



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

JORGE ALBERTO **FERNANDES** MARTINS MEIRELES, Cap Int

**Padronização dos fluxogramas dos processos avaliados durante as inspeções
anuais pelos Comandos Aéreos Regionais**

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2023

JORGE ALBERTO **FERNANDES** MARTINS MEIRELES, Cap Int

**Padronização dos fluxogramas dos processos avaliados durante as inspeções
anuais pelos Comandos Aéreos Regionais**

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

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional
Orientador: Bruno Bitencourt Carvalho de Oliveira, Maj Int

Rio de Janeiro

2023

JORGE ALBERTO **FERNANDES** MARTINS MEIRELES, Cap Int

**Padronização dos fluxogramas dos processos avaliados durante as inspeções
anuais pelos Comandos Aéreos Regionais**

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 Av
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

A inspeção anual realizada pelos Comandos Aéreos Regionais em suas Organizações Militares subordinadas, especialmente nas Bases Aéreas, abrangendo a análise da gestão operacional, orçamentária e financeira e de governança, como forma de atingir sua missão, é feita por meio de questionários que avaliam os processos organizacionais e geram indicadores de excelência e Planos de Ação para correções. Entretanto, o desafio é a busca por uma avaliação imparcial, pois falta um modelo de fluxograma de processo como referência, produzindo resultados com viés e prejudicando a consistência das comparações e orientação para melhorias eficazes. A implantação de fluxogramas padronizados torna os processos mais previsíveis e compreensíveis, facilitando avaliações objetivas e precisas. Isso beneficia tanto as equipes de inspetores quanto os inspecionados, proporcionando uma compreensão clara do que precisa ser feito. A padronização resulta em análises mais precisas e consistentes, identificando lacunas e áreas de melhoria proporcionando processos de alta qualidade e soluções mais acertadas. Assim, a padronização dos fluxogramas dos processos avaliados durante as inspeções anuais pelos Comandos Aéreos gera indicadores e Planos de Ação mais precisos, melhorando a objetividade das avaliações. Essa padronização representa uma estratégia crucial para aprimorar as inspeções anuais dos Comandos Aéreos Regionais e promove uma evolução na gestão por processos na Força Aérea Brasileira (FAB), já que outros órgãos da FAB podem adotar essa estratégia para avaliar seus processos de forma mais objetiva, impulsionando uma melhoria contínua na gestão de suas áreas e fortalecendo a eficiência e eficácia da Força Aérea para enfrentar os desafios futuros.

Palavras-chave: Supervisão. Padronização. Avaliação. Indicadores. Melhoria.

1 INTRODUÇÃO

Os Comandos Aéreos Regionais (COMAR) têm como sua missão precípua supervisionar a atuação de suas Organizações Militares (OM) subordinadas, em essência, as Bases Aéreas, assessorando o seu Órgão de Direção Setorial (ODS), Comando de Preparo (COMPREP), nos assuntos relacionados à gestão operacional, orçamentária e financeira e de governança.

Para desempenhar tal missão, utiliza, entre outras ferramentas, a inspeção anual, que tem como finalidade aferir, presencialmente, por meio da aplicação de questionários, o grau de precisão com que uma tarefa ou missão atribuída a uma organização subordinada vem sendo cumprida, além de verificar o funcionamento dos seus processos organizacionais.

Cada questionário de inspeção é composto por diversas perguntas, agrupadas por processos, cuja resposta receberá um grau variável, de acordo com critérios definidos em normas da ODS. Por sua vez, após conclusão da apuração, serão gerados indicadores de excelência dos processos inspecionados, que servirão para comparabilidade dos desempenhos das OM supervisionadas, e Planos de Ação, por processos, os quais contemplarão as medidas necessárias para corrigir as não conformidades encontradas.

Ocorre que, entre as perguntas avaliadas, existem umas de grande relevância, presente em todos os processos, que diz respeito a se determinado procedimento está desenhado e ocorre conforme fluxograma previsto na Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 16-5 - Gestão por Processos (BRASIL, 2019). No entanto, como inexistente um modelo de desenho do processo, essa avaliação fica condicionada ao julgamento do inspetor, ou seja, às suas características pessoais, o que pode ocasionar a obtenção de resultados variáveis ou tendenciosos, que, por sua vez, pode trazer significativos prejuízos a comparabilidade e ao direcionamento de soluções e melhorias mais eficazes.

Sendo assim, este ensaio defende que a padronização dos fluxogramas dos processos avaliados nas inspeções anuais pelos Comandos Aéreos proporciona a confecção de indicadores e de Planos de Ação mais fidedignos, através de uma avaliação mais objetiva.

Para suportar essa proposta, argumenta-se que ao adotar representações uniformes dos fluxogramas por meio da padronização, os processos se tornam mais

previsíveis e compreensíveis. Isso facilita uma execução mais objetiva e precisa das avaliações, pois tanto as equipes de inspetores quanto os inspecionados têm uma compreensão clara do que precisa ser feito, quando e como. Adicionalmente, ao adotar a proposição sugerida, são asseguradas análises mais precisas e consistentes para a identificação de lacunas ou áreas de melhoria. Isso resulta em processos de alta qualidade por meio de soluções mais acertadas.

2 DESENVOLVIMENTO

Inicialmente, é importante destacar que a padronização de processos representa uma ferramenta estratégica que busca a eficácia da gestão cotidiana nas organizações, visando sempre à melhoria contínua. Mello (2011, apud Freitas, 2017, p. 37) afirma que "padronizar consiste em realizar determinadas tarefas sempre da mesma maneira, com o propósito de alcançar sempre o mesmo resultado". É o método que define os processos e procedimentos das instituições, de forma a auxiliá-las a manter a qualidade em todos os seus aspectos.

Por outro lado, vale ressaltar que esse conceito está inserido em um contexto mais amplo: Gestão por Processos. Essa abordagem sistemática considera os processos de negócios como elementos cruciais, com um impacto direto no desempenho da organização, almejando a excelência e eficiência operacional. Isso envolve a identificação dos recursos necessários, monitoramento do desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo.

Nos últimos anos, é perceptível que o tema tem recebido uma atenção especial por parte da Força Aérea Brasileira (FAB). Isso é claramente evidenciado pela publicação da Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 16-5 - Gestão por Processos (BRASIL, 2019). Tal normativo tem como objetivo principal fornecer orientações para o mapeamento de processos, visando aprimorar a eficiência tanto administrativa quanto operacional em todos os níveis.

De acordo com a própria diretriz, a padronização é um dos princípios fundamentais que devem orientar as etapas da Gestão por Processos, especialmente aquelas relacionadas à avaliação dos fluxos que buscam identificar problemas e oportunidades de melhoria, e é nesse ínterim que a ferramenta de inspeção anual foi construída e implementada.

2.1 Avaliação Objetiva e Precisa: Eliminando a Subjetividade na Inspeção Anual

Durante a inspeção, quando o avaliador de cada COMAR analisa e atribui pontuações para processos idênticos, sem qualquer modelo a ser seguido, a tendência é que os resultados sejam desiguais, já que não há garantia de que cada Comando designará militar com características semelhantes, como posto, especialidade e experiência, em que pese existirem requisitos mínimos que são orientados por norma estabelecida pelo Órgão Central. Assim, é possível perceber que as características pessoais se sobressaem e os resultados das avaliações restam enviesados, contaminando as etapas posteriores da ferramenta: Indicadores de excelência e Planos de Ação.

A padronização dos desenhos dos processos emerge, nesse sentido, como uma ferramenta imperativa para atingir a eficácia da inspeção. De acordo com Gareth (2002), uma das vantagens de adotar representações uniformes dos fluxogramas é a previsibilidade nos resultados, uma vez que, ao se adotar uma modelagem homogênea, a avaliação se distancia da subjetividade inerente às interpretações individuais. Cada resposta passa a ser analisada conforme critérios predefinidos, eliminando as flutuações que a interpretação pessoal poderia introduzir.

A subjetividade, muitas vezes, é uma barreira para a avaliação justa e equitativa. Para Hammer e Champy (2009), diferenças de interpretação entre inspetores podem gerar resultados díspares para processos similares, comprometendo a credibilidade da análise. A padronização estabelece um terreno neutro, onde cada aspecto do processo é medido em termos claros e objetivos, promovendo uma avaliação precisa. Cada resposta é avaliada com base em critérios uniformes, atribuindo-se pesos apropriados, e não mais sujeita a interpretações variadas.

Essa objetividade proporcionada pela padronização eleva substancialmente o grau de confiança nos indicadores de excelência resultantes. Não se trata apenas de garantir uma avaliação justa; trata-se, fundamentalmente, de gerar dados robustos e comparáveis ao longo do tempo. Esse aspecto é crucial para possibilitar um confronto mais preciso das medições de desempenho entre as OM e de cada uma

ao longo dos anos, promovendo uma análise mais acurada das evoluções e tendências.

Assim, o processo de avaliação se torna mais transparente e replicável, e os COMAR ganham a capacidade de acompanhar o desempenho das OM subordinadas com consistência, identificando padrões, tendências e áreas de aprimoramento de forma imparcial. De acordo com Mello (2011, apud Freitas, 2017), a uniformidade nos fluxogramas dos processos permite que os inspetores se concentrem na análise real do desempenho operacional, sem serem influenciados por particularidades ou interpretações subjetivas, já que, em uma instituição, os resultados das avaliações não podem depender da capacidade das pessoas.

No entanto, a padronização dos desenhos pode ser difícil de implementar, pois requer a colaboração de todas as partes interessadas, devendo, pois, ser algo moldável. Ao promover uma colaboração aberta entre as partes interessadas e adotar uma abordagem flexível, é viável encontrar soluções que atendam às necessidades específicas de cada processo.

Por fim, a padronização dos desenhos dos processos não é um conceito novo na gestão de processos. Segundo Liker (2021), a origem da padronização remonta aos estudos de Frederick Taylor nas indústrias automotivas. No entanto, foi Henry Ford quem pioneiramente implementou essa ferramenta em uma empresa de grande escala de produção, estabelecendo-a como padrão para inovação. Ao aplicar essa filosofia à inspeção anual, os Comandos Aéreos se alinham a uma abordagem consagrada na gestão organizacional, visando não apenas a avaliação imparcial, mas também a busca contínua pela excelência operacional.

2.2. Facilitação da Identificação de Melhorias: Promovendo soluções mais adequadas e de Alta Qualidade

A padronização dos desenhos dos processos, além de assegurar uma avaliação objetiva e precisa, desempenha um papel crucial ao facilitar a identificação de melhorias operacionais. Ao adotar representações uniformes dos fluxogramas, o processo de análise se torna mais ágil e eficaz, permitindo uma identificação eficaz de lacunas, que é o primeiro passo para propor soluções mais apropriadas e de alta qualidade, alinhadas com as melhores práticas e os objetivos do ODS.

A uniformidade nos fluxogramas simplifica a análise durante a Inspeção Anual. Os inspetores, munidos de um padrão comum de representação dos processos, podem rapidamente identificar desvios e ineficiências nos fluxos. Conforme preceitua Bastos e Libânio (2019, apud Felipe *et al.*, 2023), ao invés de investir tempo decifrando diferentes formatos e abordagens, eles podem se concentrar na análise substantiva dos processos, identificando áreas de potencial melhoria e, assim, agindo proativamente para corrigir deficiências, ou seja, facilita-se a avaliação, por parte dos inspetores dos Comandos Aéreos, do cumprimento das normativas apontadas pela ODS e a proposição de melhorias mais adequadas.

Além disso, a representação gráfica uniforme torna os fluxogramas mais acessíveis e legíveis, permitindo que todos os envolvidos compartilhem uma visão clara dos procedimentos operacionais. Essa clareza contribui para discussões mais produtivas, no qual ideias para melhorias podem ser debatidas de maneira informada e direcionada, antes, durante e depois das inspeções, como um processo de melhoria contínua.

Identificar melhorias com precisão e rapidez é vital para o processo de aprimoramento contínuo. O ambiente militar está sujeito a mudanças dinâmicas, e as práticas operacionais devem evoluir para se manterem eficazes e eficientes. Segundo Falconi (2014), a uniformidade nos desenhos dos processos facilita a coleta de dados de desempenho, tornando possível monitorar o ciclo de vida dos processos, ter uma visão geral da organização e identificar padrões que indiquem a necessidade de aprimoramentos.

Ademais, a capacidade de identificar lacunas e áreas de melhoria de maneira mais eficaz leva à proposição de soluções mais adequadas e alinhadas com os objetivos organizacionais. As equipes de inspetores envolvidas na inspeção anual podem apresentar, nos Planos de Ação, recomendações baseadas em uma compreensão abrangente e consistente dos processos, propiciando a implementação de soluções eficazes e de alta qualidade, que impactem positivamente na eficiência e na eficácia operacional.

Em síntese, a padronização dos desenhos dos processos desempenha um papel significativo na facilitação da identificação de melhorias. Essa uniformidade agiliza a análise, promove uma comunicação mais eficaz, possibilita a coleta precisa de dados e direciona a proposição de soluções mais alinhadas com os objetivos operacionais do ODS.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da ferramenta de inspeção anual, os COMAR buscam supervisionar a atuação de suas OM subordinadas, nos assuntos relacionados à gestão operacional, orçamentária e financeira e de governança, verificando, através de questionários, o funcionamento dos seus processos organizacionais, resultando em indicadores de excelência, para fins de comparabilidade, e em Planos de Ação, com as medidas corretivas a adotar.

No entanto, surge um desafio na busca por uma avaliação imparcial por parte do inspetor, pois não há um modelo de fluxograma do processo como referência. Isso leva a resultados que podem ser influenciados por vieses, prejudicando a consistência das comparações e a orientação para soluções e melhorias mais eficazes.

A implantação de desenhos padronizados tornam os processos mais previsíveis e compreensíveis, facilitando uma execução mais objetiva e precisa das avaliações, já que tanto as equipes de inspetores quanto os inspecionados têm uma compreensão clara do que precisa ser feito. Ademais, com a padronização, são proporcionadas análises mais precisas e consistentes para a identificação de lacunas ou áreas de melhoria, resultando em processos de alta qualidade por meio de soluções mais acertadas.

Assim, alinhado com as manifestas fundamentações expostas neste ensaio, resta claro que a padronização dos fluxogramas dos processos avaliados durante as inspeções anuais pelos COMAR resulta na criação de indicadores e Planos de Ação mais precisos, graças a uma avaliação mais objetiva.

Por derradeiro, cabe destacar que a padronização dos fluxogramas dos processos não apenas representa uma estratégia essencial para aprimorar a objetividade das inspeções anuais dos COMAR, como também uma evolução na gestão por processos no contexto da FAB, na medida em que outros Órgãos, no seu âmbito, principalmente os protagonistas dos macroprocessos, poderão se valer dessa ferramenta, a fim de realizar avaliações mais objetivas de seus processos, promovendo uma melhoria contínua na gestão de suas áreas de atuação, fomentando uma Força Aérea mais eficiente, eficaz e preparada para os desafios futuros.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER n° 89/7SC, de 05 dez. 2019. Aprova a edição da Diretriz de Gestão por Processos no Comando da Aeronáutica. (DCA 16-5). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, DF, n. 226, 11 dez. 2019.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

FALCONI, Vicente. **Qualidade total: padronização de empresas**. Nova Lima: Falconi Editora, 2014.

FELIPE, Emanuely Guerra Ferreira *et al.* **Padronização dos processos: estudo de caso em um Conselho de Fiscalização Profissional**. 2023.

FREITAS, Gabriela Lucilla. **Padronização de processos internos de uma empresa especializada em software livre**. 2017.

GARETH, Morgan. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution**, a. Zondervan, 2009.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Bookman Editora, 2021.