



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

THIAGO WANDERLEY **MACEDO** NEVES DE ALMEIDA, Cap Av

Implementação da norma ISO 9001:2015 na EAOAR: um catalisador para
excelência em gestão e expansão de oportunidades

Rio de Janeiro
2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

THIAGO WANDERLEY **MACEDO** NEVES DE ALMEIDA, Cap Av

Implementação da norma ISO 9001:2015 na EAOAR: um catalisador para
excelência em gestão e expansão de oportunidades

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

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional.

Orientador: Thiago Diorgilis Ribeiro Daniel,
Ten Cel Av

Rio de Janeiro

2023

THIAGO WANDERLEY **MACEDO** NEVES DE ALMEIDA, Cap Av

Implementação da norma ISO 9001:2015 na EAOAR: um catalisador para
excelência em gestão e expansão de oportunidades

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

Aprovado por:

Thiago Diorgilis Ribeiro **Daniel**, Ten Cel Av
EAOAR

Bruno **Bitencourt** Carvalho De Oliveira, Maj Int
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

Este ensaio discute o impacto da norma ISO 9001 na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR) com o objetivo de aprimorar a qualidade da gestão na instituição. Utiliza como referência o sucesso do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no Grupo de Instrução Tática e Especializada (GITE), também uma instituição da Força Aérea Brasileira (FAB), focando na adaptação das melhores práticas para o contexto educacional militar. A tese central defende que a implementação da ISO 9001:2015 na EAOAR aprimora a qualidade da gestão, contribuindo para o amadurecimento institucional. O primeiro argumento destaca como a norma ISO 9001:2015 promove a otimização de processos administrativos e educacionais internos. Essa otimização resulta em uma melhora significativa na qualidade do ensino, conferindo à instituição maior agilidade e efetividade na resposta aos desafios contemporâneos nos âmbitos educacional e militar. O segundo argumento destaca benefícios externos, focando em como a implementação da norma eleva a visibilidade e as oportunidades globais para a EAOAR. A certificação cria uma "linguagem comum" com outras instituições educacionais, facilitando a formação de parcerias acadêmicas e o acesso a financiamentos e subsídios. Em conclusão, a implementação da ISO 9001:2015 serve como uma estratégia diversificada que fortalece a EAOAR no âmbito interno, além de estender seu impacto a um contexto global. O impacto positivo observado respalda a extensão da iniciativa ao Sistema de Ensino da Aeronáutica como um todo, visando fortalecer a educação militar e alinhá-la a padrões internacionais de qualidade.

Palavras-chave: ISO 9001:2015. Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Otimização de Processos. EAOAR. Gestão de Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

O cenário educacional contemporâneo está cada vez mais complexo, exigindo estratégias administrativas e operacionais eficientes para alcançar padrões de excelência. Instituições militares de ensino, como a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR), não são exceção. Com a missão-síntese de “capacitar os Oficiais da Ativa da FAB para a liderança de uma Força Aérea moderna” (Brasil, 2021, p. 14), a EAOAR está diante do constante desafio de aprimoramento, adaptando-se às demandas dinâmicas e em constante evolução da Força Aérea Brasileira (FAB).

A ISO 9001 é uma norma internacional que estabelece requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Desenvolvida e mantida pela Organização Internacional de Normalização (International Organization for Standardization, ISO), essa norma é amplamente adotada em diversos setores e países, servindo como referência para as melhores práticas em gestão de qualidade. Sua edição mais recente, ISO 9001:2015, é focada em uma abordagem baseada em processos e dá maior ênfase à gestão de riscos e à satisfação das partes interessadas. Essa norma define os critérios para a eficácia dos processos internos, bem como exige a melhoria contínua e a capacidade de assegurar que, no caso da EAOAR, os serviços de ensino atendam às expectativas e requisitos das partes interessadas.

A implementação bem-sucedida do SGQ no Grupo de Instrução Tática e Especializada (GITE), outra instituição de ensino da Força Aérea, serve como modelo de como normas de qualidade podem ser aplicadas efetivamente no contexto educacional militar. A implementação da norma abrangeu a totalidade dos setores da Organização Militar (OM), mas o escopo da certificação foi definido especificamente para os setores diretamente relacionados ao objetivo finalístico da instituição, que é a divisão de ensino.

Neste ensaio, defende-se a tese de que a implementação da ISO 9001:2015 na EAOAR aprimora a qualidade da gestão, contribuindo para o amadurecimento institucional. Essa tese está em alinhamento direto com a missão da Escola de preparar Oficiais para exercer a liderança em um contexto de constante evolução da Força Aérea.

Para sustentar essa tese, argumenta-se que a padronização dos procedimentos delimita claramente o escopo de cada função, facilita a identificação

de redundâncias, possibilita a realocação de tarefas e pessoal e otimiza a passagem de cargos, resultando em uma gestão de recursos humanos mais eficiente, alinhada com os valores da EAOAR de “aprimoramento constante” e “espírito de equipe” (Brasil, 2021, p. 16).

Ademais, a obtenção de uma certificação de qualidade em padrões internacionais amplia sua visibilidade e credibilidade, o que pode incentivar intercâmbios de conhecimento e facilitar o acesso a recursos financeiros adicionais.

Essa estratégia se alinha diretamente com a visão da instituição de “ser reconhecida por entregar o curso de liderança de maior impacto na carreira dos Oficiais da Ativa da FAB” (Brasil, 2021, p. 15). Esse aumento de visibilidade poderia abrir novas oportunidades de colaboração internacional, enriquecendo ainda mais o currículo da EAOAR e contribuindo para sua missão.

O alinhamento entre a missão, visão e valores da EAOAR e os benefícios advindos da implementação da ISO 9001, especialmente no que se refere à eficiência operacional e ao reconhecimento internacional, torna essa uma estratégia viável e desejável para a instituição.

2 DESENVOLVIMENTO

A tese central defende que a implementação da ISO 9001:2015 na EAOAR aprimora a qualidade da gestão, contribuindo para o amadurecimento institucional. Esse processo valida os esforços da EAOAR para manter altos padrões e elevar seu status. O alinhamento com critérios globalmente reconhecidos, além de reforçar a missão da EAOAR de “capacitar os Oficiais da Ativa da FAB para a liderança de uma Força Aérea moderna” (Brasil, 2021, p. 14), serve como um mecanismo para atrair novas oportunidades, recursos e parcerias. Portanto, a adoção dessa norma vai além de um mero exercício burocrático, constituindo uma estratégia integrada com o potencial de otimizar a gestão dentro da instituição e o serviço prestado de educação (Arribas Díaz; Martínez-Mediano, 2018).

2.1 Otimização da Gestão

A implementação da ISO 9001:2015 na EAOAR, uma escola militar, é uma estratégia alinhada com as tendências modernas de gestão para a melhoria da

eficiência operacional e de recursos humanos. Conforme Morales-Muñoz, González-Burdiles e Cisternas-Irarrázabal (2022) apontam, isso envolve uma reformulação significativa de processos organizacionais e a elaboração de documentação pertinente.

Nesse contexto, a adoção de padrões de qualidade desempenha um papel de extrema relevância. A padronização dos procedimentos delimita claramente o escopo de cada função, facilita a identificação de redundâncias, possibilita a realocação de tarefas e pessoal e otimiza a passagem de cargos, resultando em uma gestão de recursos humanos mais eficiente. Arribas Díaz e Martínez-Mediano (2018) corroboram essa visão ao observarem a contribuição do modelo de SGQ para melhorias na documentação, na avaliação e na gestão de recursos por meio de processos de melhoria contínua.

Observou-se na prática que a revisão contínua e sistemática de seus processos internos possibilitou ao GITE a realocação eficiente de tarefas e pessoal. Evidenciado um efeito já apontado por Rodríguez-Mantilla, León Carrascosa e Martínez-Zarzuelo (2021), de como a clareza no escopo das funções, após a implementação de padrões de gestão, tem um impacto relevante na gestão e no planejamento organizacional. Para isso, faz-se necessário um treinamento adequado da equipe de trabalho.

Em concordância com a observação de Morales-Muñoz, González-Burdiles e Cisternas-Irarrázabal (2022), o treinamento de pessoal com os padrões do SGQ é fundamental para superar desafios e eliminar ambiguidades, pois permite que a equipe compreenda plenamente suas responsabilidades e metas.

A adoção de padrões claros e documentação rigorosa facilita a identificação e eliminação de redundâncias. O exemplo do GITE, que conseguiu economizar tempo e recursos significativos através destas práticas, levando inclusive à reformulação do seu Regimento Interno, reforça a importância da padronização para uma gestão mais eficiente. De acordo com Rodríguez-Mantilla, León Carrascosa e Martínez-Zarzuelo (2021) e Arribas Díaz e Martínez-Mediano (2018), a padronização de processos, facilitada pela adoção de padrões ISO 9001:2015, tem demonstrado ser uma ferramenta eficaz na eliminação de redundâncias e no aprimoramento da eficiência em recursos humanos, especialmente em Organizações Militares que passaram por múltiplas reformulações organizacionais.

Tendo em vista a dinâmica de transferências de pessoal, conforme os planos de carreira da FAB, que resulta em uma rotatividade significativa de cargos e funções nas OM, a flexibilidade na gestão de recursos humanos é de suma importância na EAOAR. Após a certificação, os procedimentos padronizados facilitaram a rápida assimilação dos novos militares do GITE, minimizando as falhas de comunicação em relação a procedimentos, metas e prazos. Assim, essa eficiência na transição de funções influencia diretamente a qualidade e a continuidade dos serviços prestados pela instituição.

A implementação dos padrões da norma na EAOAR é uma estratégia eficaz para a modernização da gestão de recursos. Conforme Škarica (2020) destaca, padrões internacionais de qualidade otimizam os processos internos e fomentam um ambiente de trabalho mais engajado e competente.

Essa aliança entre eficiência operacional e bem-estar dos colaboradores se alinha perfeitamente com os valores da EAOAR de “aprimoramento constante” e “espírito de equipe” (Brasil, 2021, p. 16), culminando em um ciclo virtuoso de melhoria contínua e elevação do desempenho organizacional.

2.2 Certificação Global: Visibilidade e Oportunidades

Além de ser uma estratégia para aprimorar a gestão interna da EAOAR, a implementação da norma ISO 9001:2015 abre uma porta para novas oportunidades globais. A obtenção de uma certificação de qualidade em padrões internacionais amplia sua visibilidade e credibilidade, incentivando intercâmbios de conhecimento e facilitando o acesso a recursos financeiros adicionais. Conforme observado por Sudjani (2022), a adoção de práticas globalmente reconhecidas pode tornar instituições de ensino mais atraentes para colaborações internacionais, multiplicando as oportunidades para trocas de experiências na área da educação militar.

Dessa forma, além de otimizar os processos internos, o SGQ serve como um catalisador para expandir as fronteiras institucionais da EAOAR, alinhando-se diretamente com sua visão de "ser reconhecida por entregar o curso de liderança de maior impacto na carreira dos Oficiais da Ativa da FAB" (Brasil, 2021, p. 15).

A obtenção de uma certificação de qualidade em padrões internacionais como a ISO 9001:2015 tem o poder de aumentar a visibilidade e a credibilidade de uma instituição educacional, como é o caso da EAOAR. Vorobyova *et al.* (2022) afirmam

que a aplicação dos padrões ISO em instituições de ensino superior melhora a qualidade dos serviços prestados e estimula o desenvolvimento de uma sociedade inovadora em uma perspectiva global. Isso sugere que tais padrões elevam o nível da educação fornecida e tornam a instituição mais competitiva, incentivando a troca de conhecimentos e experiências em uma escala global.

A certificação ISO 9001:2015 é muito útil para expandir essas oportunidades de intercâmbio, pois a implementação da norma proporciona uma "linguagem comum" entre instituições educacionais ao estabelecer critérios e padrões que são reconhecidos internacionalmente (Sudjani, 2022). Isso facilita a comunicação e a colaboração com outras instituições de ensino, nacionais e internacionais, tornando a EAOAR mais atraente para parcerias acadêmicas, programas de intercâmbio e projetos de pesquisa colaborativos.

Dessa forma, a adesão a um SGQ reverbera positivamente na percepção e comunicação das instituições educacionais. Estudos de Arribas Díaz e Martínez-Mediano (2018) e de Rodríguez-Mantilla, Martínez-Zarzuelo e Fernández-Cruz (2020) corroboram este ponto, destacando melhorias significativas em áreas como comunicação institucional e imagem externa. Tal eficácia é empiricamente comprovada pelo GITE, que, após obter a certificação, experimentou um avanço significativo na percepção de excelência pelos públicos interno e externo e, conseqüentemente, em sua credibilidade no setor educacional.

A obtenção de uma certificação de qualidade ISO tem um impacto direto no acesso a recursos financeiros adicionais. Uma pesquisa realizada por Minard (2016), utilizando dados do Banco Mundial, revelou que empresas detentoras de certificações internacionais possuem 1,68 vezes mais probabilidade de se qualificar para financiamentos em comparação com aquelas que não detêm tais certificações. Isso valida a ideia de que a certificação aumenta a confiabilidade da instituição perante os gestores de recursos. Embora não seja necessariamente determinante, a certificação funciona como uma espécie de "selo de aprovação" que pode facilitar o direcionamento dos recursos financeiros.

Em resumo, obter uma certificação de qualidade de acordo com os padrões internacionais é uma estratégia abrangente que traz benefícios para as instituições educacionais em várias áreas. Ela aumenta a visibilidade e a credibilidade das instituições, incentivando a troca de conhecimentos e colaborações acadêmicas. Além disso, atua como um impulsionador para o acesso a recursos financeiros,

tornando a instituição sólida e sustentável no longo prazo. É um investimento estratégico com o potencial de promover transformações positivas na educação, abrir portas para oportunidades globais e fortalecer o sistema educacional como um todo.

3 CONCLUSÃO

A Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica opera em um cenário complexo e dinâmico, tornando essencial a melhoria contínua de suas práticas de gestão. A implementação da norma ISO 9001:2015 serve como uma estratégia robusta para fortalecer a Escola em múltiplos aspectos. A tese defendida argumenta que a implementação da ISO 9001:2015 na EAOAR aprimora a qualidade da gestão, contribuindo para o amadurecimento institucional. A ISO, além de ser uma ferramenta para aprimoramento interno, atua como um catalisador para a expansão das fronteiras institucionais.

A padronização dos procedimentos delimita claramente o escopo de cada função, facilita a identificação de redundâncias, possibilita a realocação de tarefas e pessoal e otimiza a passagem de cargos, resultando em uma gestão de recursos humanos mais eficiente. O fortalecimento dos métodos internos tem o potencial de conferir à instituição maior agilidade e efetividade no enfrentamento dos desafios presentes no cenário educacional e militar contemporâneo.

Complementarmente, a obtenção de uma certificação de qualidade em padrões internacionais amplia sua visibilidade e credibilidade, o que pode incentivar intercâmbios de conhecimento e facilitar o acesso a recursos financeiros adicionais. A certificação confere à Escola uma "linguagem comum" com outras instituições de ensino, facilitando o estabelecimento de parcerias acadêmicas, intercâmbios educacionais e o direcionamento de recursos financeiros.

Em síntese, a implementação da norma ISO 9001:2015 na EAOAR não é apenas desejável, mas um passo estratégico para assegurar a sustentabilidade e a excelência da instituição no longo prazo. Considerando o impacto positivo comprovado, é recomendável que a iniciativa não se limite apenas à EAOAR e ao GITE, mas seja expandida para englobar todo o Sistema de Ensino da Aeronáutica (SISTENS). Este seria um passo significativo na direção de uma educação militar mais robusta, adaptável e alinhada com padrões internacionais de qualidade.

REFERÊNCIAS

- ARRIBAS DÍAZ, Jorge Antonio; MARTÍNEZ-MEDIANO, Catalina. The impact of ISO quality management systems on primary and secondary schools in Spain. **Quality Assurance in Education**, Bingley, Reino Unido, v. 26, n. 1, p. 2-24, 2018.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EAOAR nº 5/SAAP 20, de 12 de abril de 2021. PCA 37-21 “Plano de Desenvolvimento Institucional da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 74, p. 341-408, 23 abr. 2021.
- MINARD, Paul. Signaling through the noise: private certification, information asymmetry and Chinese SMEs’ access to finance. **Journal of Asian Public Policy**, Londres, Reino Unido, v. 9, n. 3, p. 243-256, 2016.
- MORALES-MUÑOZ, Karen; GONZÁLEZ-BURDILES, Pía; CISTERNAS-IRARRÁZABAL, César. Diseño de un sistema de gestión de calidad para una institución de educación superior técnica estatal de Chile. Descripción de una experiencia piloto. **Revista electrónica calidad en la educación superior**, Chile, v. 13, n. 2, p. 43-66, 2022. Disponível em: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad/article/view/4087/6202>. Acesso em: 1 nov. 2023.
- RODRÍGUEZ-MANTILLA, Jesús Miguel; LEÓN CARRASCOSA, Víctor; MARTÍNEZ-ZARZUELO, Angélica. ISO 9001 standard and their impact on school management and planning and support systems—Comparative study on perception between heads—teachers. **The TQM Journal**, Bingley, Reino Unido, v. 33, n. 6, p. 1610-1630, 2021.
- RODRÍGUEZ-MANTILLA, Jesús Miguel; MARTÍNEZ-ZARZUELO, Angélica; FERNÁNDEZ-CRUZ, Francisco José. Do ISO: 9001 standards and EFQM model differ in their impact on the external relations and communication system at schools?. **Evaluation and Program Planning**, Amsterdã, Países Baixos, v. 80, p. 101816, 2020.
- ŠKARICA, Ivana. DOCTORAL DISSERTATION SUMMARY: Employees' job satisfaction in public health institutions with implemented quality management system. **Tourism and hospitality management**, Opatija, Croácia, v. 26, n. 1, p. 253-257, 2020.
- SUDJANI, Sudjani. Implementation of ISO certification in educational organization. In: **AIP Conference Proceedings**. AIP Publishing, Maryland, EUA, v. 2489, n. 1, p. 300-320, 2022.
- VOROBYOVA, Oksana; HOROKHOVA, Maryna; ILIICHUK, Liubomyra; TVEREZOVSKA, Nina; DRACHUK, Oleksandra; ARTEMCHUK, Liudmyla. ISO standards as a quality assurance mechanism in higher education. **Revista Românească Pentru Educație Multidimensională**, Iași, Romênia, v. 14, n. 2, p. 73-88, 2022.