



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2024

FELIPE **LOBO** MONTEIRO, Cap Av

**Indicadores de Desempenho no aprimoramento da Gestão da Qualidade do
GITE**

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2024

FELIPE **LOBO** MONTEIRO, Cap Av

**Indicadores de Desempenho no aprimoramento da Gestão da Qualidade do
GITE**

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

2024

FELIPE **LOBO** MONTEIRO, Cap Av

**Indicadores de Desempenho no aprimoramento da Gestão da Qualidade do
GITE**

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

Aprovado por:

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

Allison Nunes Fernandes, Maj Eng
EAOAR

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

O Grupo de Instrução Tática Especializada (GITE) é uma Organização Militar de Ensino que optou por implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) certificado pela ISO 9001:2015, visando facilitar o alcance de sua visão de tornar-se um Centro de Ensino Operacional de excelência e inovação em suas propostas e práticas pedagógicas. Por meio do SGQ, a avaliação de processos foi sistematizada, com a implementação, mensuração e monitoramento de indicadores de desempenho, o que permitiu identificar oportunidades de melhoria, inclusive do próprio sistema de avaliação. Sendo assim, este ensaio defende a tese de que aprimorar os indicadores de desempenho dos processos promove a melhoria contínua na gestão da Unidade. Para sustentar essa tese, argumenta-se que o aprimoramento na seleção de indicadores de desempenho, com tipos e quantidades adequados, eleva a qualidade da avaliação. Além disso, aperfeiçoar a periodicidade do monitoramento dos indicadores permite realizar ajustes necessários para o cumprimento dos objetivos e metas da organização em tempo hábil. Assim, o aprimoramento na seleção e no monitoramento dos indicadores representa um importante avanço para o sistema de avaliação de desempenho e, conseqüentemente, para a gestão da qualidade no GITE. Vislumbra-se que a implementação e a certificação de um SGQ com um sistema de avaliação de desempenho por indicadores em instituições subordinadas à Diretoria de Ensino da Aeronáutica mostram-se uma estratégia viável e benéfica, sendo possíveis escolhas as Escolas de Pós-Formação.

Palavras-chave: ISO 9001:2015. Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Gestão de Processos. Ensino. Indicadores de Desempenho.

1 INTRODUÇÃO

O Grupo de Instrução Tática e Especializada (GITE) é uma Organização Militar subordinada ao Comando de Preparo (COMPREP) que tem a missão de planejar, executar e controlar os cursos específicos do COMPREP e outros de interesse do Comando da Aeronáutica (COMAER). Ademais, possui a visão de ser reconhecido como um Centro de Ensino Operacional de excelência e inovador em suas propostas e práticas pedagógicas.

Na busca do cumprimento de sua missão e visão, o GITE estabeleceu como prioridade no biênio 2021–2022, mediante uma Diretriz de Comando, a implementação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ) baseado na norma da *International Organization for Standardization* (ISO) 9001. Este documento apresenta um conjunto de princípios de gestão da qualidade, como foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processo, melhoria, tomada de decisão baseada em evidência e gestão de relacionamento. Além disso, são estabelecidos os requisitos para a implementação de um SGQ. No Brasil, esta norma foi traduzida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em 2015 e publicada como NBR ISO 9001:2015, estabelecendo o padrão no território nacional em SGQ.

Por meio desta etapa de implementação do SGQ, o GITE buscou assegurar que seu sistema atendesse o preconizado na ISO 9001, além de garantir que seus serviços de ensino satisfizessem os requisitos das partes interessadas (discentes, COMPREP, entre outros). Esta fase de implementação foi concluída em dezembro de 2022, com a certificação de seu SGQ pelo Instituto de Fomento Industrial (IFI), órgão certificador do COMAER para sistemas de gestão da qualidade.

Após o ciclo de implementação e certificação, iniciou-se o processo de manutenção e melhoria contínua do SGQ para os anos de 2023 e 2024 por meio de uma nova Diretriz de Comando da Unidade. Para a manutenção da certificação, foram realizadas auditorias de qualidade nos diversos processos do GITE. Após estas auditorias, foi possível identificar oportunidades de melhorias, entre elas, os indicadores de desempenho dos processos. Havia muitos indicadores e alguns mediam desempenhos que não contribuíam para a qualidade do processo, ocasionando desperdício de tempo e esforço dos envolvidos nas medições. Assim, o aperfeiçoamento desses indicadores colaboraria com a melhoria contínua da gestão da qualidade do Grupo.

Portanto, neste ensaio, defende-se a tese de que aprimorar os indicadores de desempenho dos processos do GITE proporcionará a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade e, conseqüentemente, os serviços prestados pela Unidade. Para sustentar essa tese, argumenta-se que aprimorar a seleção dos indicadores de desempenho, por meio de tipos e quantidades adequados, eleva a qualidade da avaliação. Além disso, aperfeiçoar a periodicidade do monitoramento dos indicadores de desempenho facilita os ajustes necessários para o cumprimento dos objetivos da organização.

2 DESENVOLVIMENTO

É necessário entender a estrutura sobre a qual a Gestão da Qualidade está fundamentada, para depois discutir-se como aprimorá-la. A ISO 9001 é estruturada em torno da abordagem de processo, na gestão de risco, e na metodologia de resolução de problemas conhecida como “PDCA” ou ciclo PDCA (Hoyle, 2018). O PDCA foi originalmente idealizado como uma sequência de atividades para a melhoria contínua das atividades (Imai, 1986), no qual são realizadas 4 etapas, sendo elas a de planejamento (*Planing*), execução (*Do*), checagem (*Check*) e ação (*Act*). Por isso, diversos requisitos da ISO 9001 buscam atender estas etapas do PDCA na implementação de um SGQ.

Isto posto, a adoção de um SGQ traz diversos benefícios para a gestão das organizações, como um *framework* PDCA para melhoria contínua, a capacidade de facilitar oportunidades com vistas a aumentar a satisfação dos clientes (ABNT, 2015), e por fim, a busca da qualidade, conceituada por Sallis (2005) como a capacidade de satisfazer os requisitos destes clientes. Outro ganho na adoção de um SGQ é a capacidade de avaliar os processos de trabalho através da implementação, medição e monitoramento de indicadores de desempenho. Por conseguinte, identificar as oportunidades de melhoria existentes (Hoyle, 2018). O uso desses indicadores ocorre na fase “checar” do PDCA, na qual é monitorado e (onde aplicável) medido o processo (ABNT, 2015). Esta fase é abordada na ISO 9001 pelo capítulo 9 - Avaliação de Desempenho, estabelecendo os requisitos para monitoramento, medição, análise, avaliação, entre outros.

2.1 Aprimoramento da seleção dos indicadores de desempenho

Para atender aos requisitos do capítulo 9 da ISO 9001:2015 mencionado anteriormente, os gestores devem atentar aos tipos de indicadores existentes. Conforme Uchoa (2013), uma classificação adotada mundialmente é a divisão entre indicadores de esforço e de resultado. Segundo este autor, os indicadores de esforço permitem verificar se os planos de ação estão sendo realizados no ritmo esperado, e se os meios necessários estão adequados para atingir os objetivos. Já os indicadores de resultado medem o efeito imediato ou após certo tempo, e possibilitam verificar se os objetivos estão sendo atingidos. Ainda segundo Uchoa (2013), se um objetivo crítico é mensurado com indicadores de esforço e de resultado, é possível estabelecer uma correlação, visando identificar se há relação de causa e consequência entre o esforço e o resultado. Logo, a chave para um sistema balanceado de análise e monitoramento de desempenho está na escolha de um (ou mais) indicador de esforço para cada indicador de resultado. Desta forma, é possível concluir se um resultado foi obtido por acaso, ou se o esforço está gerando o resultado esperado. Neste contexto, para elucidar este aprimoramento (seleção de indicadores de esforço e desempenho combinados), propõe-se um breve estudo de caso do processo de gestão de recursos de ensino do GITE.

Neste processo, é realizado o planejamento, a execução e o controle dos recursos relacionados às atividades de aquisição de bens e serviços, da concessão de diárias, comissionamento e de gratificação de representação; além da concessão de deslocamento aéreo por meio de aquisição de passagem aérea (Brasil, 2023). Para a checagem deste processo, foram selecionados quatro indicadores de desempenho, do tipo “resultado” (Indicadores de Execução Orçamentária de Aquisições de Bens e Serviços, de Restos a Pagar, de Diárias e de Comissionamentos) (Brasil, 2023). No aprimoramento discutido neste argumento, o dono do processo poderia atrelar indicadores do tipo esforço para cada um dos tipos resultado, como o tempo médio de execução orçamentária em cada uma das despesas monitoradas. Desta forma, o gestor conseguiria avaliar “como” e “se” o processo está entregando seus resultados planejados, medindo assim sua eficiência e eficácia, facilitando os ajustes necessários ao cumprimento dos objetivos.

Outro ponto importante na seleção dos indicadores é a sua quantidade. Como visto anteriormente, caso se siga o modelo “esforço-resultado”, a quantidade de indicadores do processo pode dobrar, tornando a medição e monitoramento longos e dispendiosos. Para evitar desperdício de tempo e energia dos envolvidos, Ferreira,

Cassiolo e Gonzalez (2009) defendem que o requisito mais importante para a seleção de um indicador é a sua relevância e utilidade para os potenciais usuários, permitindo diferenciar as informações que serão relevantes nos diferentes níveis hierárquicos de tomada de decisão. Ainda segundo esses autores, outros requisitos devem ser preenchidos pelos indicadores selecionados: validade e confiabilidade (pertinência e adequação para aferir o desempenho); mensurabilidade (passível de aferição periódica); e economicidade (obtido a um custo razoável). Complementando esses requisitos qualitativos, Uchoa (2013) defende uma possibilidade quantitativa, na qual um modelo de planejamento baseado no *Balanced Scorecard* (BSC) tenha sua estratégia traduzida em até 30 indicadores, sendo um número ideal de 1,5 indicador por objetivo, podendo ser replicado em instituições com SGQ. Portanto, tais premissas devem ser observadas pelos gestores na construção do sistema de avaliação de desempenho, permitindo indicadores que façam a diferença para o processo e evitando muitos indicadores, com os quais se perca mais tempo medindo do que executando o processo.

Desse modo, aprimorar a seleção dos indicadores de desempenho deve ser uma prática constante dos gestores, haja vista os argumentos supramencionados. Assim, será aprimorada a qualidade na mensuração dos resultados, e conseqüentemente o próprio SGQ. Mas o monitoramento dos indicadores também é importante para permitir aos gestores tempo hábil de realizar os ajustes necessários ao cumprimento dos objetivos e metas, o que veremos a seguir.

Por fim, a estratégia de aprimoramento dos indicadores de desempenho se alinha diretamente com a missão e a visão da instituição, tornando-a uma estratégia viável e desejável para o Grupo de Instrução Tática e Especializada

2.2 Aperfeiçoar a periodicidade do monitoramento dos indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho são fundamentais na gestão da qualidade, bem como o entendimento de suas definições. Segundo Francischini (2018), especialista nesta área de conhecimento, indicador é uma medida qualitativa ou quantitativa empregada para evidenciar ou indicar o desempenho de uma atividade, processo ou sistema em um período específico; e desempenho é a comparação do resultado alcançado com o esperado. Por conseguinte, indicadores de desempenho são

medidas usadas para comparar o planejado com o executado. Portanto, melhorias na seleção e no monitoramento de indicadores de desempenho são fundamentais para a evolução do SGQ.

Saber “quem” deve medir “o que” e “como” são requisitos importantes para um sistema de avaliação de desempenho, como vimos anteriormente. Porém, “quando” e “quantas vezes” iremos monitorar os indicadores ao longo do processo de avaliação constitui parte fundamental para um sistema eficaz. Isto posto, aperfeiçoar a periodicidade de monitoramento dos indicadores de desempenho permite que problemas sejam detectados a tempo e corrigidos antes de comprometerem definitivamente o desempenho planejado.

Muitas organizações estabelecem metas anuais para seus processos, inclusive o GITE. Neste contexto, o final do ano (até 31 de dezembro) costuma ser o momento das medições com vistas a comparar se o desempenho planejado (meta) foi alcançado. Porém, caso medições intermediárias não sejam realizadas no processo, apenas no momento final do prazo será identificada a não conformidade, impedindo qualquer ação corretiva por parte da gerência para atingir o objetivo ou meta. Para dirimir este problema, O Guia Técnico de Gestão Estratégica do Governo Federal, elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), orientou que o monitoramento dos processos finalísticos da cadeia de valor seja realizado mensalmente (Brasil, 2020a), e que as informações decorrentes subsidiem o monitoramento e a avaliação da estratégia organizacional para os órgãos da administração pública federal. Tal avaliação deve ser realizada, no mínimo, a cada trimestre, conforme disposto pela IN 24/2020 do Ministério da Economia (Brasil, 2020b). Com essa estratégia de monitoramento mensal e avaliação da estratégia trimestral, os gestores poderão intervir a tempo e realizar os ajustes necessários ao cumprimento dos objetivos e metas.

Portanto, o estabelecimento de metas anuais, aliado ao monitoramento mensal dos indicadores com avaliações trimestrais da alta administração, constitui uma estratégia possível e desejável ao GITE na melhoria contínua de seu SGQ, além de atender aos normativos obrigatórios do TCU e do Ministério da Economia.

3 CONCLUSÃO

O GITE optou por implementar um Sistema de Gestão da Qualidade conforme a ISO 9001:2015 para facilitar o alcance da sua visão de ser reconhecido como um Centro de Ensino Operacional de excelência e inovador em suas propostas e práticas pedagógicas.

Através do SGQ a Organização adotou um modelo de gestão baseado no Ciclo PDCA, permitindo avaliar seus processos através da implementação, medição e monitoramento de indicadores de desempenho. Tal sistema de avaliação possibilitou à organização descobrir e implementar oportunidades de melhorias no atendimento dos requisitos dos clientes, inclusive no próprio sistema de avaliação.

A partir dessas observações, este ensaio defendeu a tese de que aprimorar os indicadores de desempenho dos processos do GITE proporciona a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade e, conseqüentemente, dos serviços prestados pela Unidade. Para sustentar essa tese, argumentou-se que aprimorar a seleção dos indicadores de desempenho, através de tipos e quantidades adequados, eleva a qualidade da avaliação. Ademais, aperfeiçoar a periodicidade do monitoramento dos indicadores de desempenho possibilita os ajustes necessários para o cumprimento dos objetivos e metas da organização.

Quanto ao aprimoramento da seleção dos indicadores de desempenho, observou-se possibilidades na escolha de tipos complementares (esforço e resultado), que aumentam a qualidade da avaliação. Já com o aprimoramento da quantidade de indicadores, verificou-se a otimização do tempo e do esforço dos envolvidos nas medições. Em relação a aperfeiçoar a periodicidade do monitoramento dos indicadores de desempenho, observou-se que a adoção de metas anuais, com monitoramentos mensais e avaliações trimestrais, permite os ajustes necessários para o cumprimento dos objetivos da organização.

Por fim, verificou-se que o aprimoramento dos indicadores de desempenho constitui um avanço para o sistema de gestão da qualidade e, conseqüentemente dos serviços prestados pelas Organizações que adotam esta abordagem. Portanto, como possibilidade, implementar e certificar um SGQ com um sistema de avaliação de desempenho por indicadores em instituições subordinadas à Diretoria de Ensino da Aeronáutica mostra-se uma estratégia viável e benéfica. Dentre as opções possíveis, destacam-se as Escolas de Pós-Formação de Oficiais de Carreira da FAB, como a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR) e a Escola de Comando e Estado Maior da Aeronáutica (ECEMAR).

REFERÊNCIAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001:2015**: Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. PRC/SDGR_GITE/2600 “**Processo de Gestão De Recursos De Ensino do GITE**”. Parnamirim: GITE, 2023. Disponível em: <https://www.gite.intraer/index.php/component/phocadownload/category/38>. Acesso em: 27 fev. 2024.
- BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0**; Brasília, 2020a. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia_gestao_estrategica_v1-0.pdf/view. Acesso em: 10 mar. 2024.
- BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa 24, de 18 de março de 2020**. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-25106826>. Acesso em: 10 mar. 2024.
- FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas**: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.
- HOYLE, D. **ISO 9000 Quality Systems Handbook**: Increasing the Quality of an Organizations Outputs. 7. ed. Nova Iorque: Routledge, 2018.
- IMAI, M. **KAIZEN – The Key to Japanese Competitive Success**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1986.
- SALLIS, E. **Total Quality Management in Education**. 3. ed. Londres: Taylor & Francis e-Library, 2005.
- UCHOA, C. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAP, 2013.