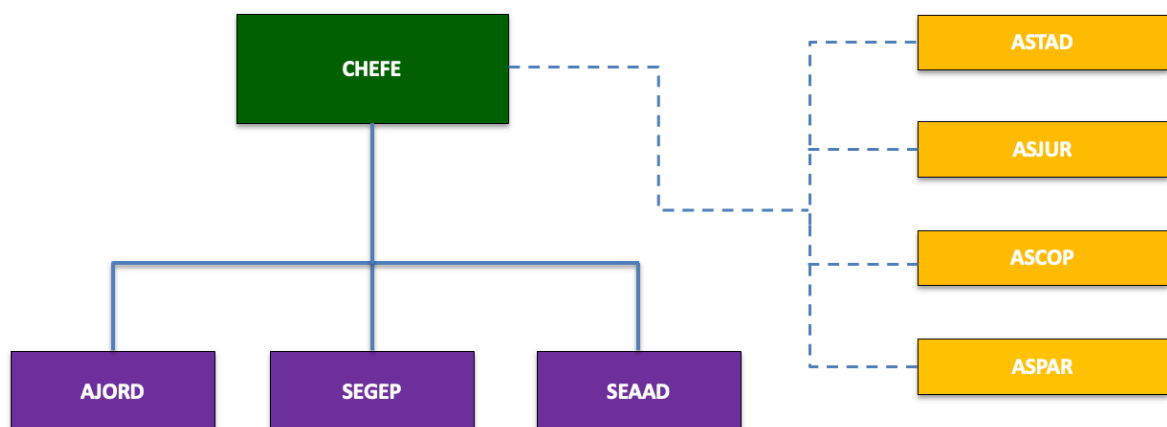
VI - decidir sobre questões administrativas;

VII - aprovar os planos estratégicos da Corporação, inclusive o de aplicação de recursos financeiros e o de emprego; [...]

XII - delegar competências, observados os limites estabelecidos em lei ou regulamento; [...]

XIX - avocar, em caráter excepcional e por motivos relevantes devidamente justificados, competência atribuída a órgão subordinado; [...] (CBMDF, 2020, p. 7-8)

**Figura 1 – Organograma do Gabinete do Comandante-Geral**



Fonte: A autora, com base em CBMDF (2020).

Destaca-se que a Assessoria Técnico-Administrativa é composta pela Seção de Riscos – SEGER, a qual possui, dentre outras, a competência de “dar suporte à

implementação de mecanismo para mapeamento e melhoramento dos processos e adoção de instrumentos para o aprimoramento do processo decisório" (CBMDF, 2025b, p. 3).

Ainda de acordo com o normativo, o artigo 9º traz as competências da Seção de Gestão de Processos, as quais incluem o assessoramento do Comandante-Geral em assuntos não positivados em normas; a confecção, gestão e distribuição dos documentos de responsabilidade do Comandante-Geral; e o fornecimento de diretrizes aos órgãos internos e externos quanto aos procedimentos adotados no âmbito do GABCG (CBMDF, 2020).

Nesse sentido, a referida Seção, com efetivo previsto de doze militares distribuídos nas funções de chefe, assessores e assistentes (CBMDF, 2020), foi o foco da presente pesquisa científica, considerando seu papel estratégico na estrutura organizacional e na condução das atividades de melhoria de processos no âmbito do Gabinete do Comandante-Geral.

## **2.2 Metodologia**

Método é definido por Lakatos e Marconi (2021, p. 93) como:

“[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que [...] permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

O presente estudo adotou o método dedutivo que, com base em teorias e leis gerais, busca prever a ocorrência de fenômenos particulares, caracterizando uma conexão de natureza dedutiva (Lakatos; Marconi, 2021). Ademais, o trabalho se valeu da aplicação de procedimentos científicos visando solucionar problemas (Gil, 2019).

Nesse sentido, a pesquisa foi classificada em:

**Figura 2 – Quadro de classificação da pesquisa**

<b>Aspecto</b>	<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
Objetivos	Pesquisa exploratória e descritiva	Foi realizada consulta às informações existentes sobre o tema, as quais foram correlacionadas às práticas do GABCG.
Finalidade	Pesquisa aplicada	Poderá auxiliar na resolução de problemas institucionais.
Abordagem	Quali-quantitativa	Houve parte de levantamento de dados e conjectura de eventuais causas e impactos na Corporação.
Procedimentos técnicos	Bibliográfica, documental, entrevista e questionário.	Conforme descrito no item Metodologia.

Fonte: A autora, com base em Michel (2009), Lakatos e Marconi (2021) e Gil (2022).

Desta feita, para a obtenção de dados, empregou-se diversos procedimentos técnicos, os quais, de acordo com Michel (2009), são instrumentos utilizados para aquele fim.

No que tange à pesquisa documental, esta foi realizada a partir do levantamento de processos gerados e recebidos no âmbito Sistema Eletrônico de Informações (SEI) do Gabinete do Comandante-Geral (CBMDF/GABCG). O referido sistema é utilizado, no ambiente da Seção de Gestão de Processos (SEGEP), para a elaboração da documentação institucional submetida à apreciação e assinatura do Comandante-Geral. O recorte temporal da análise abrangeu o período compreendido entre 1º de julho de 2024 e 30 de junho de 2025, totalizando doze meses consecutivos. A escolha pelo referido período visou coincidir com o início do período da coleta de dados para o presente estudo.

Analisou-se, ainda, legislações e normativos correlatos aplicáveis ao CBMDF, bem como a outras instituições, visando a identificação de diretrizes acerca da utilização da ferramenta de mapeamento de processos.

Os dados relativos à quantidade de processos e documentos tramitados foram extraídos diretamente da funcionalidade “Estatísticas da Unidade” do SEI e analisados por meio do programa Google Colab. Já os documentos produzidos pela SEGEP e

assinados pelo Comandante-Geral foram identificados com base em registros de controle mantidos pelos militares da seção, os quais são atualizados diariamente após os despachos com a autoridade superior. A verificação e consolidação desses dados foram realizadas mediante inspeção direta e criteriosa por parte da pesquisadora.

Em relação ao controle supracitado, cumpre salientar que, por se tratar de um sistema não automatizado, há a possibilidade de que alguns documentos assinados não tenham sido computados, o que configura uma limitação metodológica da pesquisa. Ademais, foram desconsiderados, para fins de análise, os documentos assinados eletronicamente em blocos disponibilizados por outras Unidades do CBMDF ou por órgãos externos à estrutura do Governo do Distrito Federal (GDF), além de documentos sigilosos. Tais exclusões devem ser consideradas uma restrição quanto à abrangência dos dados analisados, em razão da inexistência de controle sistemático por parte da SEGEP.

Adicionalmente, a pesquisa incluiu a aplicação de questionários e a realização de entrevistas, instrumentos metodológicos reconhecidos em investigações qualitativas e quantitativas. Esses recursos possibilitaram captar percepções, experiências e avaliações dos participantes, complementando os dados obtidos na pesquisa documental.

Desta feita, um questionário foi aplicado aos 12 (doze) oficiais e praças lotados na Seção de Gestão de Processos do Gabinete do Comandante-Geral, de caráter censitário, à exceção da chefia, cargo ocupado atualmente pela pesquisadora. Utilizou-se a Escala Likert, de forma a permitir a quantificação de percepção daqueles que trabalham diretamente com os documentos que tramitam pelo GABCG quanto às rotinas e eficiência de seu trabalho. A ferramenta foi concebida e disponibilizada para resposta na plataforma Google e os dados levantados foram tabulados utilizando-se planilhas e gráficos do programa Excel.

Por fim, a pesquisa adotou entrevistas semiestruturadas, as quais foram realizadas com o Comandante-Geral e a Chefe de Gabinete do Comandante-Geral visando obter a percepção das autoridades corporativas sobre o tema, cujas pautas e respostas transcritas seguem conforme Apêndices A e B, respectivamente, e os dados

resultantes foram submetidos à análise exploratória e utilizados para subsidiar a discussão da pesquisa.

## **2.3 Resultados e discussão**

### **2.3.1 Da pesquisa bibliográfica e documental**

A pesquisa bibliográfica foi amparada pela busca de livros, trabalhos científicos e publicações associadas à conceituação de governança, gestão e mapeamento de processos e tomada de decisão, e segue constante da Revisão de Literatura deste trabalho.

A pesquisa documental, por sua vez, fundamentou-se na localização de normatizações e diretrizes acerca da utilização da ferramenta de Mapeamento de Processos no âmbito do CBMDF e outras instituições públicas e privadas, além da investigação dos processos eletrônicos e documentos tramitados no âmbito da SEGEP do GABCG, conforme apresentado nas seções seguintes da presente pesquisa.

### **2.3.2 Da pesquisa documental de outras Corporações e Instituições**

No âmbito do Governo do Distrito Federal, por meio do Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019, institui-se a Política de Governança Pública e Compliance aplicável aos órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. Tal norma estabelece mecanismos voltados à consolidação da governança pública, dentre os quais se destacam: a adoção do mapeamento de processos, a utilização de instrumentos que promovam o aprimoramento do processo decisório e o emprego de estratégias para otimização dos resultados institucionais (Distrito Federal, 2019).

No Ministério Público Militar, a Portaria nº 102/PGJM, de 31 de maio de 2022, instituiu a Política de Gestão de Processos do órgão. Dentre seus principais aspectos constam: a definição dos princípios e diretrizes da gestão processual; a garantia da otimização, monitoramento, inovação e a transparência dos fluxos de trabalho; bem como a promoção do engajamento dos profissionais nas ações voltadas à melhoria

contínua dos processos institucionais (Ministério Público Militar, 2022).

Em alinhamento a essas diretrizes, o Supremo Tribunal Federal, por meio da Resolução nº 869, de 27 de maio de 2025, regulamentou sua Política de Gestão de Processos de Trabalho (STF, 2025). A referida norma estabelece, em seu art. 5º, as fases que compõem o ciclo de gestão de processos, conforme transcrição a seguir:

Art. 5º As unidades deverão observar as seguintes fases do ciclo de gestão de processos de trabalho:

I - planejamento: entendimento do contexto, priorização de processos e definição de metodologias, técnicas e ferramentas para a aplicação do gerenciamento de processos, os quais contribuirão para o alcance das metas organizacionais estratégicas, táticas e operacionais do tribunal;

II - análise, modelagem e otimização: compreensão, desenho e visualização ampla dos processos de trabalho, com vistas à geração de informações que subsidiem a identificação e a aplicação de melhorias aplicáveis aos processos;

III - implantação: atividades para execução das mudanças identificadas, necessárias e propostas nas fases anteriores que implicam capacitação e engajamento das pessoas envolvidas nos processos de trabalho, bem como a disponibilização de outros meios e recursos imprescindíveis para a consecução dos objetivos pretendidos; e

IV - monitoramento: acompanhamento e controle periódico das mudanças implementadas, com o intuito de reunir informações para comparar o desempenho real às metas preestabelecidas, identificando falhas eventuais e ajustes necessários para a melhoria contínua, o redesenho ou a transformação do processo, visando ao alcance de resultados cada vez mais eficientes, eficazes e efetivos (STF, 2025).

No contexto acadêmico, a Universidade Federal do Amazonas (UFAM) instituiu sua Política de Gestão de Processos com foco na identificação e modelagem dos macroprocessos e subprocessos institucionais, priorizando aqueles com maior impacto organizacional. O documento estabelece diretrizes para o diagnóstico dos fluxos de trabalho, identificação de fragilidades e causas de ineficiência, definição de prioridades para tratamento, proposição de melhorias e avaliação contínua do desempenho processual com base em indicadores previamente definidos (UFAM, 2025). Tal abordagem está sistematizada nas etapas apresentadas na Figura 3.

**Figura 3 – Estrutura de adaptação metodológica da Gestão de Processos**



Fonte: A autora, com base em UFAM (2025).

Sob outra perspectiva, o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás definiu a metodologia para modelagem, mapeamento, validação e homologação de processos por meio da Portaria nº 88, de 16 de fevereiro de 2023. Tal normativa estabelece que o mapeamento de processos será realizado por, pelo menos, 3 militares que trabalhem diretamente com o assunto analisado, sendo o resultado remetido, ao final, para o Comando de Gestão Estratégica, ao qual compete a análise e adequação, quando necessário, bem como a atuação conjunta entre o setor responsável e o Comando-Geral, para fins de homologação do processo mapeado (CBMGO, 2023).

Após homologado, o processo mapeado é publicado no sítio eletrônico da Corporação, o qual, atualmente, conta com 19 processos, subdivididos em: i) Processos Finalísticos ou Operacionais, ii) Processos de Apoio ou Suporte e iii) Processos Gerenciais ou de Gestão, desatacando-se que os mapeamentos lá contidos não visam substituir as normas existentes, servindo apenas como ferramenta facilitadora para seu entendimento (CBMGO, 2025).

Já no âmbito da Procuradoria-Geral do Distrito Federal, foi editada a Portaria PGDF nº 234, de 23 de maio de 2023, que aprova a sistemática para mapeamento e modelagem de processos de trabalho (SISTrab-PGDF).

A referida norma tem como finalidade estabelecer um padrão metodológico para o mapeamento e a modelagem de processos no âmbito institucional, de forma a orientar o desenvolvimento das atividades relacionadas aos processos de trabalho estratégicos, táticos e operacionais da organização (PGDF, 2023).

Além disso, o normativo explicita os resultados esperados da gestão por processos, os quais incluem: i) o aumento da produtividade e da eficiência na prestação dos serviços públicos; ii) a identificação de vulnerabilidades e oportunidades de melhoria; iii) a articulação e coordenação das unidades organizacionais e dos profissionais envolvidos; bem como iv) a otimização do uso dos recursos institucionais (PGDF, 2023).

Destaca-se, ainda, que o SISTrab-PGDF enumera o suporte da Alta Administração, o fortalecimento e consolidação do Escritório de Processos de Trabalho e o engajamento dos gestores com o conteúdo da sistemática como fatores críticos de sucesso da gestão de processos de trabalho (PGDF, 2023).

Sob outro enfoque, a Política de Tomada de Decisão e Alçadas Decisórias da Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia tem como finalidade estabelecer fluxos internos para a tomada de decisão pela média e alta gestão, bem como definir limites de alçada para a prática de atos administrativos decisórios (Hemobrás, 2022).

O documento prevê que as informações relevantes sejam encaminhadas à Alta Direção de forma célere e completa, de modo a subsidiar decisões adequadas e fundamentadas. Tais decisões devem apoiar-se em estudos consistentes e na identificação de ações capazes de mitigar riscos associados à sua implementação, cabendo aos gestores solicitar ajustes ou complementações quando necessário, a fim de aprimorar o processo decisório (Hemobrás, 2022).

A análise documental realizada identificou que diversas instituições públicas vêm adotando o mapeamento de processos como instrumento estratégico para a gestão processual, especialmente voltado ao aperfeiçoamento da tomada de decisão. Essa prática evidencia o reconhecimento institucional da gestão por processos como mecanismo de suporte à governança, à eficiência operacional e à entrega de valor público.

### **2.3.3 Da pesquisa documental no âmbito do CBMDF**

#### **2.3.3.1 Normativos relacionados ao mapeamento de processos**

Em consonância com o Decreto Distrital nº 39.736/2019, o CBMDF instituiu, por meio da Portaria nº 8, de 24 de maio de 2019, o Comitê Interno de Governança Pública (CIG), órgão colegiado presidido pelo Comandante-Geral e integrado pelo Subcomandante-Geral, Chefe do Estado-Maior-Geral, Controlador, Comandante Operacional e Chefe da Seção de Gestão Estratégica e Projetos do Estado-Maior-Geral. A finalidade principal do Comitê é promover, de forma contínua e progressiva, a adoção e a consolidação das melhores práticas de governança no âmbito institucional (CBMDF, 2019).

Entre as atribuições do CIG, destaca-se a responsabilidade pela implementação e manutenção de processos e mecanismos voltados à incorporação dos princípios e diretrizes estabelecidos pela Política Distrital de Governança. Nesse escopo, compete ao Comitê: a) fomentar iniciativas voltadas ao monitoramento dos projetos estratégicos do CBMDF, especialmente aqueles vinculados às prioridades do Governo do Distrito Federal; b) acompanhar os resultados institucionais com base em indicadores específicos; c) propor soluções para aprimoramento do desempenho organizacional; bem como d) implementar mecanismos formais de mapeamento e melhoria de processos, de modo a contribuir diretamente para o fortalecimento do processo decisório (CBMDF, 2019).

Sob outra perspectiva, destaca-se a Política de Gestão de Riscos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, instituída pela Portaria nº 7, de 8 de maio de 2023. Essa política estabelece diretrizes voltadas ao fortalecimento da governança, da transparência e da eficiência organizacional, orientando os gestores a adotarem práticas sistemáticas de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, com o objetivo de apoiar decisões mais qualificadas e alinhadas aos objetivos estratégicos da Corporação (CBMDF, 2023).

Ao prever a integração entre a gestão de riscos, o planejamento estratégico e a gestão de processos, a normativa contribui significativamente para a mitigação de falhas estruturais, para a redução de retrabalhos e para o aumento da confiabilidade

das informações que sustentam as decisões organizacionais. Essa abordagem revela convergência direta com a proposta do presente estudo, ao considerar o mapeamento de processos como mecanismo complementar e indispensável para a efetiva aplicação dessa política, oferecendo maior clareza, padronização e rastreabilidade aos fluxos de trabalho no âmbito do Gabinete do Comandante-Geral.

Adicionalmente observa-se que, no CBMDF, outros instrumentos relacionados à gestão de processos estão reunidos no sistema de Gestão Estratégica e Inteligência de Negócios (GESINT). Dentre esses, destacam-se: a Apostila para Mapeamento de Processos – versão 1.0 (CBMDF, 2018), que apresenta os elementos conceituais e operacionais utilizados no mapeamento de processos no âmbito da Corporação; uma videoaula explicativa sobre fundamentos do tema; e os próprios processos de trabalho já mapeados, os quais se encontram classificados entre Processos Operacionais e Processos de Apoio, conforme ilustrado na Figura 4.

**Figura 4 – Quadro de processos mapeados do CBMDF**

<b>Processos Operacionais</b>	<b>Processos de Apoio</b>
Processos Finalísticos (Atendimento Pré-Hospitalar, Combate a Incêndio e Salvamento)	Processos do Estado-Maior-Geral
Acidente Aeronáutico dentro da zona do Aeródromo	Macroprocesso de aquisição de bens e contratação de serviços
Acidente Aeronáutico em área lacustre no Distrito Federal	Execução do Plano de Implantação das ações de controle de riscos
Operação Aeroporto	Análise e Resposta para recursos de penalidades de SCIP
Atendimento de ocorrências de combate a incêndio florestal	Inspeção de Saúde e Equipe de Saúde – Exemplo cursos GBS
Atendimento a ocorrências com Produtos Perigosos	Criação de normatização para regular atividade – exemplo GBS
Atendimento Pré-Hospitalar – interação CBMDF - SAMU	Elaboração e/ou revisão de POP – Exemplo GBS
Atendimento e Despacho	Conferência de Exposição de Dados Pessoais ou Sensíveis – Exemplo GBS
Gerenciamento do SEIOP	Manutenção de Embarcações

Fonte: A autora, com base em CBMDF (2025).

Identificou-se, ainda, que o Estado-Maior-Geral, por meio do processo eletrônico SEI nº 00053-00021253/2025-12, pretendeu realizar o levantamento do percentual de processos internos mapeados e otimizados, relacionados

especificamente às atribuições regimentais de cada setor da Corporação, de forma a verificar o atingimento dos indicadores previstos no Plano Estratégico do CBMDF 2025 – 2030 (CBMDF, 2025a). Destaca-se que até o final do presente estudo, o levantamento não havia sido finalizado.

### 2.3.3.2 Levantamento de processos eletrônicos no âmbito do GABCG

Após a análise do acervo institucional relacionado ao mapeamento de processos, procedeu-se o levantamento estatístico dos processos eletrônicos vinculados à Unidade CBMDF/GABCG, com base nos dados disponibilizados pelo SEI. O recorte temporal considerado compreendeu o período de 1º de julho de 2024 a 30 de junho de 2025, totalizando doze meses consecutivos de registros processuais.

As estatísticas extraídas e consolidadas na Figura 5 referem-se à tramitação documental da SEGEP, possibilitando a visualização da dinâmica e do volume processual da Unidade, fornecendo subsídios relevantes para a avaliação da capacidade operacional do Gabinete, bem como para identificação de possíveis gargalos no fluxo decisório.

**Figura 5 – Estatísticas da Unidade CBMDF/GABCG**

<b>Aspecto</b>	<b>Quantidade</b>
<b>Processos gerados no período</b>	787
<b>Processos com tramitação no período</b>	10.966
<b>Processos com andamento fechado na unidade ao final do período</b>	10.819
<b>Processos com andamento aberto na unidade ao final do período</b>	147
<b>Documentos gerados no período</b>	16.392
<b>Documentos externos no período</b>	2.367

Fonte: A autora.

Após a consolidação das estatísticas, realizou-se a análise dos 10.966 processos eletrônicos que tramitaram no período delimitado, considerando-se, especificamente, os respectivos tempos de tramitação registrados no ambiente SEI da Unidade CBMDF/GABCG. Os dados foram tratados por meio de técnicas

estatísticas descritivas, resultando no resumo sintético apresentado na Figura 6 e na representação gráfica do tipo *Box Plot*, conforme ilustrado na Figura 7.

Para viabilizar os cálculos estatísticos e garantir a comparabilidade dos registros de forma padronizada e automatizada, os dados relativos ao tempo de tramitação dos processos foram convertidos de seu formato original textual para valores numéricos em segundos. No entanto, para fins de apresentação neste trabalho, optou-se por expressar os resultados em dias, horas e segundos, de modo a facilitar a interpretação e compreensão dos achados.

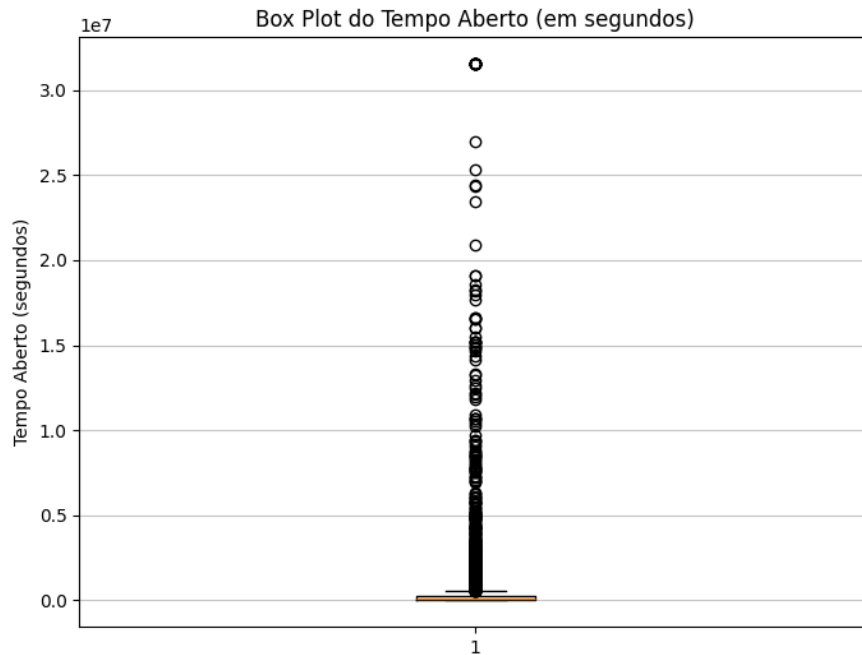
**Figura 6 – Tempo de tramitação dos processos eletrônicos no GABCG**

<b>Quantidade total de registros analisados</b>	10.966
<b>Média</b>	Aprox. 4,33 dias
<b>Desvio padrão</b>	Aprox. 21,24 dias
<b>Mínimo</b>	7 segundos
<b>Primeiro Quartil (Q1)</b>	Aprox. 2,20 horas
<b>Mediana (Q2)</b>	Aprox. 16,23 horas
<b>Terceiro Quartil (Q3)</b>	Aprox. 2,65 dias
<b>Máximo</b>	1 ano

Fonte: A autora.

A partir da análise dos dados apresentados na Figura 6 e do gráfico constante da Figura 7, observa-se uma diferença acentuada entre os valores da média e da mediana, associada a um elevado desvio padrão. Esse comportamento estatístico indica a presença de um número reduzido de processos com tempos de tramitação extremamente elevados, os quais impactam de forma significativa a elevação da média.

**Figura 7 – Gráfico *Box plot* do tempo de tramitação**



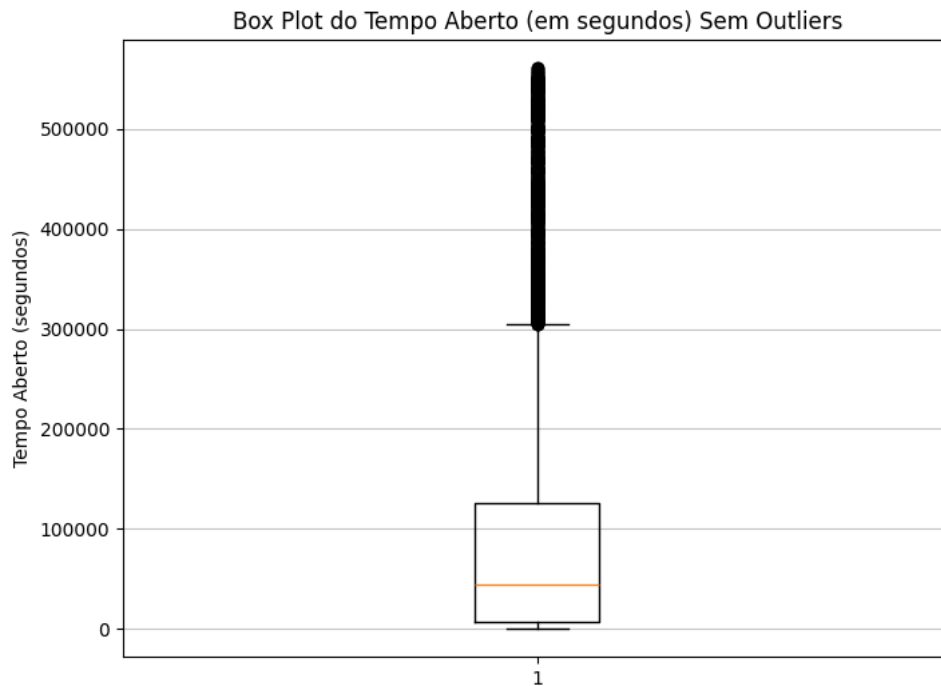
Fonte: A autora.

Com o objetivo de mitigar a distorção causada por esses valores extremos e tornar mais evidente a tendência central dos dados, aplicou-se o método do Intervalo Interquartil (IQR), técnica utilizada para identificação de valores discrepantes (*outliers*). Por meio desse procedimento, foram identificados 1.071 processos com tempos fora da faixa considerada estatisticamente normal, cuja presença comprometeria a visualização clara do comportamento da maior parte dos registros.

Para permitir uma análise mais fidedigna da distribuição central dos dados e facilitar a interpretação dos resultados, procedeu-se à exclusão desses *outliers*, resultando na geração de um novo gráfico do tipo *Box plot*, apresentado na Figura 8.

A análise das estatísticas recalculadas após a exclusão dos outliers releva uma representação mais fiel da tendência central e da dispersão dos dados, permitindo uma interpretação mais acurada dos tempos de tramitação predominantes. Os novos valores obtidos, livres da influência de registros extremos, estão apresentados na Figura 9.

**Figura 8 – Gráfico do tempo de tramitação de processos eletrônicos no GABCG**



Fonte: A autora.

**Figura 9 – Tempo que os processos eletrônicos permanecem abertos (*sem outliers*)**

<b>Quantidade total de registros analisados</b>	9.895
<b>Média</b>	Aprox. 26,59 horas
<b>Desvio padrão</b>	Aprox. 35,49 horas
<b>Mínimo</b>	7 segundos
<b>Primeiro Quartil (Q1)</b>	Aprox. 1,88 horas
<b>Mediana (Q2)</b>	Aprox. 12,38 horas
<b>Terceiro Quartil (Q3)</b>	Aprox. 35 horas
<b>Máximo</b>	Aprox. 6,49 dias

Fonte: A autora.

Observa-se que, com a exclusão dos *outliers*, houve significativa redução no desvio padrão, ainda que os tempos de tramitação mantenham uma variação considerável. A maior proximidade entre os valores da média e da mediana sugere uma distribuição mais simétrica e equilibrada. Além disso, verificou-se expressiva redução no tempo máximo registrado, o que contribui para a diminuição da amplitude

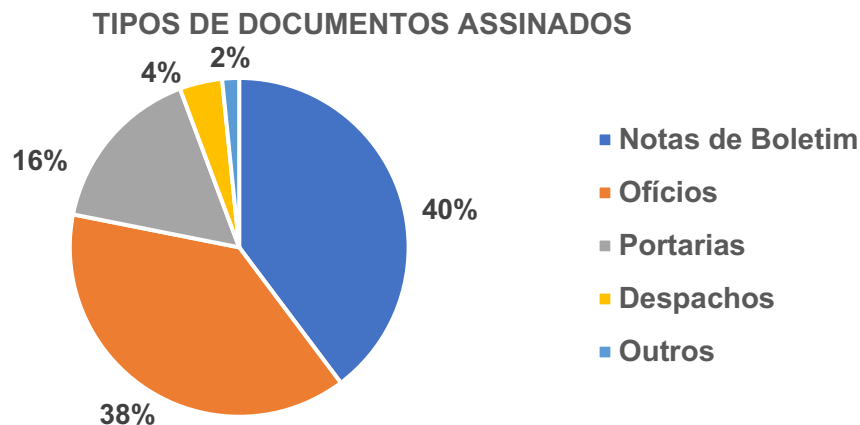
nos dados e para o aumento da representatividade estatística das médias calculadas.

Esses ajustes possibilitam análises mais fidedignas quanto à eficiência da tramitação processual no ambiente eletrônico, permitindo que as interpretações reflitam com maior precisão o comportamento típico da maioria dos registros, em vez de serem distorcidas por valores atípicos ou extremos.

### 2.3.3.3 Documentos eletrônicos assinados pelo Comandante-Geral

Complementarmente à análise estatística dos tempos de tramitação, procedeu-se a avaliação dos documentos elaborados pela Seção de Gestão de Processos do Gabinete do Comandante-Geral e efetivamente assinados pelo Comandante-Geral no mesmo período estudado. No total, foram identificados 5.013 documentos eletrônicos assinados, cuja distribuição está apresentada na Figura 10. Esses dados representam parte expressiva da carga decisória da autoridade máxima da Corporação e constituem importante indicador da demanda processual administrativa enfrentada pelo GABCG.

**Figura 10 – Distribuição de documentos assinados pelo Comandante-Geral**

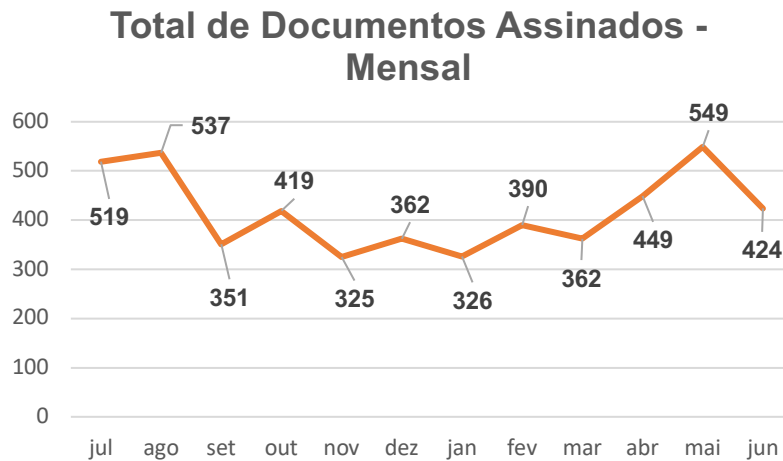


Fonte: A autora.

A análise estatística dos dados evidencia uma média de 417,75 documentos por mês, o que corresponde a aproximadamente 13,77 documentos por dia. O volume diário apresenta significativa variação, oscilando entre um mínimo de 2 e um máximo de 62 documentos em um único dia, revelando picos de demanda que podem indicar concentração de expedientes em determinados momentos. A moda de 18

documentos por dia sugere que este valor se apresenta como a frequência mais recorrente, configurando-se como um parâmetro de referência para a carga de trabalho usual. A Figura 11 demonstra o total de documentos assinados por mês do período analisado.

**Figura 11 – Distribuição de documentos assinados pelo Comandante-Geral**



Fonte: A autora.

Esses dados, em conjunto, demonstram tanto a regularidade do fluxo documental no gabinete quanto a existência de flutuações relevantes, que podem impactar a dinâmica da tomada de decisão e o planejamento das rotinas administrativas.

A partir das informações analisadas, foi possível identificar grupos de documentos assinados pela autoridade máxima do CBMDF que não demandam efetiva tomada de decisão, constituindo-se em atos meramente protocolares, ainda que indispensáveis para a regularidade processual. Constatou-se, igualmente, a existência de documentos cuja necessidade decisória é reduzida e que, portanto, poderiam ser objeto de delegação a outras autoridades competentes, conforme exemplificado na Tabela 1.

**Tabela 1: Grupo de documentos com pouca ou nenhuma necessidade de tomada de decisão**

<b>Assunto do documento</b>	<b>Quantidade</b>
Agregação e reversão de praças	305
Autorização para uso de uniforme por militar inativo	99
Autorização para capacitação externa no DF	79
Apresentação de militar para órgão cessionário	57
Solicitação de ressarcimento de remuneração de militar cedido	38
<b>Total</b>	<b>578</b>

Fonte: A autora.

Conforme análise dos dados constantes da Tabela 1, verificou-se que 578 documentos se enquadravam na categoria de atos meramente protocolares ou de baixa complexidade decisória, o que corresponde a aproximadamente 11,5% do total analisado. Esse percentual evidencia a existência de um volume considerável de expedientes que poderiam ser objeto de delegação a outras autoridades, contribuindo para a racionalização do fluxo decisório no âmbito do GABCG.

Esta constatação revela um ponto sensível no fluxo processual do Gabinete do Comandante-Geral. O volume expressivo de expedientes consome tempo e atenção da autoridade máxima da Corporação sem, contudo, demandar efetiva análise estratégica ou decisão de alta relevância. Tal cenário contribui para a sobrecarga da instância decisória superior, podendo reduzir a celeridade na apreciação de matérias de maior impacto institucional.

À luz da gestão por processos, esse achado reforça a pertinência do mapeamento processual como instrumento de racionalização, pois possibilita identificar oportunidades de delegação de competências e otimização do fluxo decisório, alinhando a atuação do Comandante-Geral às decisões que efetivamente requerem sua intervenção direta.

#### **2.3.4 Do questionário aplicado à amostra**

Formulado com 7 perguntas de múltipla escolha e resposta obrigatória, além de espaços para observações opcionais, o questionário foi aplicado com o objetivo de obter a percepção dos responsáveis pela análise e instrução processual de competência do Comando-Geral quanto à demanda de trabalho, possíveis

fragilidades e retrabalho observados na execução de suas atribuições, bem como seus conhecimentos sobre a tramitação de processos e documentos. Obtiveram-se 12 respostas.

A aplicação do questionário permitiu identificar um conjunto relevante de percepções e evidências sobre o funcionamento da seção e as oportunidades de aperfeiçoamento.

Em relação ao tempo de serviço prestado à SEGEP, verificou-se predominância de respondentes com experiência entre 1 e 5 anos, seguida por um grupo expressivo com mais de 5 anos de atuação na seção, demonstrando um cenário de sólida experiência acumulada no trabalho da seção.

Apesar do perfil apresentado, a maior parte dos respondentes declarou conhecer apenas parcialmente a tramitação dos processos, e quanto à sua formalização, prevaleceu a percepção de que estes se encontram apenas parcialmente formalizados, o que pode indicar lacunas documentais e normativas com potencial de comprometer a padronização e a segurança procedimental, bem como sugerir a necessidade de nivelamento do conhecimento e maior divulgação dos fluxos internos.

Além disso, observou-se que a identificação de processos alheios às competências do GABCG é uma realidade recorrente, apontada por 10 respondentes, embora nem sempre frequente, o que pode gerar retrabalho e atrasos. Tais evidências são reforçadas pela constatação, por parte dos participantes, da ocorrência ocasional ou frequente de gargalos e retrabalho nos fluxos processuais.

Nesse contexto, os participantes destacaram a ocorrência de encaminhamentos de processos eletrônicos (SEI) ao GABCG que poderiam ter sido resolvidos em outras instâncias da Corporação, além de mencionarem casos em que determinados processos são remetidos apenas para cumprir formalidades hierárquicas ou em razão do desconhecimento das atribuições de outras seções. Tais práticas acabam por gerar sobrecarga de trabalho à SEGEP, sem, contudo, agregar efetivo valor à instrução processual.

No que se refere à capacidade de atendimento da demanda de trabalho da

seção, a maioria respondeu que esta é adequada apenas em parte, não havendo registros de plena suficiência.

Por fim, observou-se quase unanimidade na avaliação de que o mapeamento de processos poderia aumentar consideravelmente a eficiência do trabalho, demonstrando alto grau de aceitação e disposição para participar de iniciativas voltadas ao redesenho e à otimização dos fluxos.

Esses resultados evidenciam, de forma geral, um ambiente com experiência acumulada, mas carente de formalização plena e padronização dos processos de trabalho, além de apresentar gargalos e demandas indevidas que impactam o desempenho. Ao mesmo tempo, apontam para um cenário propício à implementação do mapeamento de processos, promovendo maior clareza, agilidade e controle nos processos institucionais.

### **2.3.5 Das entrevistas realizadas com as autoridades**

A análise das entrevistas realizadas com a Chefia de Gabinete e com o Comandante-Geral evidencia um conjunto de fragilidades estruturais e procedimentais na gestão de processos no âmbito do GABCG. Os relatos indicam que há um volume expressivo de processos que chegam diariamente ao gabinete, muitos dos quais poderiam ser solucionados em instâncias inferiores, sem necessidade de apreciação pela autoridade máxima da Corporação. Tal cenário confirma que a ausência de mapeamento formal de processos pode resultar em sobrecarga decisória e retrabalho, além de obstar a análise de matérias de caráter estratégico.

A Chefe de Gabinete destacou que os mecanismos de gestão processual atualmente adotados são essencialmente informais, baseados na experiência individual dos militares que atuam na unidade. Essa prática, embora funcional no curto prazo, contrasta com os princípios de gestão por processos segundo os quais o gerenciamento estruturado, com definição clara de papéis, responsabilidades e fluxos é fundamental para assegurar eficiência, transparência e geração de valor. A ausência de padronização formalizada compromete a qualidade da tramitação documental, gerando erros de instrução e excesso de despachos sem agregação de valor.

O Comandante-Geral, por sua vez, apontou que 80% de sua agenda é

consumida por reuniões, restando tempo reduzido para a análise criteriosa dos processos que lhe são submetidos. Destacou, ainda, que muitos documentos ascendem na cadeia hierárquica devido à aparente cautela excessiva ou insegurança de gestores intermediários em exercer suas competências decisórias. Conforme abordado na revisão de literatura, esse comportamento caracteriza uma prática de microgerenciamento institucionalizado, na medida em que decisões de caráter rotineiro e de baixo impacto são centralizadas na autoridade máxima, em detrimento da autonomia dos níveis inferiores.

Ademais, ambos os entrevistados foram uníssonos em reconhecer que determinadas competências atribuídas ao Comandante-Geral poderiam ser delegadas a outras autoridades, como diretores ou chefes de departamentos. Essa percepção reforça a pertinência do mapeamento de processos como instrumento para identificar gargalos, clarificar responsabilidades e redefinir fluxos de decisão, evitando que demandas de baixa complexidade comprometam o tempo de dedicação às decisões de caráter estratégico e institucional.

Um ponto recorrente nos depoimentos refere-se aos erros de instrução processual, frequentemente relacionados à ausência de critérios claros de competência, à multiplicidade de despachos e à redundância documental. Situações como a quase autorização indevida de viagem com ônus ao erário, relatada por ambas as autoridades entrevistadas, ilustram os riscos concretos de falhas nesse modelo. A literatura sobre BPM enfatiza que processos enxutos e padronizados permitem maior visibilidade, reduzem retrabalho e mitigam riscos de inconformidade, corroborando a percepção prática de que o mapeamento poderia aumentar a segurança decisória no âmbito do GABCG.

Por fim, observa-se que as falas analisadas convergem no diagnóstico de que o atual modelo de gestão de processos no GABCG apresenta limitações significativas, tanto do ponto de vista da eficiência administrativa quanto da sustentabilidade de carga decisória imposta ao Comandante-Geral. A adoção sistemática do mapeamento de processos, associada a uma cultura de governança que valorize a delegação de competências e a responsabilização nos níveis intermediários, mostra-se, portanto, alinhada às boas práticas de gestão pública e essencial para o aperfeiçoamento decisório na Corporação.

### **2.3.6 Proposta de aprimoramento da gestão processual no âmbito do Gabinete do Comandante-Geral**

O volume de processos submetidos ao Gabinete do Comandante-Geral do CBMDF revela a necessidade de racionalizar fluxos decisórios e redistribuir competências administrativas. Conforme identificado, a concentração excessiva de atribuições na autoridade máxima da Corporação pode comprometer a celeridade processual e dificultar o enfoque em temas de caráter estratégico.

Dessa forma, e com base nos fundamentos do mapeamento de processos, propõe-se a descentralização de competências relativas a determinados processos que foram pesquisados ao longo do estudo. Essa proposta visa otimizar os fluxos decisórios e fortalecer a governança, conforme a sugestão detalhada no Apêndice D. A medida foi elaborada após uma análise precisa das atribuições institucionais dos setores e está em conformidade com o Regimento Interno do CBMDF e a legislação vigente.

Cumprir destacar que a pesquisa não pretendeu realizar o mapeamento definitivo dos processos de competência do Gabinete do Comandante-Geral, visto a necessidade de integração de todos os setores envolvidos, limitando-se apenas a exemplificar como o instrumento pode ser benéfico para o trabalho desenvolvido pelo GABCG.

Ressalta-se, ainda, que a descentralização não implica renúncia de competência, preservando-se a possibilidade de avocação sempre que o Comandante-Geral julgar necessário. Ainda, os processos de impacto estratégico, de alta complexidade ou que envolvem decisões políticas deverão permanecer sob apreciação exclusiva da autoridade máxima da Corporação.

No que se refere aos atos de agregação e reversão de praças, observa-se que a Portaria que aprova do RICBM delega expressamente ao Chefe do Departamento de Recursos Humanos a competência para realizar tais atos (CBMDF, 2020). Entretanto, conforme verificado nas análises documentais realizadas, nota-se que, na prática, essa atribuição ainda vem sendo exercida diretamente pelo Comandante-Geral, o que contraria a lógica de descentralização funcional.

Adicionalmente, foi identificada a competência relativa à autorização para uso de uniforme por militares da inatividade, atualmente exercida pelo Comandante-Geral, conforme evidenciado nos documentos analisados. Apesar de tal atribuição estar prevista na alínea “c”, §1º, art. 75 da Lei nº 7.479, de 2 junho de 1986 (Brasil, 1986), o dispositivo legal não define de forma taxativa que a autorização deva ser conferida exclusivamente pela autoridade máxima da Corporação. Considerando a racionalização do tempo e carga decisória do Comandante-Geral, propõe-se, portanto, que essa atribuição seja conferida ao Diretor de Inativos e Pensionistas, autoridade cuja área de atuação se mostra mais compatível com a natureza do ato.

No mesmo sentido, sugere-se que as autorizações de capacitações que não envolvam afastamento da sede, decisões de maior complexidade ou, ainda, que não incorram no previsto na Portaria nº 4, de 30 de janeiro de 2014, que aprova a norma que estabelece os procedimentos a serem adotados para indicação de militares para cursos/estágios externos à Corporação (CBMDF, 2014), sejam atribuídas ao Chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia. Tal proposta encontra respaldo nas competências regimentais do referido Departamento.

Por fim, processos relacionados à apresentação de militares cedidos a outros órgãos e às solicitações de ressarcimento de remuneração a partir de tais cessões, por se tratar de atos essencialmente protocolares, poderiam ser atribuídos ao Diretor de Gestão de Pessoal do CBMDF, visando reduzir o acúmulo de atos administrativos de natureza rotineira sob responsabilidade do Comandante-Geral, favorecendo a eficiência institucional e a valorização da cadeira de delegação decisória.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa realizada permitiu compreender de que maneira o mapeamento de processos pode contribuir para o aperfeiçoamento da gestão e da tomada de decisões no âmbito do Gabinete do Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

A revisão de literatura evidenciou que o mapeamento de processos, quando associado à gestão pública e às práticas de governança, fortalece a eficiência

administrativa, amplia a transparência e oferece maior previsibilidade às decisões, assegurando que as atividades-meio sustentem a geração de valor à sociedade.

O exame de boas práticas em outras corporações militares, órgãos de governo e instituições públicas demonstrou que a utilização do mapeamento de processos como instrumento de racionalização já se mostra consolidada em diferentes contextos, reforçando sua pertinência no CBMDF.

No que se refere à identificação de normativos relacionados ao tema, a pesquisa destacou dispositivos do Regimento Interno, de portarias internas, do Comitê Interno de Governança e da Política de Gestão de Riscos, todos convergindo para a necessidade de maior formalização dos fluxos de trabalho e integração com o processo decisório.

A análise documental dos processos do GABCG revelou dados estatisticamente relevantes, como o volume de processos e documentos tramitados e assinados, bem como o tempo médio de tramitação. Esses elementos ofereceram base objetiva para compreender a sobrecarga decisória existente e a centralização de atos que poderiam ser delegados.

O diagnóstico do atual funcionamento do Gabinete foi complementado pela aplicação de questionários aos militares da Seção de Gestão de Processos, que confirmaram a percepção de lacunas de formalização, ocorrência de gargalos e necessidade de maior padronização dos processos, indicando que a prevalência de práticas informais de gestão baseadas na experiência dos militares, embora funcional em parte, pode gerar sobrecarga ao Comandante-Geral e aumentar o risco de erros de instrução processual, reconhecendo o potencial do mapeamento de processos para reduzir retrabalhos e aumentar a eficiência.

Já as entrevistas com o Comandante-Geral e a Chefe de Gabinete trouxeram uma visão da alta administração, relevando de forma clara que parte significativa do tempo do gestor máximo é consumida por expedientes de baixo impacto estratégico, em lugar da análise de matérias de maior relevância, conformando a pertinência de revisar atribuições e fomentar a cultura de delegação.

Nesse contexto, os resultados mostraram que uma parcela significativa dos documentos submetidos à autoridade máxima da Corporação tem caráter meramente protocolar ou de baixa complexidade decisória, podendo ser delegada a outras instâncias. Essa constatação reforça que a centralização excessiva compromete a agilidade na apreciação de matérias estratégicas e cria lacunas que poderiam ser evitadas com maior clareza de fluxos e responsabilidades.

A partir desse conjunto de informações, foi possível identificar oportunidades concretas de melhoria, como a delegação de determinadas competências a níveis hierárquicos mais adequados, a redução de atos meramente protocolares sob responsabilidade do Comandante-Geral e a necessidade de estruturar o mapeamento de processos em colaboração com outras unidades da Corporação.

É fundamental destacar que o GABCG atua sobre macroprocessos institucionais, os quais não podem ser mapeados de forma isolada. Para que o mapeamento produza resultados efetivos, é indispensável a participação das demais unidades responsáveis por processos, subprocessos, atividades e tarefas relacionados, priorizando aqueles com maior impacto organizacional. Somente dessa forma será possível alinhar a gestão processual à lógica de funcionamento sistêmico da Corporação, garantindo mais coerência e integração entre as áreas e a consecução de seus objetivos por meio da tomada de decisão estratégica.

Assim, o estudo evidencia que o mapeamento de processos não deve ser visto apenas como instrumento técnico, mas como mecanismo estratégico de governança, capaz de fortalecer a racionalização administrativa, aprimorar a tomada de decisão e consolidar práticas de gestão mais ágeis, transparentes e sustentáveis. Sua adoção sistemática, associada à política de riscos e ao planejamento estratégico já existentes no CBMDF, representa um passo necessário para a modernização do Gabinete do Comandante-Geral e para o fortalecimento da capacidade institucional da Corporação.

Por fim, entende-se que o objetivo geral de propor melhorias à gestão da Corporação e ao processo decisório por meio do mapeamento de processos foi alcançado, muito embora o estudo não seja exaustivo ao tema. Para tanto, devido às limitações da pesquisa, deixam-se as seguintes recomendações:

- Institucionalização de uma política de gestão por processos no GABCG, com metodologias padronizadas, indicadores de desempenho e revisão periódica dos fluxos de trabalho;
- Identificação de outros grupos de processos que atualmente são decididos pela autoridade máxima da Corporação, a fim de estimular a descentralização decisória, reduzindo a sobrecarga do Comandante-Geral com atos meramente protocolares.
- Criação de Grupos de Trabalhos para mapeamento dos macroprocessos que carecem de atuação do Comandante-Geral com os demais setores envolvidos;
- Promoção de avaliações periódicas de maturidade em gestão de processos, de modo a monitorar a evolução da instituição e orientar novos ciclos de melhoria contínua;
- Incentivo da participação de todos os militares na construção e validação dos fluxos processuais, fortalecendo o engajamento e a aderência às mudanças propostas.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL (ABPMP). **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento** – BPM CBOK V3.0. 3. ed. São Paulo: ABPMP Brasil, 2013.

BRASIL. Lei nº 7.479, de 2 de junho de 1986. Aprova o Estatuto dos Bombeiros Militares do Corpo de Bombeiros do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 4 jun. 1986.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia prático de gestão de processos**. 1. ed. Brasília: MGI, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br>. Acesso em: 07 maio 2025.

CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo; MARQUES, Erico V. **Tomada de decisões gerenciais com analítica de dados**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020. E-book. ISBN 9788550817101. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550817101/>. Acesso em: 18 mai. 2025.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL (CBMDF). Portaria nº 4, de 30 de janeiro de 2014. Aprova a norma que estabelece os procedimentos a serem adotados para indicação de militares para cursos/estágios externos ao CBMDF. **Boletim Geral**, Brasília, DF, nº 21, 30 jan. 2014.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL (CBMDF). Portaria nº 8, de 24 de novembro de 2019. Institui o Comitê Interno de Governança Pública – CIG do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Brasília, DF, nº 99, 28 mai. 2019.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL (CBMDF). Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020. Aprova o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, revoga a Portaria nº 6, de 15 de abril de 2020 e dá outras providências. **Suplemento ao Boletim Geral**, Brasília, DF, nº 223, 1º dez. 2020.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL (CBMDF). Portaria nº 7, de 8 de maio de 2023. Institui a Política de Gestão de Riscos do CBMDF e dá outras providências. **Suplemento ao Boletim Geral**, Brasília, DF, nº 86, 9 mai. 2023.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL (CBMDF). **Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. 2025 – 2030**. Brasília, DF, v.1, 72 p., 2024. Disponível em: <https://gesint.cbm.df.gov.br/wp-content/uploads/2025/02/PLANO-ESTRATEGICO-22>. Acesso em: 13 mai. 2025.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL (CBMDF). **Memorando nº 47/2025 - CBMDF/EMG/SEGEP**. Mapeamento de Processos - Levantamento em

todo o Corpo de Bombeiros Militar. Brasília, 27 fev. 2025a. Processo SEI nº 00053-00021253/2025-12. Disponível em: Sistema Eletrônico de Informações (GDF). Acesso em: 9 ago. 2025.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL (CBMDF). Portaria nº 19, de 3 de julho de 2025. Aprova a Emenda Regimental nº 01, que altera o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, aprovado pela Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, na parte afeta à estrutura do Gabinete do Comandante-Geral – GABCG. **Suplemento ao Boletim Geral**, Brasília, DF, nº 123.1, 4 jul. 2025b.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS (CBMGO). **Portaria nº 88 de 16 de fevereiro de 2023**. Define metodologia para modelagem, mapeamento, validação e homologação de processos no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, e institui o rol de processos validados na Corporação. Disponível em: <https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/04/Portaria-n.-162-CBM.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019. Institui a Política de Governança Pública e Compliance aplicável aos órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Brasília, DF, 29 mar. 2019.

HEMOBRÁS. **Política de Tomada de Decisão e Alçadas Decisórias da Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia**. Recife, PE, v. 3, 15 p, 2022. Disponível em: <https://hemobras.gov.br/wp-content/uploads/2022/03/13.a.-Anexo-a-Resolucao-no-013.2022-Politica-de-Tomada-de-Decisao-e-Alcada-Decisoria-quadro.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2025.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.125. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 19 jun. 2025.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.57. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 19 jun. 2025.

JUSTINO, Michelle Pereira; SANTOS, Diego Rodrigues Dias dos. **Administração de recursos humanos e o microgerenciamento: breve estudo pela ótica sociológica**. Revista Tópicos, Ciências Humanas, [S.l.], 30 abr. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15313392>. Acesso em: 15 maio 2025.

MAÇÃES, Manuel Alberto R. Planejamento, **Estratégia e Tomada de Decisão - Vol IV**. São Paulo: Almedina Brasil, 2018. E-book. ISBN 9789896942274. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9789896942274/>. Acesso em: 18 mai. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/>. Acesso em: 18 mai. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública**, 5ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. ISBN 9788597016093. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016093/>. Acesso em: 13 mai. 2025.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR. Portaria nº 102/PGJM, de 31 de maio de 2022. Institui a Política de Gestão de Processos do Ministério Público Militar. **Boletim do Ministério Público da União**, n. 43, 6 jun. 2022. Seção 1. Disponível em: <https://www.mpm.mp.br/wp-content/uploads/sites/5/2023/06/politica-de-gestao-de-processos.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública: Foco na Otimização do Modelo Administrativo**. Rio de Janeiro: Atlas, 2014a. E-book. ISBN 9788522490042. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522490042/>. Acesso em: 13 mai. 2025.

OLIVEIRA, William Gustavo. Mapeamento de processo: fundamentos e aplicação. **Revista de Ciências Exatas e Tecnologia**, Taubaté, v. 7, n. 7, p. 69-83, 2014b. Disponível em: <https://exatastecnologias.pgsscogna.com.br/rcext/article/view/2265/2165>. Acesso em: 16 mai. 2025.

PALUDO, Augustinho V.; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico**: para órgãos e entidades públicas. Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2021. 176 p. ePUB.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João C.; KIPPER, Liane M. **Gestão de Processos - Da Teoria à Prática**. Rio de Janeiro: Atlas, 2012. E-book. ISBN 9788597009149. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597009149/>. Acesso em: 17 mai. 2025.

PROCURADORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL (PGDF). Portaria nº 234, de 23 de maio de 2023. Aprova a sistemática para mapeamento e modelagem de processos de trabalho (SISTrab-PGDF). **Boletim Interno**, Brasília, DF, nº 21, 26 mai. 2023.

SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e melhoria de processos**: conceitos, técnicas e ferramentas. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

SOUZA, Antônio Artur de. **Organização, processos e tomada de decisão.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2015. Disponível em:  
<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/643256/2/Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Processos%20e%20Tomada%20de%20Decis%C3%A3o.pdf>. Acesso em 18 mai. 2025.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). **Resolução nº 869, de 27 de maio de 2025.** Dispõe sobre a Política de Gestão de Processos de Trabalho do Supremo Tribunal Federal. Brasília, DF, 27 maio 2025. Disponível em:  
<https://digital.stf.jus.br/publico/publicacao/683414>. Acesso em: 17 mai. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM). Conselho de Administração. **Resolução nº 012, de 11 de março de 2025.** Estabelece a Política de Gestão de Processos da UFAM e dá outras providências. Manaus: UFAM, 2025. Disponível em:  
<https://edoc.ufam.edu.br/bitstream/123456789/9776/1/Resolucao-PGP2025%20-%20PoliticaGestaodeProcessos.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2025.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A - Pauta de entrevista com o Comandante-Geral do CBMDF**

Como o senhor avalia o volume de documentos e processos que chegam diariamente para sua assinatura? Esse volume impacta a sua rotina de análise estratégica e tomada de decisão?

Entre os processos submetidos à sua decisão, quais o senhor percebe como mais complexos e que exigem maior dedicação de tempo e análise aprofundada?

O grande número de reuniões e decisões que o senhor precisa tomar ao longo do dia interfere na disponibilidade para analisar documentos de forma mais criteriosa?

Já houve situações em que o excesso de processos menos relevantes acabou protelando a análise de matérias de maior importância estratégica?

Na percepção do senhor, há processos que poderiam ser resolvidos em níveis hierárquicos inferiores, sem comprometer a autoridade do Comandante-Geral?

Como o senhor avalia a possibilidade de delegação de determinadas competências administrativas a outras autoridades, a fim de reduzir a sobrecarga de documentos sob sua responsabilidade?

O senhor poderia relatar um exemplo em que foi necessário mediar ou revisar uma decisão administrativa por equívoco na instrução processual?

**APÊNDICE B - Pauta de entrevista com a Chefe do GABCG**

Como a senhora avalia o volume de documentos e processos que diariamente chegam ao Gabinete do Comandante-Geral?

Quais mecanismos de gestão de processos são utilizados no GABCG? São métodos formais ou baseados na experiência dos militares que atuam na unidade?

Existem competências atribuídas ao Comandante-Geral que poderiam, na avaliação da senhora, ser delegadas a outras autoridades do CBMDF?

Há processos que, atualmente, demandam decisão direta do Comandante-Geral, mas que poderiam ser resolvidos no âmbito de outros setores da Corporação?

Com que frequência o GABCG se depara com erros na instrução processual? Como esses erros afetam a rotina de trabalho?

Na sua percepção, a adoção do mapeamento de processos poderia contribuir para reduzir erros e retrabalhos, otimizando a rotina de assessoramento análise documental do Gabinete?

A senhora poderia relatar um exemplo em que foi necessário mediar ou revisar uma decisão administrativa por equívoco na instrução processual?

**APÊNDICE C - Questionário aplicado aos militares lotados na seção de gestão  
de processos do GABCG**

**Gestão de processos e tomada de decisão no Gabinete do Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal: aplicação do mapeamento de processos para aperfeiçoamento decisório.**

Este questionário foi elaborado no intuito de obter dados para a pesquisa de autoria da Ten-Cel. QOBM/Comb. DANIELA LARGURA FERREIRA, com objetivo de aperfeiçoar a gestão corporativa e tomada de decisões no âmbito Gabinete do Comandante-Geral com emprego de ferramenta de mapeamento de processos. Solicito ao(a) senhor(a) que responda às perguntas com base nas suas experiências como militar lotado na Seção de Gestão de Processos do GABCG.

Este questionário destina-se exclusivamente aos atuais membros da Seção de Gestão de Processos do GABCG.

NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE.

1. Há quanto tempo o(a) Sr.(a) trabalha na Seção?
  - a) Há menos de 1 (um) ano;
  - b) Entre 1 (um) e 5 (cinco) anos;
  - c) Há mais de 5 (cinco) anos.
  
2. O(A) Sr.(a) conhece a tramitação (fluxo do processo) de todos os processos instruídos pela Seção na qual trabalha?
  - a) Desconheço totalmente;
  - b) Conheço parcialmente;
  - c) Conheço plenamente.
  
3. O(A) Sr.(a) considera que os processos instruídos na Seção estão formalizados (previstos em normas) de maneira clara e acessível?
  - a) Totalmente formalizados;
  - b) Parcialmente formalizados;
  - c) Não estão formalizados.
  
4. Durante seu trabalho o(a) Sr.(a) consegue identificar o recebimento de processos alheios às competências do GABCG?
  - a) Não identifico;
  - b) Identifico eventualmente;

c) Identifico com frequência.

5. Caso tenha alguma observação em relação à pergunta anterior, relate aqui.

---

---

---

---

6. Com que frequência o(a) Sr.(a) percebe a existência de gargalos ou retrabalho nos fluxos processuais da Seção?

- a) Frequentemente;
- b) Ocasionalmente;
- c) Raramente;
- d) Nunca.

7. Caso tenha alguma observação em relação à pergunta anterior, relate aqui.

---

---

8. O(A) Sr.(a) acredita que a Seção possui capacidade adequada (pessoal, tempo e tecnologia) para atender à demanda de processos?

- a) Sim, plenamente;
- b) Em parte;
- c) Não, há sobrecarga ou carências.

9. O(A) Sr.(a) acredita que o mapeamento de processos do GABCG poderia aumentar a eficiência do seu trabalho?

- a) Não;
- b) Parcialmente;
- c) Consideravelmente.

10. De modo geral, caso tenha algo mais a observar, relate aqui.

---

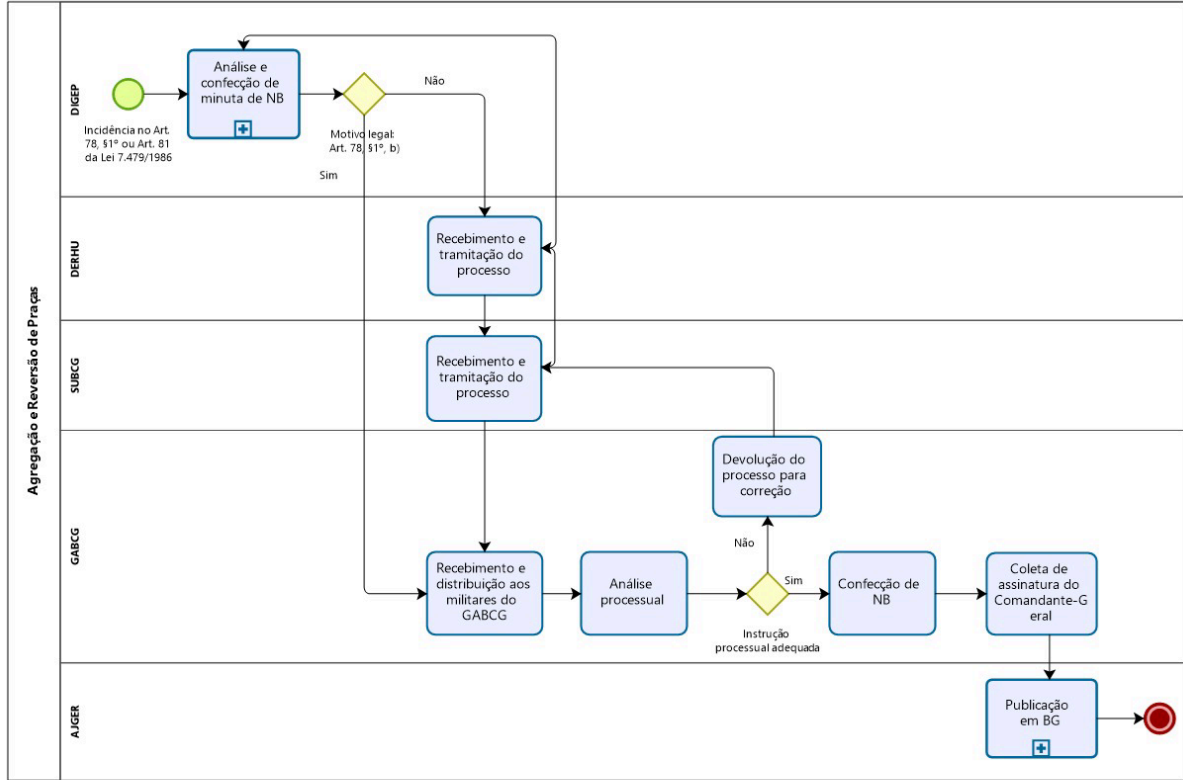
---

---

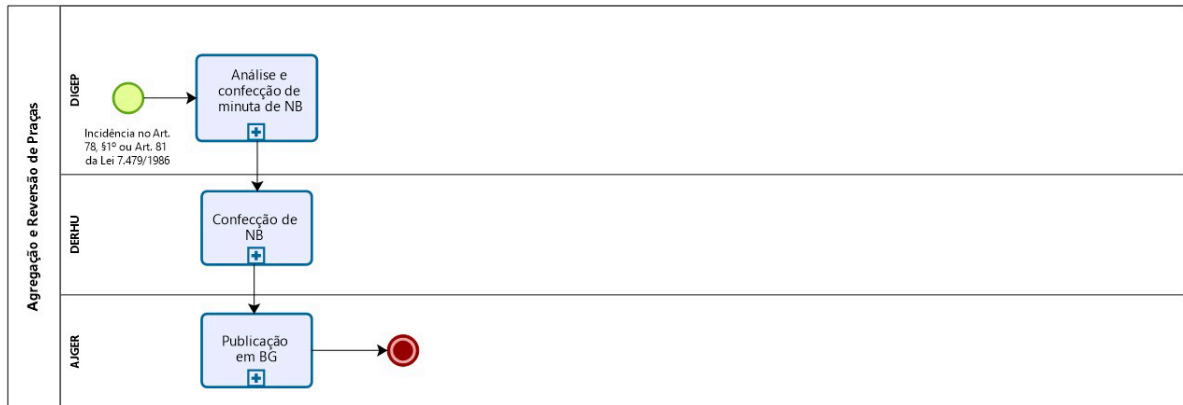
## **APÊNDICE D – Proposta de otimização por meio do mapeamento de processos**

### Agregação e reversão de praças

Processo atual:



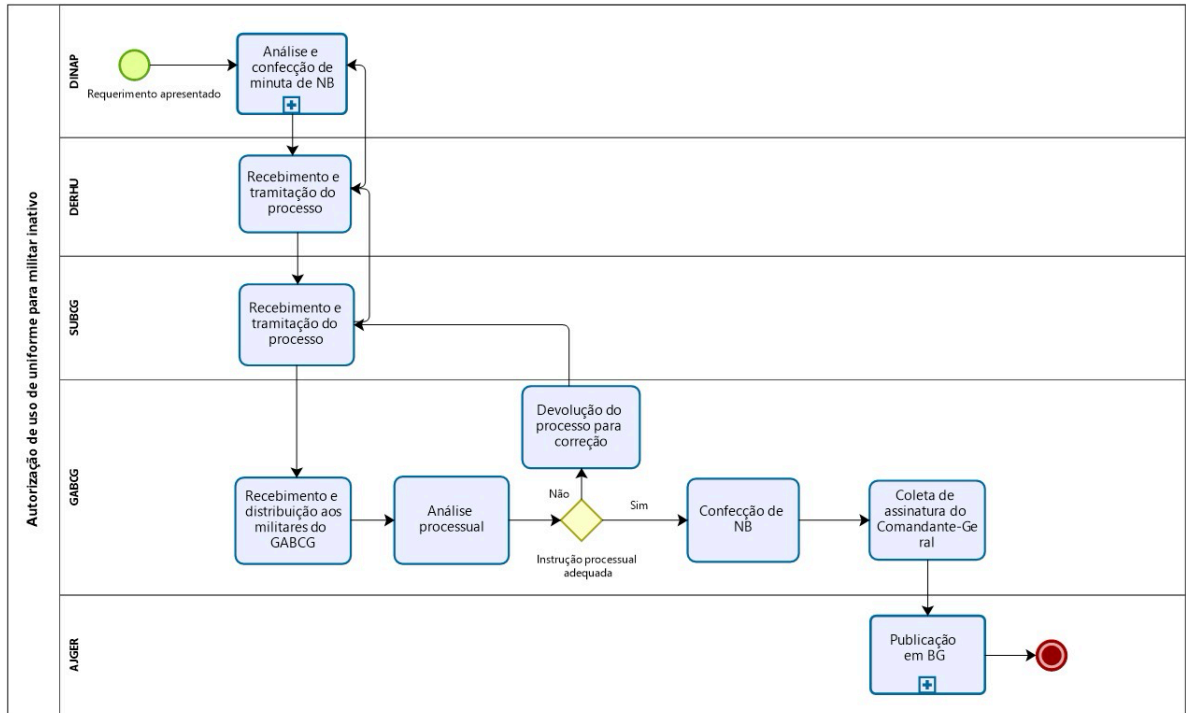
Processo otimizado:



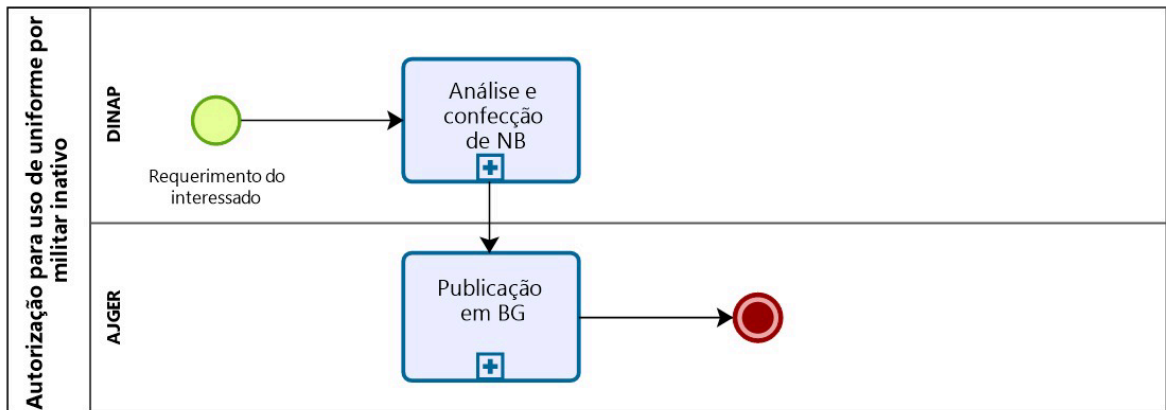
<b>NOME DO PROCESSO</b>	Agregação e reversão de praças
<b>DATA DE CRIAÇÃO</b>	04 set 2025
<b>VERSÃO Nº</b>	1.0
<b>LEGISLAÇÃO CORRELATA</b>	Lei 7.479/1986; Regimento Interno do CBMDF; Portaria 5/2017

### Autorização de uso de uniforme por militar inativo

Processo atual:



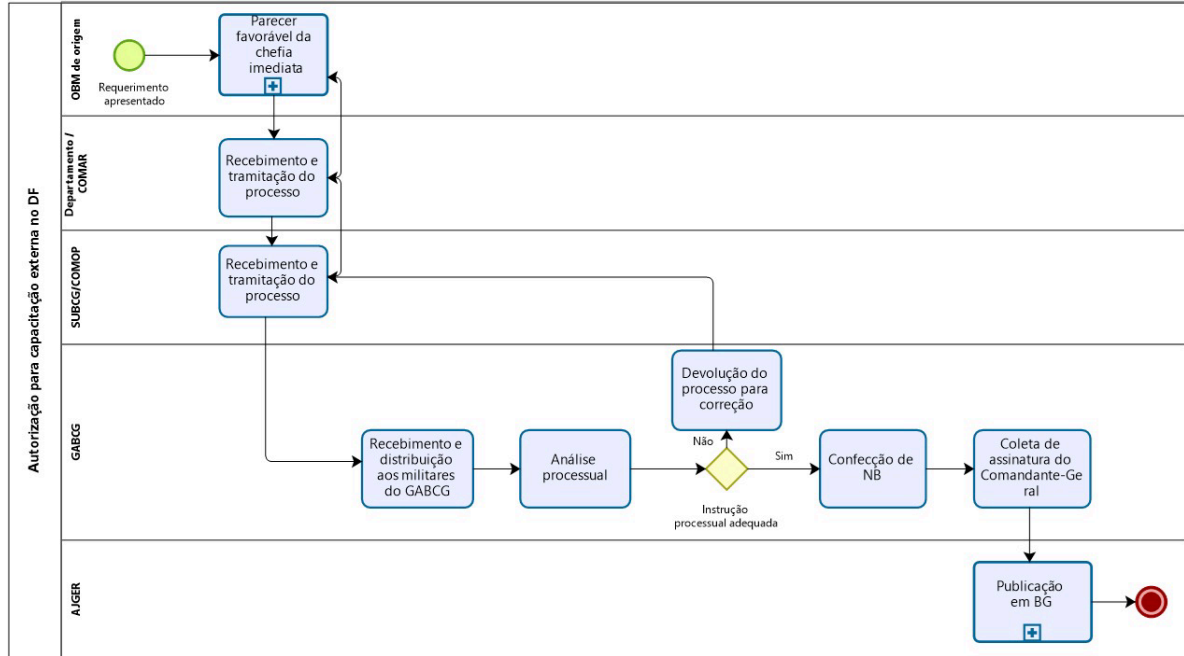
Processo otimizado:



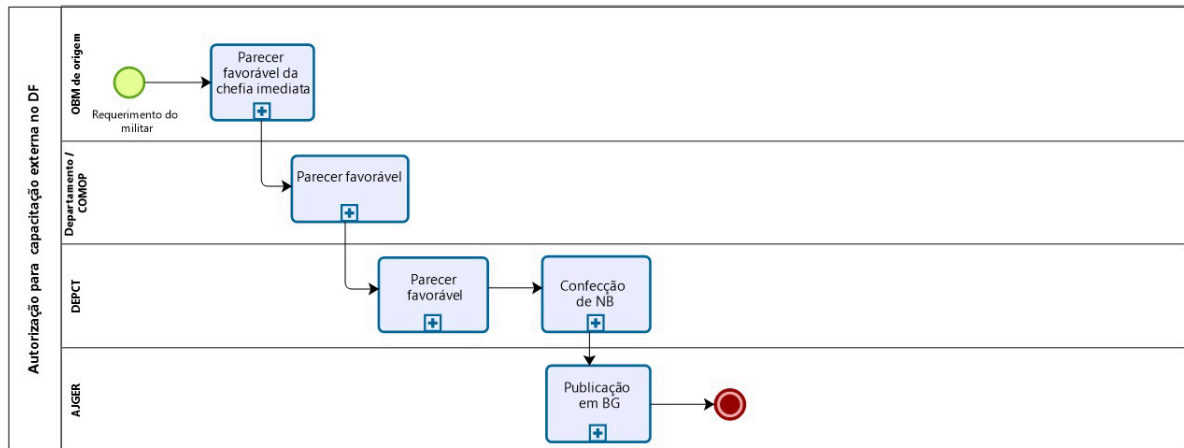
<b>NOME DO PROCESSO</b>	Autorização de uso de uniforme por militar inativo
<b>DATA DE CRIAÇÃO</b>	04 set 2025
<b>VERSÃO Nº</b>	1.0
<b>LEGISLAÇÃO CORRELATA</b>	Lei 7.479/1986; Regimento Interno do CBMDF

## Autorização para capacitação externa no DF

Processo atual:



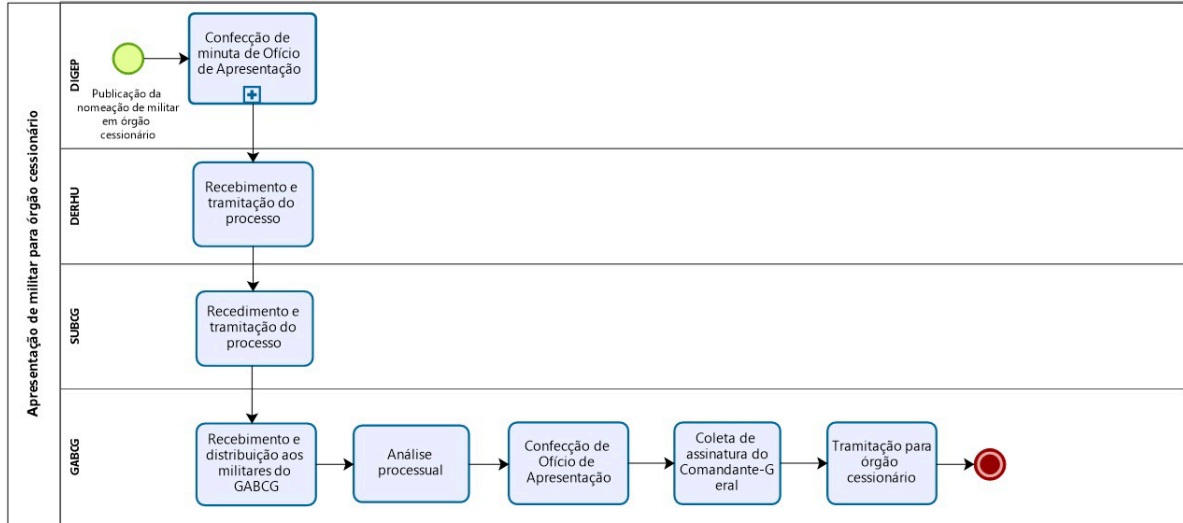
Processo otimizado:



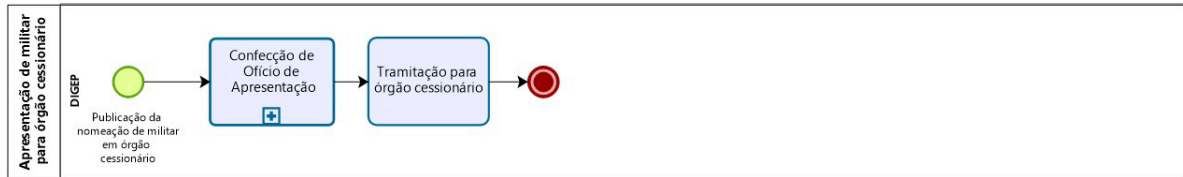
<b>NOME DO PROCESSO</b>	Autorização para capacitação externa no DF
<b>DATA DE CRIAÇÃO</b>	04 set 2025
<b>VERSÃO Nº</b>	1.0
<b>LEGISLAÇÃO CORRELATA</b>	Regimento Interno do CBMDF; Instrução Normativa nº 001/2012-SUBCG

## Apresentação de militar para órgão cessionário

Processo atual:



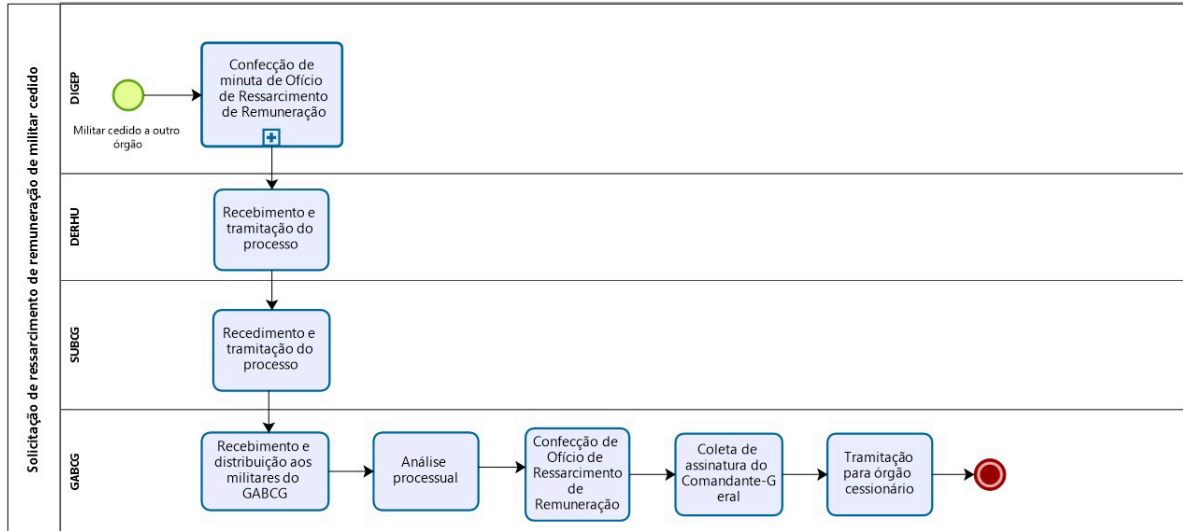
Processo otimizado:



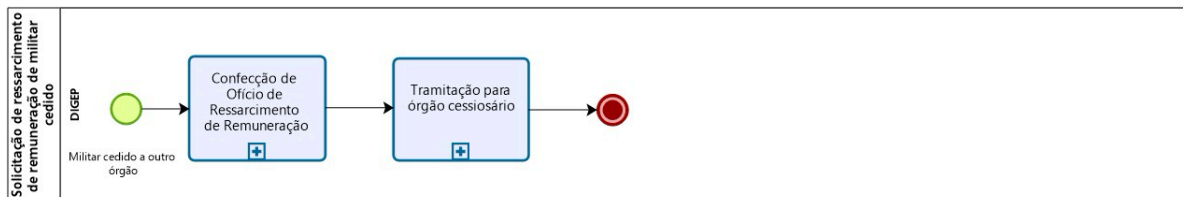
<b>NOME DO PROCESSO</b>	Apresentação de militar para órgão cessionário
<b>DATA DE CRIAÇÃO</b>	04 set 2025
<b>VERSÃO Nº</b>	1.0
<b>LEGISLAÇÃO CORRELATA</b>	Lei 11.134/2005; Decreto 37.215/2016, Regimento Interno do CBMDF

## Solicitação de ressarcimento de remuneração de militar cedido

Processo atual:



Processo aprimorado:



<b>NOME DO PROCESSO</b>	Solicitação de ressarcimento de remuneração de militar cedido
<b>DATA DE CRIAÇÃO</b>	04 set 2025
<b>VERSÃO Nº</b>	1.0
<b>LEGISLAÇÃO CORRELATA</b>	Lei 11.134/2005; Decreto 37.215/2016, Regimento Interno do CBMDF