



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2021

BILLY EDY MENDES, Maj Av

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO COMAE NAS MISSÕES DE APOIO
GOVERNAMENTAIS**

Rio de Janeiro

2021

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2021

BILLY EDY MENDES, Maj Av

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO COMAE NAS MISSÕES DE APOIO
GOVERNAMENTAIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação de MBA em Liderança.

Linha de Pesquisa: Emprego Militar

Orientador: Susan Kelly Prado Andrade, Ten Cel Int

Rio de Janeiro

2021

BILLY EDY MENDES, Maj Av

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO COMAE NAS MISSÕES DE APOIO
GOVERNAMENTAIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica.

Aprovado por:

Gleison Antônio Somensi Cel Av
EAOAR

Susan Kelly Prado Andrade, Ten Cel Int
EAOAR

Rio de Janeiro

2021

RESUMO

O Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE) realiza missões de transporte aerológico para apoiar o governo, sendo este o responsável pelos objetivos estratégicos destas missões, cujos serviços são prestados à população. O planejamento de missão e o resultado auferidos pelo COMAE devem tratar dos mesmos objetivos estratégicos que constem nas solicitações de transporte e dados da condução da missão. Por vezes não são lançadas as respostas sobre os objetivos nos relatórios de voo. Esta constatação ao final de algumas missões realizadas pressupõe que os pilotos não receberam todas as informações dos objetivos enviados ao COMAE para atestar os resultados. Diante disso, o COMAE deve reorientar o alinhamento entre o seu plano tático e o estratégico, do governo, para disponibilizar as informações dos objetivos de ambos os planos aos executores da missão. O procedimento de alinhamento irá corroborar para mensurar quais objetivos planejados pelas Instituições foram atingidos ao final das missões e para avaliar os resultados por indicadores de missão. Finalmente, os resultados obtidos com o procedimento de alinhamento contribuem para a avaliação dos serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: COMAE. Indicadores. Desempenho.

1 INTRODUÇÃO

O Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE) realiza o emprego da Força Aérea Brasileira no cenário brasileiro para defesa aeroespacial e integração no território. Esta última é o objetivo da FAB relacionado ao cumprimento das missões aerológicas demandadas por si mesma, pelo Exército Brasileiro e Marinha do Brasil, além de entes governamentais via o Ministério da Defesa (MD).

As atuações do COMAE a pedido dos Governos Federais, Estaduais e Municipais refletem na proteção da população em pontos afastados do território, atingidos por catástrofes naturais e sanitárias, vivenciando a insuficiência de insumos e de transporte logístico regional, por vezes por períodos prolongados. O governo demanda da Aeronáutica, ainda, transporte de órgãos e tecidos para transplantes, vacinas e outras Operações com o MD, como assistência a imigrantes ou refugiados.

O COMAE recebe informações das missões aerológicas que envolvem planejamento de rotas e o objetivo a ser entregue como profissionais do governo e carga em alguma localidade. Os acontecimentos reais de cada missão são passados pelos pilotos à célula de relatórios do COMAE seguindo um modelo pré-definido com tabela de rotas, os tempos dos voos, carga (a quantidade em ton), observações. Dessa forma têm-se basicamente informações logísticas das aeronaves e deixa-se de registrar objetivos da missão relacionados a entrega de recursos à sociedade e dificulta posterior prestação de contas.

Nesse viés, não é observada alinhamento entre o acionamento de missões, a política pública e a entrega relatada pelos pilotos. Pontos de entrega logística parciais, as localidades atendidas a partir do ponto final de entrega e a profissão de servidores federais que realizaram alguma ação são exemplos de informações que não possibilitam verificar o alinhamento do planejamento à que se refere a política pública e os relatórios de missão ao final do processo.

Diante desse contexto, o COMAE precisa reorientar o alinhamento entre os relatórios táticos de missão de transporte aerológico e o respectivo planejamento estratégico do governo, a fim de contribuir na avaliação de serviços que a FAB presta à sociedade.

O alinhamento entre a estratégia pública e o resultado tático do COMAE contribui à sociedade ao mensurar que objetivos planejados realmente foram atingidos ao final de missão.

As informações finais dos voos, confirmadas pelos pilotos, e as solicitações referentes ao governo formam a base de dados comparativa para a geração de indicadores de missão, processo que contribui para avaliar os resultados obtidos e o desempenho do COMAE.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Alinhamento Estratégico

As missões de transporte aerológico do COMAE em apoio aos órgãos externos levam profissionais do governo e insumos variados, conforme dados recebidos para planejamento. Os resultados relacionados ao apoio às instituições podem fazer referência a várias missões de emprego do COMAE. Os planos e relatórios de missão têm a necessidade de estar alinhados para que os objetivos permaneçam observáveis até a finalização dos voos. A partir disso pode-se mensurar que objetivos estratégicos foram atingidos para a sociedade e avaliar os serviços prestados tomando-se indicadores que contribuam para reduzir os esforços que são aplicados aos processos de acionamento de missão.

Segundo Martins e Marini (2010, p. 19), ele envolve quatro etapas: a primeira seria a “matriz de contribuição das unidades e /ou processos de alcance de resultados propostos, especificando resultados, ações, e requisitos coordenação das unidades e processos envolvidos”, a segunda é a “ pactuação interna incluindo além das ações e resultados que lhe cabem, a definição de recursos necessários, dos mecanismos de monitoramento e dos incentivos” a terceira elencada é a “diagnóstico das unidades e os processos pactuados, com vistas a identificação dos riscos e impactos a implementação e ações de melhoria correspondente” e o “ apoio a remoção de obstáculos e a promoção de melhorias de gestão, que deverá incluir o alinhamento dos processos de suporte de recursos e pela gestão de pessoas” (MARTINS e MARINI, 2010, p. 19).

O alcance de objetivos ao final das missões de transporte aéreo depende do alinhamento dos processos de acionamento de missão. A primeira etapa, descrita acima, compara-se ao COMAE coordenar as solicitações de governo em relação ao acionamento de unidades aéreas e mobilizar a estrutura interna de planejamento de missão aerológica. Nesse íterim os resultados esperados pelo governo devem

seguir também para os pilotos, como responsáveis pela entrega dos serviços. Então, os relatórios de missão preenchidos pelos pilotos farão o COMAE controlar resultados de objetivos alcançados além de dados já estabelecidos, como a performance de voo de aeronaves e o peso transportado.

Considerando ainda as estruturas e unidades, estas apresentam alinhamento vertical, “(...) trata-se de estabelecer a cada objeto a rede de unidades/organizações”, e alinhamento horizontal “(...) essencialmente uma tarefa de conciliação e convergência de agendas, buscando inserir na agenda da organização sua contribuição para a geração de resultados dos objetivos prioritários” (MARTINS e MARINI, 2010, p. 123-124). De certa forma, faz-se necessário olhar que organizações não estão alinhadas com o COMAE e priorizar reuniões de alinhamento. Também confirmar junto às células do COMAE para disponibilizar aos pilotos referências dos resultados esperados e receber de volta os resultados dos objetivos.

As etapas de alinhamento estratégico ainda são associadas à otimização de processos de trabalho, “espera-se que os processos de suporte administrativos e corporativos [...] estejam alinhados com os requisitos de funcionamento dos processos finalísticos”, (MARTINS; MARINI, 2010). Soa correspondente a alinhar processos de acionamento de missão aos relatórios finais de voo do COMAE. A partir desta, lograr eficiência ao medir objetivos atingidos e fazer melhor ao entregar os resultados à população beneficiária e à sociedade.

O alinhamento dos processos de missão e a especificação dos resultados finalísticos são ainda uma ferramenta de controle de governança pública. Isto já justificaria a sua adoção pelo COMAE, uma vez que os resultados permitem fiscalizar as atividades. A disponibilidade de informações em jogo deve ser utilizada tanto para prestar contas à sociedade como avaliar a instituição e buscar o seu aperfeiçoamento.

2.2 Avaliação de serviços à sociedade

Martins, Marini (2014) abordam a relação entre pessoas e governo sob a ótica de que todo esforço deva ser direcionado para a geração do valor público, pois o propósito das ações executadas para entregar serviços à sociedade é gerar impactos para as pessoas. Assim, estabelece-se a percepção de confiança da sociedade em

relação às instituições, cujos modelos de desempenho devem alcançar os resultados previstos no nível estratégico.

A avaliação deve observar processos sistemáticos de previsão de resultados e esforços essenciais para seu conseguimento, aliados ao alinhamento de estruturas (BRASIL, 2010). Estas ações definem os objetivos a serem avaliados no término de um serviço e as estruturas que acompanham ou transmitem essas informações. Nesse raciocínio o COMAE deve estabelecer o alinhamento das informações de previsão de resultados e de esforços desde o recebimento de solicitações do governo até serem produzidos os relatórios sobre as missões de transporte, atualizando as informações dos serviços prestados aos beneficiários.

É necessário que os processos de acionamento de missão estejam alinhados para garantir que os pilotos informem sobre todas as entregas à sociedade. Isto contribui para o COMAE gerar análises sobre a entrega de bens, de profissionais e de serviços nos locais programados pelo governo federal e confirmar quais instituições ou populações foram beneficiadas.

Ao confirmar esses resultados o COMAE eleva sua capacidade de avaliar o próprio serviço que presta à Sociedade. Martins (2018) sugere avaliar os resultados numa ferramenta com indicadores e metas mediados pela pactuação estabelecida entre as instituições. Isto reitera a aplicação do alinhamento das estruturas estratégicas em relação às táticas e sugere maior interação sobre os objetivos, pois há maior aprendizado para os atores. Os indicadores, em si, visam avaliar o desempenho nos elementos de esforços e de resultados, contribuindo para redirecionar e diminuir atividades e custos relacionados a maiores eficiência e economicidade dos esforços ao tempo que pressupõe buscar a maior eficácia em relação às entregas (resultados).

Sobre os indicadores de desempenho os autores Oliveira, Pisa, Augustinho (2016) abordaram a necessidade de se moldar parâmetros de comparação em consonância com a realidade para avaliar os resultados obtidos na esfera pública. Neste sentido deve-se alinhar os objetivos iniciais e finais ou os planos de governo às ações de emprego do COMAE. Recebidos os relatórios de missão alinhados aos objetivos pode ocorrer a construção dos indicadores de missão para avaliar os resultados obtidos em relação aos previstos inicialmente. Isto coopera para avaliar a eficácia dos resultados de missão, aprender a diminuir esforços e a planejar os

resultados para aqueles que recebem os serviços, e disponibilizar à sociedade as contribuições da FAB para a realização de serviços sociais pelo governo federal.

3. CONCLUSÃO

Os objetivos de missões referentes aos voos solicitados pelo Governo Federal, medidos pelos pilotos, são utilizados pelo COMAE para avaliar a prestação de serviços da FAB à sociedade. Observada a falta de informações destes relatórios em relação às solicitações dos Órgãos Externos, o alinhamento entre os relatórios de missão e o planejamento estratégico do governo terá condições de contribuir na avaliação dos serviços prestados à sociedade.

Faz sentido para o COMAE reorientar o alinhamento desses planos e a condução das missões pois contribui para o alcance de objetivos desta rede e ao final da missão poderão ser avaliados os objetivos alcançados em relação a todos àqueles propostos pelo Governo e FAB.

A disponibilidade de resultados alinhados aos planos estratégico e tático vão alimentar indicadores de missão, cuja contribuições serão avaliar resultados esperados e esforços consumidos, e gerar aprendizado como prever resultados mais eficazes com maior eficiência na utilização de recursos.

Desta forma, o COMAE como o coordenador das operações aéreas de emprego irá avaliar as missões com base nas informações emanadas do governo e reproduzidas na condução operacional. Então o alinhamento irá corroborar para se ter os relatos dos resultados de missão acordados e gerar os indicadores de missão, cujas aplicações contribuirão para a avaliação dos serviços prestados à sociedade pela FAB.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho**. Brasília: 2010.

Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/613> Acesso em 05 jun. 2021

MARTINS, Humberto Falcão. Governança Para Resultados. **Boletim de Análise Político-institucional**, Brasília: n. 19, p. 57-65, dez. 2018. Semestral.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um Guia de Governança Para Resultados na Administração Pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, Brasília, n. 130, p. 42-53, mai./ago. 2014.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves; PISA, Beatriz Jackiu; AUGUSTINHO, Sonia Maria (org). **Gestão e governança pública: aspectos essenciais**. Curitiba: UTFPR, 2016.