



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

FELIPE SANTANA LOPES, Ten Cel Eng

**O papel de um setor de governança nos resultados de uma organização. Estudo de caso
no Comando-Geral de Apoio no período 2022 - 2023**

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

FELIPE SANTANA LOPES, Ten Cel Eng

**O papel de um setor de governança nos resultados de uma organização. Estudo de caso
no Comando-Geral de Apoio no período 2022 - 2023**

Trabalho de conclusão de curso apresentado,
como requisito parcial para aprovação, no
Curso de Comando e Estado-Maior. Linha de
Pesquisa: Poder Aeroespacial. Orientadora:
Silvia Veiga Brito.

RESUMO

Este estudo analisa a aplicação da Governança no setor público da Administração Federal, uma realidade cada vez mais presente no Brasil. O objetivo do estudo foi identificar a contribuição do setor de Assessoria de Governança do Comando-Geral de Apoio (COMGAP), uma Organização do Comando da Aeronáutica (COMAER), nos resultados institucionais. Para alcançar este objetivo, a pesquisa foi dividida em três etapas específicas: verificar o alinhamento do setor de Governança do COMGAP com as legislações pertinentes já publicadas para o COMAER; explorar a gestão por processos do setor de Governança realizada no COMGAP; e verificar como os processos de Governança interferem nos resultados da Organização. O estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa, utilizando a metodologia de estudo de caso, com pesquisa exploratória, bibliográfica e documental. Os resultados indicam que o setor de Governança está alinhado com a legislação que trata do tema no COMAER, há gestão por processos, monitoramento de resultados e gestão de risco executados pela Assessoria de Governança do COMGAP. E que tais processos, além de monitorar e divulgar os resultados, permitem reorientar os esforços de trabalho para manter o alinhamento estratégico com os projetos do COMAER. Dessa forma, este estudo abre caminho para pesquisas futuras que quantifiquem o impacto da Governança ou analisem outras organizações do COMAER.

Palavras – chaves: Governança; Gestão; Processos; Comando da Aeronáutica

ABSTRACT

This study examines the application of Governance in the public sector of the Brazilian Federal Administration, an increasingly prevalent reality in the country. The study aims to investigate the contribution of the Governance sector of the General Support Command (COMGAP), an organization within the Brazilian Air Force Command (COMAER), to the institutional results. To achieve this objective, the research was divided into three specific stages: verifying the alignment of the COMGAP Governance sector with the relevant legislation already published for COMAER; exploring the process management conducted by the COMGAP Governance sector; and analyzing how Governance processes interfere with the Organization's results. The study was conducted through qualitative research, using the case study methodology, with exploratory, bibliographic, and documentary research. The results indicate that the Governance sector is aligned with the legislation on the subject in COMAER, there is process management, results monitoring, and risk management carried out by the COMGAP Governance sector, and that these processes, in addition to monitoring and disseminating the results, allow for the redirection of work efforts to maintain strategic alignment with COMAER projects. Thus, this study opens the way for future research to quantify the impact of Governance or analyze other COMAER organizations.

Keywords: Governance; Management; Processes; Brazilian Air Force

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Governança x Gestão.....	14
Figura 2 - Conceito ilustrado de Processo.....	15
Figura 3 - Conexão entre BPM e os Objetivos estratégicos.	17
Figura 4 - Organograma do COMAER.....	20
Figura 5 - Organograma das unidades subordinadas ao COMGAP.....	21
Figura 6 – Mapa estratégico do COMGAP.....	24
Figura 6 – Cadeia de Valor do COMGAP.	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenciação entre Governabilidade e Governança no setor público.	11
Quadro 2 - Definições de Governança de alguns Organismos Internacionais.	12
Quadro 3 - Comparativo de assuntos de governança e aplicação nas Organizações.	23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASGOV	Assessoria de Governança
CBOK	<i>Common Body of Knowledge</i>
COMAER	Comando da Aeronáutica
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Management Process Notation</i>
COMGAP	Comando-Geral de Apoio
DCA	Diretriz de Comando da Aeronáutica
EMAER	Estado-Maior da Aeronáutica
GPAer	Software de Gerenciamento de Projetos do COMAER
ICA	Instrução do Comando da Aeronáutica
ODS	Órgão de Direção Setorial
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PLANSET	Plano Setorial
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RICA	Regimento Interno do Comando-Geral de Apoio
ROCA	Regulamento do Comando-Geral de Apoio
SISMAB	Sistema de Material Aeronáutico e Bélico do COMAER
SIGMAER	Sistema de Gerenciamento Militar de Armas da Aeronáutica
STI	Sistema de Tecnologia da Informação do COMAER
SISCAN	Sistema do Correio Aéreo Nacional do COMAER
SISCAE	Sistema de Catalogação do COMAER
SISCON	Sistema de Contraincêndio do COMAER
SISENG	Sistema de Engenharia do COMAER
SISGA	Sistema De Gestão Ambiental do COMAER
SISPAT	Sistema De Patrimônio do COMAER
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	GOVERNANÇA - ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO	11
2.2	GOVERNANÇA PÚBLICA NO CONTEXTO BRASILEIRO.....	13
2.3	GESTÃO POR PROCESSO.....	15
3	METODOLOGIA	18
4	APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	20
4.1	O COMANDO-GERAL DE APOIO - COMGAP	20
4.2	LEGISLAÇÕES DE GOVERNANÇA NO COMAER E NO COMGAP	21
4.3	MAPA ESTRATÉGICO, CADEIA DE VALOR E PROCESSOS DO COMGAP	24
4.4	MONITORAMENTO DOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO	28
5	CONCLUSÃO.....	29
	REFERÊNCIAS.....	31
	APÊNDICE A – Atribuições do setor de Governança	34
	ANEXO B – Processos mapeados da ASGOV	35
	ANEXO C – Painéis de resultados	37

1 INTRODUÇÃO

O conceito de Governança corporativa (pública ou privada), no Brasil, tem tido destaque e apresentado uma evolução contínua. Neves e Hirata (2024) afirmam que governança e gestão pública e sua relação com o desempenho da administração pública têm espaço para ser mais explorado em pesquisas acadêmicas no Brasil.

Diversos autores têm pesquisado o assunto e a legislação nacional avançou no tema. Focou-se no estudo do campo da Governança na Administração Pública, em especial para o estudo de como se aplica em uma Organização do Comando da Aeronáutica (COMAER).

Em 2017, o Governo Federal instituiu a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional com o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Esse foi um marco importante para a administração pública, pois formalizou o conceito de Governança Pública como: “o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017c).

O COMAER adotou as práticas e implementou a política de governança por imposição legal, alinhado com as boas práticas da administração, quando realizou uma reestruturação organizacional a partir de 2017, em larga escala, e continua se aperfeiçoando para que possa cumprir seu papel institucional. Desde então, diversas normativas da temática de governança têm sido publicadas pelo COMAER.

O aprimoramento das estruturas organizacionais da Aeronáutica tem uma correlação com a capacidade do Poder Aeroespacial. Nesse contexto, a pesquisa foi direcionada para estudar com mais detalhes o Comando-Geral de Apoio (COMGAP).

Ainda no ROCA 20-2, Regulamento do COMGAP (Brasil, 2017b), o Comando tem por finalidade planejar, gerenciar e controlar as atividades relacionadas com o apoio logístico de material, de patrimônio, da tecnologia da informação e de serviços correlatos

Na DCA 11-1, Brasil (2020), o conceito de Poder Aeroespacial é definido como a projeção do Poder Nacional resultante da integração dos recursos de que a Nação dispõe para a utilização do espaço aéreo e do espaço exterior, quer como instrumento de ação política e militar, quer como fator de desenvolvimento econômico e social, visando conquistar e manter os objetivos nacionais.

Além disso, apresenta o conceito de Logística (Log) que é “a Ação que consiste em empregar Meios Aeroespaciais e de Força Aérea para prever, prover e manter recursos e serviços de interesse para as operações militares ou ações governamentais.

Dessa forma, pelo exposto acima ao se comparar com o texto da atividade fim do COMGAP, como estrutura administrativa do COMAER, é possível perceber que a capacidade logística gerida pelo COMGAP afeta diretamente a capacidade da Força Aérea de cumprir sua missão, logo afetando o Poder Aeroespacial.

Portanto, alterações nas estruturas organizacionais do COMAER, ou mais especificamente no COMGAP, podem influenciar diretamente o cumprimento da missão da Força Aérea. Assim, decorreu a motivação pela pesquisa em tela.

A contemporaneidade do assunto para o COMAER é a interseção de como a evolução de Estruturas Organizacionais podem impactar o Poder Aeroespacial, mediante a adoção da temática de Governança em Organizações do COMAER.

Também, como parte integrante da Administração Federal, poder executivo, os órgãos de controle e a sociedade buscam cada vez mais monitorar aplicação e o alcance dos resultados institucionais.

Assim chegou-se ao problema que a pesquisa busca responder: qual a contribuição do setor Assessoria de Governança do Comando-Geral de Apoio para os resultados institucionais do COMGAP?

Logo, foi definido o objetivo geral de identificar a contribuição do setor Assessoria de Governança do Comando-Geral de Apoio para os resultados institucionais do COMGAP.

Tal objetivo foi desdobrado em objetivos específicos: OE1 - verificar o alinhamento do setor de Governança do COMGAP com as legislações pertinentes já publicadas para o COMAER; OE2 - explorar a gestão por processos do setor de Governança realizada no COMGAP; e OE3 – verificar como os processos de Governança interferem nos resultados da Organização.

A pesquisa reveste-se de grande importância, uma vez que as respostas obtidas podem assessorar no aperfeiçoamento da estrutura organizacional do COMAER, a partir do estudo de caso do COMGAP, sendo extrapolado para demais Organizações.

Por fim, na fase inicial de pesquisa de artigos sobre tema governança, verificou-se que ainda há pouca produção nessa linha de pesquisa, mostrando a importância de novos trabalhos nessa área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender e interpretar os dados pesquisados e permitir responder aos objetivos da pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para apresentar resumidamente os

conceitos de: Governança, evidenciando a diferença do conceito de Gestão tradicional, e de Gestão por Processos com a sua conexão com os objetivos institucionais de uma organização. Assim, os referenciais desses assuntos são apresentados a seguir.

2.1 GOVERNANÇA - ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Pereira (2011) e Gonçalves (2011) apresentam em seus estudos a evolução do conceito de Governança. A partir de 1980, o termo Governança passa a ganhar um caráter próprio e específico, quando o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional utilizaram-se da expressão “boa governança” para o conjunto de princípios e condutas, que os países que recebiam financiamento, deveriam ter como orientação dos trabalhos e as ações.

Depois, por volta de 1990, pressões sociais passaram a fazer com que o termo abordasse uma preocupação de desenvolvimento sustentável e políticas sociais. Em 1994, passou a envolver Estados, a sociedade civil e o setor empresarial.

Nessa evolução, Pereira (2011) destaca a diferenciação entre Governabilidade e Governança no meio público, apresentado no Quadro 1. A partir deste é possível compreender que a Governança está voltada ao aspecto de implementação de políticas públicas.

Quadro 1 - Diferenciação entre Governabilidade e Governança no setor público.

GOVERNABILIDADE	GOVERNANÇA
Refere-se às condições substantivas/materiais de exercício de poder e de legitimidade do Estado e do seu governo.	Refere-se aos aspectos adjetivos/ instrumentais da governabilidade.
É concebida como a autoridade política do Estado em si, entendida como a capacidade que este tem para agregar os múltiplos interesses dispersos pela sociedade e apresentar-lhes um objetivo comum.	É a capacidade (financeira, gerencial e técnica) que um determinado governo tem para formular e implementar as políticas de forma correta e que atenda aos múltiplos interesses
A fonte principal são os cidadãos e a cidadania organizada.	A fonte principal são os agentes públicos ou servidores do Estado que possibilitam a formulação e implementação correta das políticas públicas e representam a face deste diante da sociedade civil e do mercado

Fonte: Pereira (2011).

No setor público, a evolução do conceito da Governança foi abordada por Vieira (2019), que apresentou o Quadro 2 resumindo as definições de governança que alguns Organismos Internacionais adotaram ao longo do tempo. O foco é no desenvolvimento e controle social dos recursos utilizados, alinhado à implementação de políticas públicas.

Quadro 2 - Definições de Governança de alguns Organismos Internacionais.

Ano	Organismos internacionais	Definições
1992	Banco Mundial	É o método pelo qual o poder é exercido na gestão dos recursos políticos, econômicos e sociais para o desenvolvimento.
1995	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)	É o uso da autoridade política e o exercício do controle na sociedade em relação à gestão de seus recursos para o desenvolvimento social e econômico.
1997	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)	É o exercício da autoridade econômica, política e administrativa para gerir os assuntos de um país em todos os níveis. Isso envolve os mecanismos, processos e instituições pela qual os cidadãos e os grupos articulam seus interesses, exercem seus direitos, cumprem suas obrigações e mediam suas diferenças.

Fonte: Vieira (2019).

O conceito continuou evoluindo ao longo dos anos, com dois grandes ramos, a Governança Corporativa e a Governança Pública. Borges, Pinha Alonso e Rocha (2021) dizem que a Governança Corporativa vem a ser um instrumento importante que busca conferir eficiência e transparência à gestão, viabilizando segurança aos agentes (públicos e privados) direta e indiretamente interessados.

Outra fonte que demonstra a evolução conceitual da Governança foi apresentada por Teixeira e Gomes (2019). Esse estudo abrangeu autores desde 1996 a 2018, mostrando uma tabela com as diferentes definições de governança pública de diversos autores, e afirmou ainda que, apesar das variações em torno do conceito de Governança Pública, alguns princípios são

comuns, como: prestação de contas, responsabilização dos agentes públicos; a transparência e a credibilidade de informações; as políticas, a gestão e o interesse público.

Nardes (2018) apresenta uma definição para governança pública como “a capacidade que os governos possuem de assegurar que a vontade dos cidadãos seja capturada nos planejamentos estratégicos, táticos e operacionais; selecionar pessoas e instituir normas e processos adequados para executar as ações planejadas”.

2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA NO CONTEXTO BRASILEIRO

De acordo com Raschendorfer, Figueira e Furado (2023), o período de 2014 a 2020 traz os órgãos de controle do Estado como os protagonistas no desenvolvimento do que seria a Governança Pública.

Após o resumo da evolução do conceito de Governança, faz-se necessário restringir o conceito de Governança Pública que precisa ser compreendido no escopo da pesquisa.

Para tal, como a pesquisa está delimitada no contexto nacional, a principal referência adotada é o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O decreto surgiu a partir das recomendações dispostas no acórdão nº 1.273/205 do Tribunal de Contas da União, que recomenda à Presidência da República a elaboração de um plano de longo prazo para fortalecer a governança nas organizações públicas de todas as esferas, com vistas ao desenvolvimento nacional (Brasil, 2014).

Assim a Governança Pública surge como: “o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017c).

O Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle externo do governo federal e subordinado ao Poder Legislativo, compartilha em seu portal da internet, vários materiais sobre Governança Pública (Souza e Pinto, 2019). Em 2020, disponibilizou a 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (Brasil, 2020), edição que está vigente. Dessa forma, o Tribunal posiciona-se como uma das referências teóricas de maior destaque em Governança Pública, no contexto brasileiro.

Além da diferença entre governabilidade e governança, o TCU destaca outra concepção necessária que é diferenciar o conceito de gestão e de governança. A figura 1 esquematiza essa

distinção. A Governança é a função direcionadora, enquanto a Gestão é a função realizadora das ações. A figura que consta no Referencial do TCU foi adaptada e utilizada nos normativos do COMAER.

Figura 1 - Governança x Gestão.



Fonte: Brasil (2014, p.17 e adaptado por 2019b, p.16).

Faria, Novelli e Costa Filho (2022) trouxeram um estudo de caso demonstrando a evolução da Governança na Marinha do Brasil, destacando os três mecanismos utilizados para realizar a Governança: Liderança, Estratégia e Controle. Afirma ainda, que a Marinha se pautou no referencial básico do TCU para desenvolver a pauta de Governança na instituição.

Em 2017, o COMAER passou a tratar formalmente do assunto Governança por meio da “Diretriz de Governança no Comando da Aeronáutica – DCA 16-1”, posteriormente atualizada em 2019, extraíndo o conceito de governança semelhante aquele criado pelo TCU, no Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas.

Ainda, na DCA 16-1 (Brasil, 2019b) resume-se que a Governança tem por finalidade garantir que tudo o que se faça ou se busque fazer no COMAER esteja, direta ou indiretamente, alinhado com os objetivos estratégicos do COMAER, e que seja feito de forma eficiente, para que sejam atingidos resultados eficazes.

Percebe-se que a governança no setor público assume um papel crucial na orientação dos resultados estratégicos, atribuindo aos gestores a responsabilidade de perseguir resultados específicos e alinhados com os objetivos da organização.

Conforme Costa (2020) traz em sua pesquisa, “a governança está presente nos aspectos norteadores que conduzem determinada entidade a seus objetivos, enquanto a gestão é inerente às atividades administrativas para colocar em prática a condução da organização”. Ele ainda apresenta que a gestão tem seu campo de atuação mais voltado ao nível operacional de atividades e a governança, ao nível estratégico.

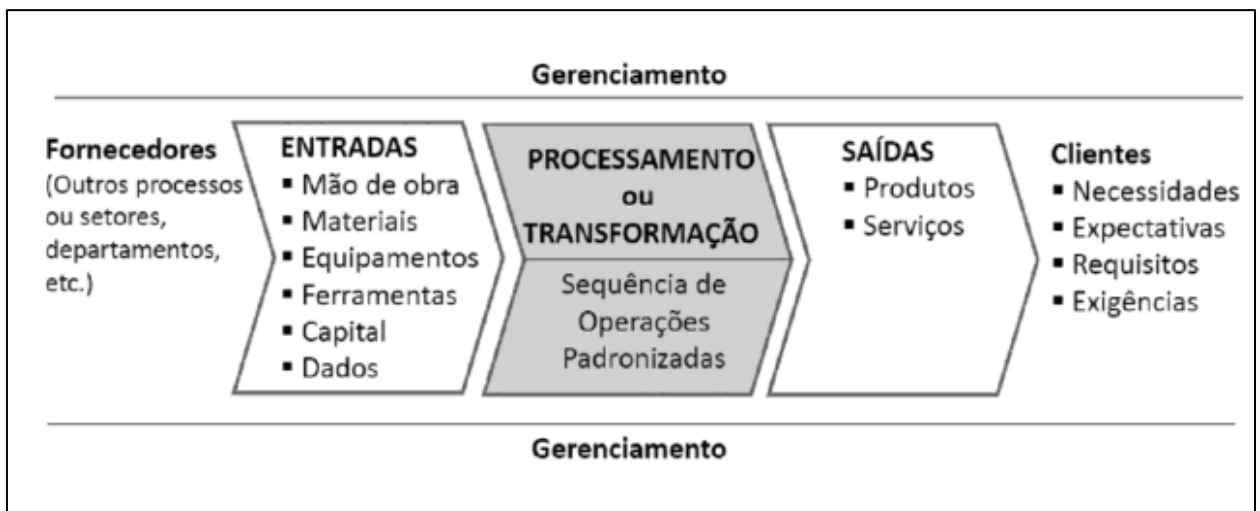
Percebe-se então, que a gestão vai ser o conjunto de ações que efetivamente produzirão os resultados organizacionais. Já a governança vai avaliar essa produção de resultados por meio do direcionamento para o alinhamento estratégico, sendo isto possível com o monitoramento contínuo desses resultados parciais.

2.3 GESTÃO POR PROCESSO

Com base em Sordi (2017), a gestão de processos é a gestão de processos de forma mais pontual. Já a gestão por processos (GpP), mais conhecida pela terminologia em inglês *Business Process Management* (BPM), é quando se tratam os processos de uma forma mais ampla, integrada e sistêmica.

Sordi (2017) refere-se a processo como fluxo de trabalho. Um sequenciamento de operações para se obter um resultado. É uma ação ou um conjunto delas. Já Silva (2015) realiza uma apresentação visual de processo conforme a figura 02.

Figura 2 - Conceito ilustrado de Processo.



Fonte: Silva (2015).

De acordo com Pessoa, Felix e Gomes (2019), a GpP leva para as organizações uma percepção sistêmica, que aumenta o potencial dos resultados, a celeridade e a excelência organizacional.

Percebe-se então dos autores que o conjunto de processos de uma Organização está englobando entradas, transformações e saídas na forma de produtos ou serviços internos ou diretamente ao cliente externo, e que a gestão por processo permite alcançar melhores resultados pela Organização.

Smith e Fingar (2003) foram difusores do BPM em seu livro *Business Process Management: The Third Wave*. Apresentaram o BPM como uma metodologia do que seria o gerenciamento de processos de negócio. Uma evolução para que pessoas em áreas diversas da organização consigam ver e usar um mesmo processo, representado em uma linguagem clara. Essa metodologia passaria por fases como: pesquisa, projeto, preparação, execução, interação, controle e monitoramento, melhoria e análise de processos.

Diversos modelos de Gestão por processos (GpP) foram desenvolvidos ao longo do tempo, cada qual com suas características e metodologias específicas. Entre os modelos mais utilizados, encontra-se o Modelo *Business Management Process Notation* (BPMN).

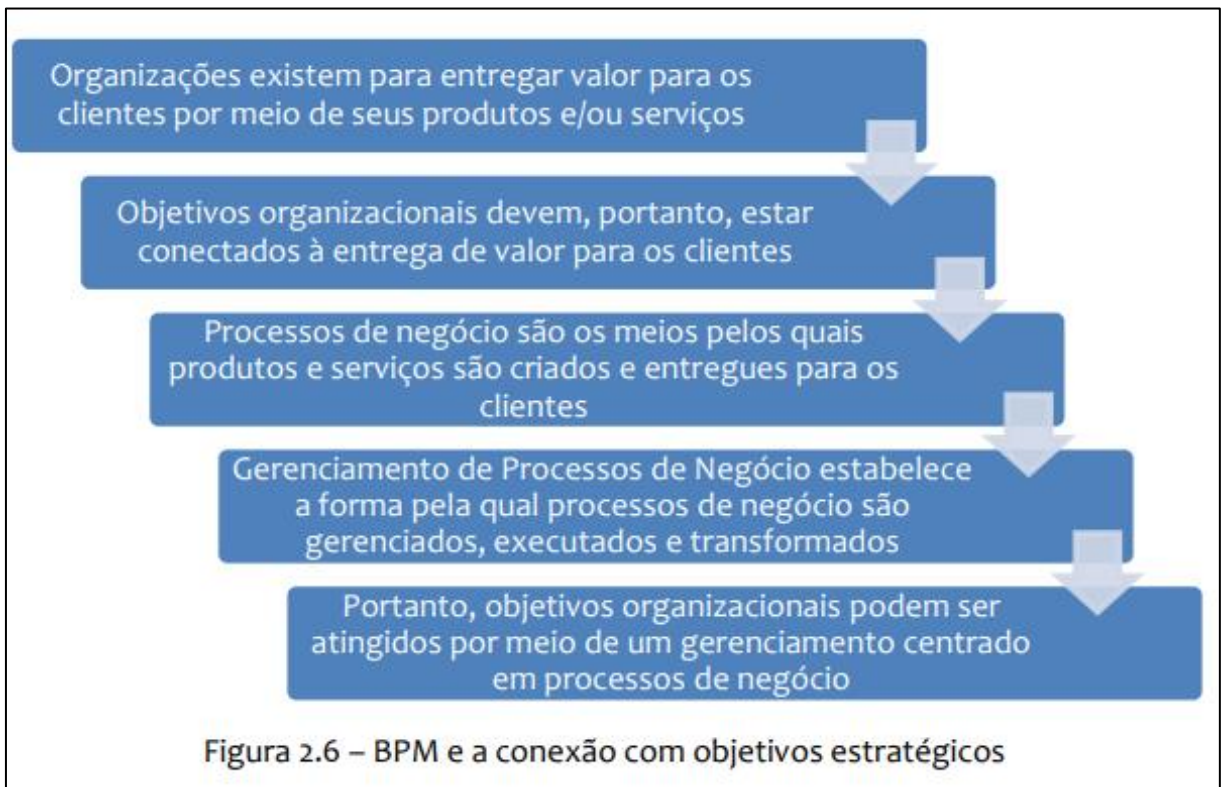
Uma das organizações que difunde o BPMN é a *Association Of Business Process Management Professionals International* (ABPMP), que foi fundada nos Estados Unidos em 2003 e tornou-se global em 2010. É responsável pelo desenvolvimento e a distribuição do Guia BPM CBOOK, a sigla para Gerenciamento de Processos de Negócio – *Common Body of Knowledge*, ou, em português, Corpo Comum de Conhecimento.

Então, a definição de BPM utilizada nesse estudo é:

“É uma disciplina gerencial que trata processos de negócio como ativos da organização. Pressupõe que os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio da definição, desenho, controle e transformação contínua de processos de negócio. Integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta.” CBOOK (2013, pg 42).

Na figura 03 pode ser visto o vínculo entre o BPM e os resultados de uma Organização que se propõe a adoção da metodologia.

Figura 3 - Conexão entre BPM e os Objetivos estratégicos.



Fonte: CBOK (2013).

O COMAER em sua DCA 16-5 de 2019 “Diretriz de Gestão por Processos no Comando da Aeronáutica”, apresenta:

A “gestão por processos” é uma importante ferramenta de Governança, com a qual a organização pode se valer para monitorar e avaliar a situação de seus processos de suporte e finalísticos, com o escopo de promover um novo direcionamento que implicará a reformulação da maneira como os processos são conduzidos e executados pela instituição. (Brasil, 2019d p.12)

“A presente DCA 16-5 tem como principal objetivo levar os ODGSA a se valerem da “gestão por processos” como ferramenta das funções básicas da Governança (Direcionar, Monitorar e Avaliar), a fim de promoverem uma melhoria contínua na gestão de suas áreas de atuação, fomentando uma Força Aérea mais eficiente, eficaz e preparada para os desafios futuros. (Brasil, 2019d p.12)

Dessa forma a Diretriz em tela é a responsável por incorporar o conceito do BPM e do BPMN no COMAER, tornando a gestão por processo a ferramenta para Direcionar, monitorar e avaliar a gestão dos setores de trabalho.

Uma vez apresentados a evolução dos conceitos de Governança e as diferenças para gestão, seu contexto na atividade pública, e como a gestão por processos se relaciona com os objetivos institucionais, é apresentado a seguir o método científico utilizado para responder o problema da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Buscou-se na pesquisa verificar a relação entre a variável dependente, o setor Assessoria de Governança do COMGAP, e a variável independente, os resultados institucionais do COMGAP. Por isso tem-se uma pesquisa do tipo descritiva.

E como optou-se pela pesquisa em um órgão do COMAER, o COMGAP, pela sua importância em termos dos sistemas dos quais é responsável, a pesquisa assumiu uma característica de estudo de caso, como conceituado por Gil (2017). De modo que foram buscados dados para estudar e descrever a Organização COMGAP.

Dentro do campo de conhecimento afeto a tal objetivo, destacam-se os conceitos de Governança e gestão por processos. Dois assuntos recentes, para os quais o TCU com suas publicações é reconhecido como o principal para a governança pública e adota também a ferramenta do BPM.

Em paralelo, Sordi (2017) , Silva (2015) e CBOK (2003) são referências de destaque para o assunto de Gestão por processos. Tais assuntos se relacionam na medida que a governança e a gestão são dependentes uma da outra como mostrado na figura 1 anteriormente. E a gestão por processo atua como ferramenta da governança para direcionar, monitorar e avaliar a gestão dos setores de trabalho de uma organização.

Partindo do objetivo geral e do referencial teórico, foram divididos três objetivos específicos. Dessa forma, para responder o OE1 - verificar o alinhamento do setor de Governança do COMGAP com as legislações pertinentes já publicadas para o COMAER, realizou-se pesquisas bibliográficas e documentais, do tipo exploratória, com base em legislações, publicações do COMAER, em especial as relacionadas com o COMGAP.

Tal pesquisa foi obtida no sítio eletrônico interno do COMGAP, no qual há um espaço voltado para os assuntos de Governança, entre eles as legislações correlatas ao tema.

Em seguida, foi possível realizar a análise das atribuições do setor de governança, e dos processos de trabalho que o setor é o responsável para verificar como se relacionam aos requisitos normativos.

Depois, produziu-se uma tabela comparativa dos documentos encontrados que relacionam a existência de alinhamento entre os assuntos de governança na esfera pública, os requisitos normativos do COMAER e com os processos de trabalho realizados por meio do setor de Governança.

Na busca de responder ao OE2 - explorar a gestão por processos do setor de Governança realizada no COMGAP, realizou-se também pesquisa documental e exploratória junto com os elementos de estudo de caso.

Por fim, para alcançar o OE3 - verificar como os processos de Governança interferem nos resultados da Organização, ainda fruto dos resultados das pesquisas documentais e bibliográficas, verificou-se a cadeia de valor da organização com os macroprocessos que envolvem o setor de governança, e como esses processos contribuem para os resultados da organização.

Ainda, obteve-se acesso ao sítio eletrônico de controle dos resultados da organização pelo acompanhamento de: tarefas do Plano setorial, tarefas dos planos de trabalho anuais das Organizações subordinadas, Gerenciamento de riscos e indicadores setoriais, tudo isso lançado e monitorado por meio de um programa chamado GPAer, que é o sistema de tecnologia de informação que o Estado-Maior da Aeronáutica adotou para o COMAER.

No GPAer, pela sua característica de um programa voltado a gestão de projetos, são monitorados o Plano Setorial do COMGAP e os programas de trabalho anual das organizações subordinadas. Ambas as publicações são descritas por um conjunto de tarefas, com datas de início e fim, respectivos responsáveis e permite o registro do avanço de cada tarefa.

Há também um módulo para o registro e monitoramento de riscos que podem ser associados ao projeto ou em menor nível a tarefas. Verificou-se que os processos de governança envolvem o direcionamento de esforços, o monitoramento e ferramentas de ajuste de planejamento.

Dos dados pesquisados foi possível identificar que a capacidade de executar o monitoramento, avaliação e direcionamento estratégico decorre do uso do programa GPAer no âmbito do COMGAP em conjunto com reuniões regulares de acompanhamento de gestão com a presença da Alta Administração do órgão em conjunto com as organizações subordinadas.

Ainda, a pesquisa foi delimitada, no espaço e tempo, ao estudo do COMGAP com dados no horizonte temporal de 2022 a 2023, período em que foi possível verificar a disponibilidade de informações.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 O COMANDO-GERAL DE APOIO - COMGAP

Por meio do estudo do ROCA 20-2 “Regulamento do Comando-Geral de Apoio (COMGAP) em (Brasil, 2017b), o Comando é um dos Órgãos de Direção Setorial (ODS) que integram a estrutura do COMAER e está subordinado diretamente ao Comandante da Aeronáutica, como pode ser visto na figura 4 abaixo.

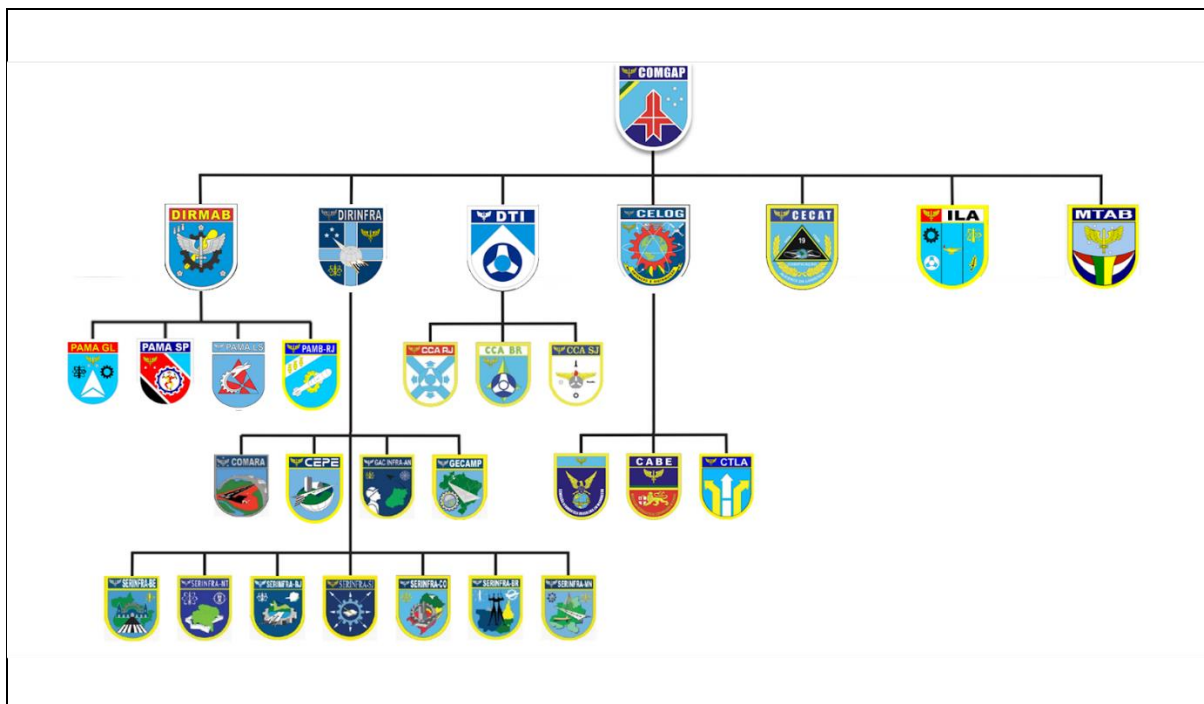
Figura 4 - Organograma do COMAER.



Fonte: Brasil (2024a).

No COMAER, um ODS é um órgão que emite diretrizes, metas e realiza o planejamento estratégico e atividades, com alinhamento ao Planejamento estratégico do COMAER (PEMAER), a Diretriz de Planejamento do EMAER (DIPLAN) e, em última instância, com a Política e Estratégia de Defesa, para as demais Organizações subordinadas. Trata-se de uma Organização de nível setorial com vinte e oito Organizações Militares subordinadas, como na figura 05 abaixo.

Figura 5 - Organograma das unidades subordinadas ao COMGAP.



Fonte: Brasil (2024a).

Essas organizações figuram como Órgãos centrais de diversos sistemas do COMAER, (SISMAB, SIGMAER, SISCAN, STI, SISPAT, SISCON, SISENG, SISGA, SISCAE), com responsabilidades e atuação no âmbito nacional e internacional.

Nesta pesquisa, ao se referir ao COMGAP, considera-se o Comando e todas as suas Organizações subordinadas. Assim, espera-se que esta estrutura exija uma adequada capacidade de gestão e governança compatíveis com tal complexidade.

O setor chamado de Assessoria de Governança Institucional existia em 2021 e passou a ter o nome apenas de Assessoria de Governança (ASGOV) em 2023, ainda subordinada ao Estado-Maior do COMGAP (EMGAP).

4.2 LEGISLAÇÕES DE GOVERNANÇA NO COMAER E NO COMGAP

Foram encontradas diversas diretrizes do COMAER, nas quais os assuntos de Governança são disciplinados e explicados para a adoção em todas as Organizações. No quadro 03, a seguir, foram relacionadas as publicações e seus respectivos temas resumidos.

No anexo A, consta uma figura com as competências extraídas do Regimento Interno (Brasil, 2023). Neste documento a Assessoria de Governança (ASGOV) tem uma estrutura que se divide em três setores além da chefia, que são as seções de: alinhamento estratégico

(ASGOV1); análise de desempenho (ASGOV2); e gerenciamento de riscos e processos (ASGOV3).

Depreende-se também, que as competências previstas para a Assessoria, no artigo 23, abrangem os temas apresentados na coluna 1 do quadro 03 e são desdobradas em atribuições mais detalhadas para cada seção da ASGOV.

Assim, atendendo ao primeiro objetivo específico (OE1) da pesquisa, conclui-se que o COMGAP tem um setor estruturado (ASGOV) para cumprir com as normativas do COMAER afetas ao assunto de Governança.

Este setor emite normas e orientações conforme o quadro 3, para aplicação no âmbito do COMGAP.

Quadro 3 - Comparativo de assuntos de governança e aplicação nas Organizações.

Tema da Governança Pública	Legislações encontradas para o COMAER	Normativos do âmbito do COMGAP
Conceito e estrutura de Governança	DCA 16-1 (Governança no Comando da Aeronáutica)	MCA 16-5 (Manual de Governança do Comando-Geral de Apoio)
Planejamento e acompanhamento institucional	DCA 11-1 (Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica) DCA 11-45 (Concepção Estratégica Força Aérea 100) PCA 11-47 (Plano Estratégico Militar da Aeronáutica- PEMAER) DCA 11-118 (Diretriz de Planejamento Institucional- DIPLAN) DCA 16-4 (Acompanhamento Institucional do Comando da Aeronáutica)	PCA 11-1 (Plano Setorial do Comando-geral de Apoio (COMGAP) - PLANSET) IC 001/2023 (Acompanhamento Institucional no Âmbito COMGAP) PTA COMGAP 2023
Gestão de riscos	DCA 16-2 (Gestão de Riscos do Comando da Aeronáutica)	ICA 16-9 (Gestão de Riscos no âmbito do COMGAP)
Gestão por processos	DCA 16-5 - (Gestão Por Processos no COMAER)	Cadeia de Valor do COMGAP e mapeamento de processos
Indicadores	MCA 16-1 (Indicadores Estratégicos do Comando da Aeronáutica) Manual Indicadores do Plano Plurianual 2020-2023	ICA 400-25 (Macroprocessos e Indicadores de Gestão de Logística do COMGAP)
Integridade	DCA 16-3 (Plano de Integridade da Força Aérea Brasileira)	Código de Ética, Integridade e Conduta do COMGAP
Lei geral de proteção de dados pessoais (LGPD)	DCA 16-6 - Governança da Proteção de Dados Pessoais do Comando da Aeronáutica	Os requisitos de proteção de dados ainda não geraram uma normativa interna específica. Apenas permeia como requisito para demais processos com informações pessoais.
Relatório de gestão: guia para elaboração na forma de relatório integrado (TCU)	Os requisitos do relatório são recebidos do EMAER por meio de ofício.	A assessoria de governança solicita aos entes subordinados as informações, reúne, revisa e devolve os resultados para o EMAER. não foi localizada uma norma específica para isso, até o presente momento.

Fonte: O autor.

4.3 MAPA ESTRATÉGICO, CADEIA DE VALOR E PROCESSOS DO COMGAP

Na figura 6, apresenta-se o mapa estratégico do COMGAP no qual pode-se perceber que na perspectiva “processos internos”, tem-se um o objetivo: “incrementar a governança institucional no COMGAP”.

Figura 6 – Mapa estratégico do COMGAP.



Fonte: Brasil (2024a).

Como um mapa estratégico de uma organização é uma declaração visual da organização, no qual se demonstram quais são perspectivas e objetivos e como eles se relacionam para que o objetivo final seja atingido. Assim, o COMGAP demonstra que para cumprir sua missão institucional e colaborar com os objetivos do COMAER, diversos objetivos precisam ser alcançados, entre eles o incremento da governança como processo interno de suporte.

Em seguida, buscou-se compreender como que o COMGAP estrutura seus processos internos por meio da cadeia de valores.

A Cadeia de Valor, como definida na Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica -Volume 1 – Planejamento, DCA 11-1 de 2020, é um modelo representativo dos principais processos ou atividades de uma instituição e sua inter-relação para a entrega de produtos e/ou serviços para clientes ou usuários. Complementando ainda que o arranjo dos macroprocessos de uma instituição ou órgão, relaciona-se com entrega de valor para os cidadãos e para a sociedade em geral.

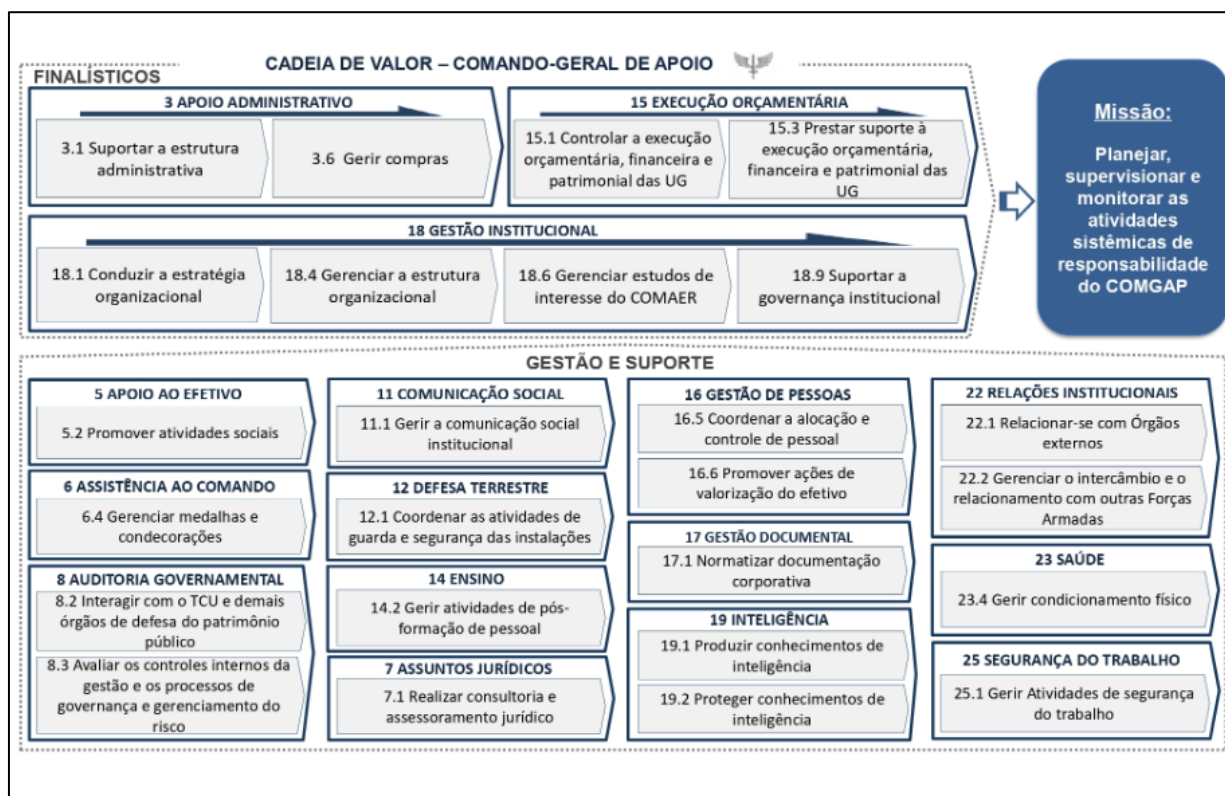
Ainda, a mesma normativa, traz o conceito de macroprocesso como sendo o agrupamento de processos necessários para a produção de uma ação ou desempenho de uma atribuição da instituição, ou ainda como grandes conjuntos de atividades pelas quais a organização cumpre sua missão.

E para complementar o entendimento da cadeia de valor, processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas envolvendo pessoas, equipamentos, procedimentos e informações, para a transformação de entradas (insumos) em saídas (produtos ou serviços) que atendam a necessidade de um cliente interno ou externo, agreguem valor e produzam resultado para uma organização, conforme.

Na figura 7, Cadeia de Valor do COMGAP, há um macroprocesso finalístico “18 gestão institucional” contendo dois processos: o “18.1 conduzir a estratégia organizacional” e o “18.9 suportar governança institucional”. Dessa forma, fica entendido que a governança atua em pelo menos dois processos finalísticos.

Tal fato já responde parcialmente os três objetivos específicos. O uso da gestão de processo com a cadeia de valor, em alinhamento com a DCA 16-5, atrelado ao 1º objetivo específico. A existência de processos envolvendo a Assessoria de Governança, 2º objetivo específico. E a vinculação dos processos com os resultados institucionais do COMGAP, o 3º objetivo específico.

Figura 7 – Cadeia de Valor do COMGAP.



Fonte: Brasil (2024a).

O processo “18.9 suportar governança institucional”, de acordo com disciplina do BPM, é detalhado em um conjunto de subprocessos, ficando disponível no mapeamento de processos compartilhado no sítio eletrônico interno do COMGAP.

No anexo C, estão os três subprocessos, sendo afetos aos assuntos de: gestão de risco, gestão por processos e acompanhamento de indicadores de gestão do COMGAP.

Por exemplo, em detalhe, a IC 001/2023 (Acompanhamento Institucional no Âmbito COMGAP) é uma instrução do COMGAP que orienta como cada organização subordinada e seus setores devem organizar as informações no GPAer em formato de projetos, manter as informações atualizadas mensalmente e como descrever resumidamente tais informações.

Dessa forma, verifica-se, que a ASGOV do COMGAP por ser a responsável pelos três processos, pela lógica da cadeia de valor e em especial por cobrar os indicadores de gestão, atua no monitoramento dos resultados institucionais. E que esses resultados perpassam por dois outros processos sendo: um afeto à gestão de risco e o outro a própria condução de gestão por processos (BPM) em toda instituição.

No exame mais detalhado do processo “gestão por processos” é possível constatar que a governança atua assessorando todos os outros setores e busca garantir que todas as atribuições

constantes do regimento interno da organização estejam transcritas em inúmeros processos de trabalho. De modo que fiquem disponíveis no sítio eletrônico do COMGAP, na parte da governança, e em normas padrão de ação (NPA).

Tais processos dos setores, após a revisão da ASGOV, são agrupados e podem ser acessados no portal eletrônico do COMGAP conforme a *links* na figura da cadeia de valor ou conforme *links* na figura do organograma dos setores do COMGAP, de acordo com qual setor é responsável por qual processo.

Para cada macroprocesso, é possível descer no nível de detalhamento e compreender até o nível subprocesso, como cada setor atua, e como as informações são conectadas para a produção dos resultados do processo.

Em alinhamento com a DCA 16-4 Acompanhamento Institucional do Comando da Aeronáutica (Brasil 2019c), na elaboração do Planos Setorial do COMGAP (PLANSET) são identificados objetivos em três categorias: estratégicos, de contribuição e setoriais, vinculados aos documentos de planejamento superiores, Planejamento Estratégico do COMAER (PEMAER) e Diretriz de Planejamento do EMAER (DIPLAN).

Tais categorias servem para organizar a prioridade dos projetos e tarefas dos programas de trabalho anual (PTA) de cada organização subordinada ao COMGAP. Isso se reflete na estrutura de monitoramento do GPAer, como já mencionado. Mas serve também, para a gestão de riscos.

No processo referente à gestão de risco, verifica-se que se inicia com a identificação, análise e monitoramento de riscos para cada categoria de projetos do PLANSET e para cada macroprocesso da cadeia de valor do COMGAP.

São avaliados os riscos e planejadas as respostas aos mesmos, isso fica traduzido em fichas de registro e análise de risco. As quais são lançadas no sistema do GPAer. Cada proprietário faz o acompanhamento do risco e mensalmente é prestado contas sobre os riscos para a Alta Administração do COMGAP. De acordo com o nível do risco ocorrem as comunicações aos escalões superiores quando necessário, medidas mitigadoras são implementadas e assim cada vez mais aumentam as probabilidades de sucesso no cumprimento da missão do COMGAP.

Então, verifica-se que o OE2 - explorar a gestão por processos do setor de Governança realizada no COMGAP, foi alcançado. Com a ASGOV atua por meio de quatro processos: conduzir alinhamento estratégico do PLANSET e PTA das Organizações subordinadas, gestão de risco, gestão por processos e acompanhamento de indicadores de gestão do COMGAP.

Conclui-se ainda, que dessa forma o COMGAP atua para atender as seguintes normativas: DCA 16-2 - Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica; DCA 16-4 - Acompanhamento Institucional do Comando da Aeronáutica; DCA 16-5- Diretriz de Gestão por Processos no Comando da Aeronáutica; DCA 11-1 -Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 – Planejamento e a ICA 400- 25-Macroprocessos e Indicadores de Gestão de Logística do COMGAP.

4.4 MONITORAMENTO DOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

O monitoramento é exemplificado no processo “acompanhamento de indicadores de gestão do COMGAP”, constante no anexo B. Nesse processo, são avaliados os dados que cada organização subordinada lança no GPAer, referente ao avanço percentual da conclusão dos projetos e tarefas constantes nos PTA de cada Organização, que são vinculadas aos projetos do PLANSET do COMGAP.

Assim, a ASGOV monitora os projetos do PLANSET, nos níveis Estratégico, Setorial e Contribuição, que são atribuídos para cada OM do COMGAP e tais dados são apresentados em reuniões de acompanhamento de gestão de modo que quando necessário são feitos ajustes em especial decorrentes de limitações de recursos previamente planejados.

No Anexo C, registram-se duas imagens de painéis de indicadores que exemplificam o produto do monitoramento do Plano Setorial do COMGAP e do monitoramento dos riscos identificados. Esse produto fica disponível, por meio do portal de governança do COMGAP, para a Alta Administração do COMGAP poder acompanhar de forma resumida e facilitada os principais parâmetros, e assim poder executar a governança com os redirecionamentos de ações diretrizes que se fizerem necessárias.

Conforme informações registradas e fornecidas pela ASGOV, em 2023 passaram a ser realizadas Reuniões de Acompanhamento de Gestão - RAG, de caráter mensal, para promover os ajustes e redirecionamentos necessários junto às organizações subordinadas, tendo sido alcançadas oito reuniões realizadas.

Então, o terceiro objetivo específico da pesquisa, verificar como os processos de Governança interferem nos resultados da Organização foi alcançado ao se verificar o monitoramento dos resultados do PLANSET do COMGAP pela ASGOV, que permite o assessoramento ao Estado-Maior do COMGAP, de modo a realizar gestões para redirecionar os esforços necessários para maximizar o cumprimento do PLANSET face os riscos dos processos, entre eles o mais comum de restrição de meios disponíveis.

Conclui-se a verificação da existência de processo de trabalho para monitoramento de resultados, com a possibilidade de redirecionamentos se necessário, e esse processo afeta os macroprocessos finalísticos do COMGAP, conforme a cadeia de valor da organização.

5 CONCLUSÃO

Como apresentado na introdução, o tema de Governança demonstra evolução ao longo do tempo, mas o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 foi um marco importante para a administração pública, pois formalizou o conceito de Governança Pública como: “o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

A pesquisa permitiu constatar a contemporaneidade do tema Governança Pública, sua evolução apresentada no referencial teórico, e como se desdobrou no COMAER por meio de diversas normativas.

Então, o objetivo geral foi identificar a contribuição do setor Assessoria de Governança do Comando-Geral de Apoio, para os resultados institucionais do COMGAP.

Tal objetivo foi desdobrado em objetivos específicos: OE1 - verificar o alinhamento do setor de Governança do COMGAP com as legislações pertinentes já publicadas para o COMAER; OE2 - explorar a gestão por processos do setor de Governança realizada no COMGAP; e OE3 - verificar como os processos de Governança interferem nos resultados da Organização.

Para contextualizar e confrontar os dados pesquisados, foram utilizados os referenciais teóricos com os conceitos de: Governança, evidenciando a diferença com a Gestão, e o de Gestão por Processos com a sua conexão com os objetivos institucionais de uma organização.

Foi utilizada a metodologia de estudo de caso aplicado ao COMGAP, com pesquisa bibliográfica e documental de caráter qualitativo, o que permitiu constatar que diversas de suas organizações subordinadas, são os elementos centrais de vários Sistemas do COMAER. E que por meio do mapa estratégico do COMGAP, se compreende como o cumprimento da missão e objetivos institucionais podem afetar indiretamente a capacidade logística do COMAER. Logo, afetando o Poder Aeroespacial Brasileiro

Do objetivo OE1, verificou-se que o COMAER tem diversas legislações na área de governança e que o COMGAP possui um setor de Assessoria de Governança (ASGOV) que

atua na elaboração de normativos de governança para o âmbito do COMGAP. Como também implementa o que está prescrito em tais normativos.

Como contribuição ficam registrados os temas afetos a Governança e as legislações aplicadas no âmbito do COMGAP, conforme resumo do quadro 3 da presente pesquisa.

Do objetivo OE2, foi possível perceber que a ASGOV atua por meio de quatro processos: conduzir alinhamento estratégico do PLANSET e PTA das Organizações subordinadas, gestão de risco, gestão por processos e acompanhamento de indicadores de gestão do COMGAP.

Conclui-se ainda, que dessa forma o COMGAP atua para atender as seguintes normativas: DCA 16-2 - Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica; DCA 16-4 - Acompanhamento Institucional do Comando da Aeronáutica; DCA 16-5- Diretriz de Gestão por Processos no Comando da Aeronáutica; DCA 11-1 -Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 – Planejamento e a ICA 400- 25-Macroprocessos e Indicadores de Gestão de Logística do COMGAP.

Com o OE3 foi verificado a existência de processos de trabalho para alinhamento estratégico, monitoramento de resultados, com a possibilidade de redirecionamentos se necessário, e esse processo afeta os macroprocessos finalísticos do COMGAP, conforme a cadeia de valor da organização.

Por fim, o objetivo geral foi atingido, identificando a contribuição do setor Assessoria de Governança do Comando-Geral de Apoio para os resultados institucionais do COMGAP.

A ASGOV, por meio da gestão por processos identificados na pesquisa tem a capacidade de promover o alinhamento estratégico dos resultados do COMGAP com as demandas do COMAER. Ainda monitora, avalia e direciona os resultados institucionais do COMGAP por meio do software GPAer, no qual as Organizações subordinadas lançam o avanço mensal da conclusão de cada Programa de Trabalho Anual.

O monitoramento abrange também a gestão de risco e os processos de trabalho seguem normativas alinhadas ao preconizado pelo TCU.

A limitação do estudo de caso, no período de 2022 a 2023, decorreu do fato da disponibilidade de informações disponíveis para consulta sobre o COMGAP.

O presente estudo não esgota pesquisa sobre Governança Pública no COMAER, assim é recomendável pesquisas futuras, sejam de caráter qualitativo ou quantitativo para verificar o avanço da legislação sobre Governança e como isso influencia no Poder Aeroespacial.

REFERÊNCIAS

BORGES DE OLIVEIRA, E. A.; PINHA ALONSO, A.; ROCHA, G. A. da. A governança corporativa como mecanismo de aprimoramento da gestão pública e privada. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade São Judas Tadeu**, [S. l.], n. 10, 2021. Disponível em: <<https://revistadireito.emnuvens.com.br/revistadireito/article/view/168>>. Acesso em: 1 de abril de 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Processo de Tomada de Contas nº 020.830/2014-9**. Relator: Ministro Augusto Nardes. Brasília. 2014. Disponível em <<https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=51975375>> Acesso em: 15 de abril de 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, 2017a. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2024.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Portaria Nº 1762/GC3, de 29 de novembro de 2017. Aprova a reedição do Regulamento do Comando-Geral de Apoio. ROCA 20-2 “Regulamento do Comando-Geral de Apoio (COMGAP). Rio de Janeiro. 2017b. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 208, de 5 de dezembro de 2017.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica: DCA 16-2, Rio de Janeiro. 2017b. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 185, de 27 de outubro de 2017b.

BRASIL. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 93/7SC, de 05 de dezembro de 2017d. Aprova a edição do Manual do Comando da Aeronáutica sobre os Indicadores Estratégicos para o Comando da Aeronáutica: MCA 16-1. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 215, 14 dez. 2017d.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Plano de Integridade da Força Aérea Brasileira: DCA 16-3, Rio de Janeiro. 2018. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 185, de 27 de outubro de 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Governança no COMAER: DCA 16-1, Rio de Janeiro. 2019b. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 232, de 23 de dezembro de 2019b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Acompanhamento Institucional do Comando da Aeronáutica: DCA 16-4, Rio de Janeiro. 2019c. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 058, de 09 de abril de 2019c.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Diretriz de Gestão por Processos no Comando da Aeronáutica: DCA 16-5, Rio de Janeiro. 2019d. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 226, de 11 de dezembro de 2019d.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica -Volume 1 – Planejamento. DCA 11-1. Rio de Janeiro. 2020. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 102, de 15 de junho de 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Macroprocessos e Indicadores de Gestão de Logística do COMGAP: ICA 400- 25, Rio de Janeiro. 2022. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 006, de 10 de janeiro de 2022.

BRASIL. Comando-Geral de Apoio. Portaria COMGAP N°313/ADLG, de 18 de outubro de 2023. Modifica o RICA 20-35“Regimento Interno do Comando-Geral de Apoio (COMGAP)” para reestruturação de setores e suas respectivas competências. Rio de Janeiro. 2023. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 197, de 27 de outubro de 2023.

BRASIL. Estado-Maior da Aeronáutica. **Relatório de Gestão do Comando da Aeronáutica - Exercício 2023**. Brasília. Março de 2024a. Disponível em <https://issuu.com/portalfab/docs/relato_rio_de_gesta_o_2024_atualizado_27_mar>. Acesso em: 20 de abril de 2024.

BRASIL. Comando-Geral de Apoio. **Página inicial interna**. São Paulo. 2024b. Disponível em <<http://www.comgap.intraer/index.php>>. Acesso em: 20 de abril de 2024.

CBOK, BPM. Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. **Association of Business Process Management Professionals**. ABPMP BPM CBOK, v. 3, p. 13, 2013.

FARIA, R. P. B.; NOVELLI, J. G. N.; COSTA FILHO, B. A. Gestão na Marinha do Brasil: um estudo da governança na Força Naval. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 25, n. 1, p. 123-141, 2022. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66825/gestao-na-marinha-do-brasil--um-estudo-da-governanca-na-forca-naval/i/pt-br>> Acesso em 01 maio de 2024

GONÇALVES, Alcindo Fernandes. Regimes internacionais como ações da governança global. **Meridiano 47 - Journal of Global Studies**, [S. l.], v. 12, n. 125, p. 40–45, 2011. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/MED/article/view/4296>. Acesso em: 25 de abril de 2024.

NARDES, João Augusto Ribeiro. **Da governança à esperança**. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

NEVES, Fernando Vitor Da Silva; HIRATA, Newton. Gestão institucional na FAB. **Revista da EGN**, v. 29, n. 3, p. 1-36, 2023.

PEREIRA, Romilson Rodrigues. Governança no Setor Público - Origem, Teorias, Modalidades e Aplicações. **Revista do Tribunal de Contas da União**, v. 43, p. 120-131, 2011. Disponível em <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/200s>>. Acesso em: 10 de abril de 2024.

PESSOA, D. S.; FELIX G. S.; GOMES R. L. R. “A importância da gestão por processos nos resultados corporativos”, **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**. 2019. Disponível em:<<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/gestao-resultados-corporativos.html>> Acesso em 05 junho 2024.

RASCHENDORFER, Érica Von; FIGUEIRA, Ariane Roder; FURTADO, Liliane. Elementos que Impactam a Construção de um Modelo de Governança Pública no Brasil: O Caso da Marinha do Brasil. *BBR. Brazilian Business Review*, v. 20, p. 76-98, 2023. Disponível em <<https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.1.5.pt>>. Acesso em 20 maio de 2024.

SOUZA, T. de; PINTO, N. G. M. **Governança Pública: Levantamento de Noções De Governança em uma área Administrativa de uma Unidade Gestora do Exército Brasileiro. Práticas de Administração Pública**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 66–85, 2019. DOI: 10.5902/2526629239075. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/39075>. Acesso em: 29 março de 2024.

VIEIRA, James Batista. **Governança, gestão de riscos e integridade / James Batista Vieira, Rodrigo Tavares de Souza Barreto** - Brasília: Enap, 2019. 240 p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/428>>. Acesso em: 28 abril de 2024.

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

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management – The Third Wave**. 1a Edição. Tampa, Florida, USA: Meghan Kiffer Press, 2003. 292p

SORDI J. O. de. **Gestão por Processos**. Editora Saraiva Educação S.A., 2017

WEBER, Gustavo Ernesto; DOS SANTOS, Sandra Regina Toledo. Governança corporativa no setor público: um estudo aplicado à Companhia Riograndense de Saneamento. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 9, n. 1, p. 272-300, 2020.

APÊNDICE A – Atribuições do setor de Governança

“Art. 6º A Assessoria de Governança (ASGOV) tem a seguinte estrutura:

I - Chefia;

II - Seção de Alinhamento Estratégico (ASGOV1);

III - Seção de Análise de Desempenho (ASGOV2); e

IV - Seção de Gerenciamento de Riscos e Processos (ASGOV3)”. (NR)

“Art. 23. A Assessoria de Governança (ASGOV) compete:

I - coordenar as atividades relacionadas ao Acompanhamento Institucional, Gestão de Riscos e Integridade, Relatório de Gestão, Gestão por Processos e Indicadores, no âmbito do COMGAP;

II - atender demandas e orientações de órgãos externos afetos à Governança;

III - coordenar e participar das reuniões de acompanhamento periódico ou de ações logísticas de interesse do COMGAP, com foco nos assuntos atinentes à Governança;

IV - representar o COMGAP nos estudos para a atualização de instrumentos institucionais e estratégicos; e

V - auxiliar o Controlador Setorial do COMGAP, na coordenação do tratamento de dados afetos aos processos ou sistemas sob a gerência de seus Órgãos, que envolvam o tratamento de dados pessoais à luz da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) no âmbito do COMGAP.

§ 1º À Seção de Alinhamento Estratégico (ASGOV1) compete:

I - elaborar o Plano Setorial do COMGAP em alinhamento à Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (SPGIA) e às Diretrizes do Comandante-Geral de Apoio;

II - realizar o monitoramento institucional da atuação da gestão do âmbito do COMGAP, no GPAer, com vistas ao atendimento das diretrizes, objetivos e metas estabelecidos no Plano Setorial do COMGAP e nos Programas de Trabalho Anual decorrentes;

III - coordenar e revisar os Programas de Trabalho Anual, no âmbito do COMGAP; e

IV - acompanhar as tarefas e os prazos do âmbito do COMGAP previstos no Plano Setorial do COMGAP.

§ 2º À Seção de Análise de Desempenho (ASGOV2) compete:

I - acompanhar e atualizar os indicadores logísticos e estratégicos afetos ao COMGAP;

II - propor ao EMAER, por intermédio do EMGAP, o aperfeiçoamento dos indicadores estratégicos relacionados com sua área de atuação;

III - coordenar a análise, a divulgação e o tratamento das informações geradas a partir dos indicadores;

IV - gerenciar os indicadores e as informações correlacionadas junto às OM subordinadas e ao EMAER; e

V - coordenar a compilação de dados logísticos para a composição do Relatório de Gestão, no âmbito do COMGAP.

§ 3º À Seção de Gerenciamento de Riscos e Processos (ASGOV3) compete:

I - gerenciar a gestão por processos, no âmbito do COMGAP;

II - propor melhorias nas gestões por processos, no âmbito do COMGAP;

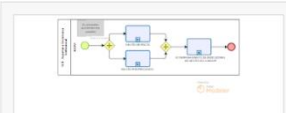
III - direcionar a gestão de riscos e de integridade, no âmbito do COMGAP; e

IV - monitorar e avaliar o gerenciamento dos riscos e de integridade, do âmbito do COMGAP.” (NR)

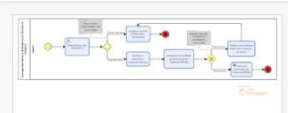
ANEXO B – Processos mapeados da ASGOV

Busca todos 🔍

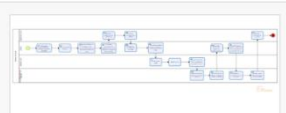
18.9 - Suportar a governança Institucional
ACOMPANHAMENTO DE INDICADOR...
GESTÃO DE RISCOS
GESTÃO POR PROCESSOS



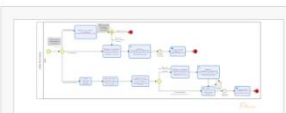
18.9 - Suportar a governança institucional
3 Subprocessos publicados



ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES DE G...
0 Subprocessos publicados



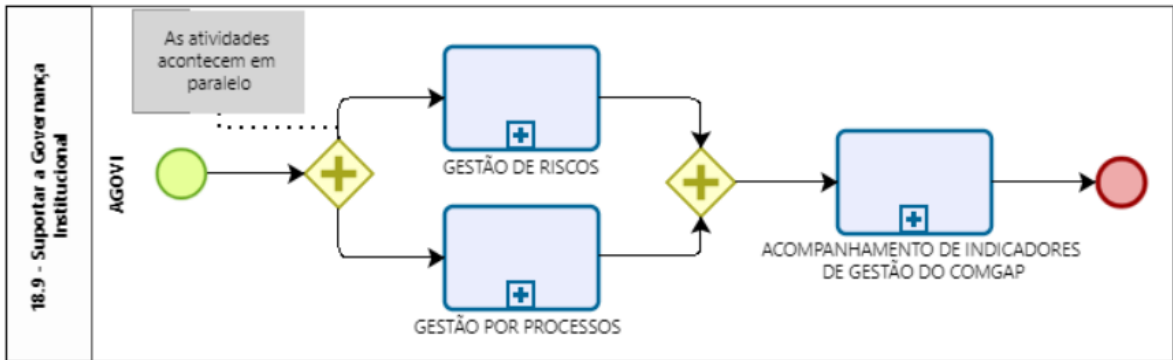
GESTÃO DE RISCOS
0 Subprocessos publicados



GESTÃO POR PROCESSOS
0 Subprocessos publicados

18.9 - Suportar a governança institucional

18.9 - Suportar a governança institucional



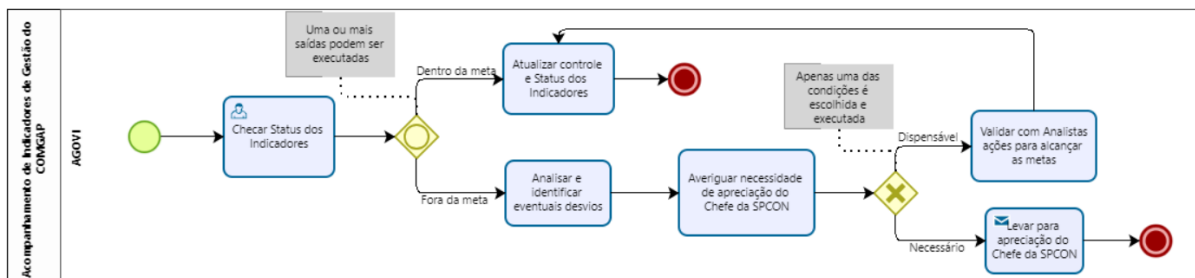
18.9 - Suportar a governança institucional

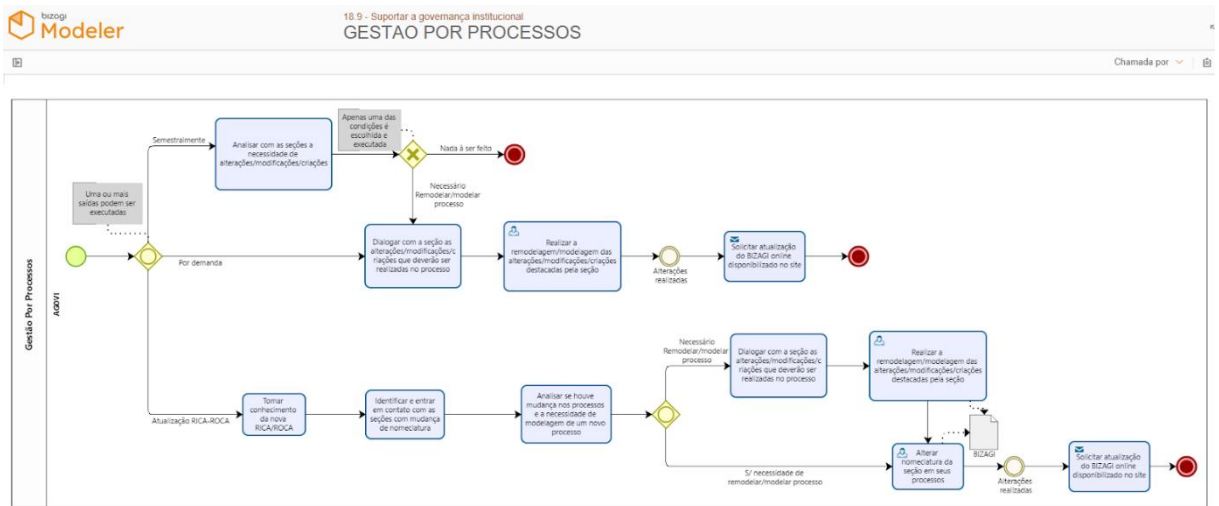
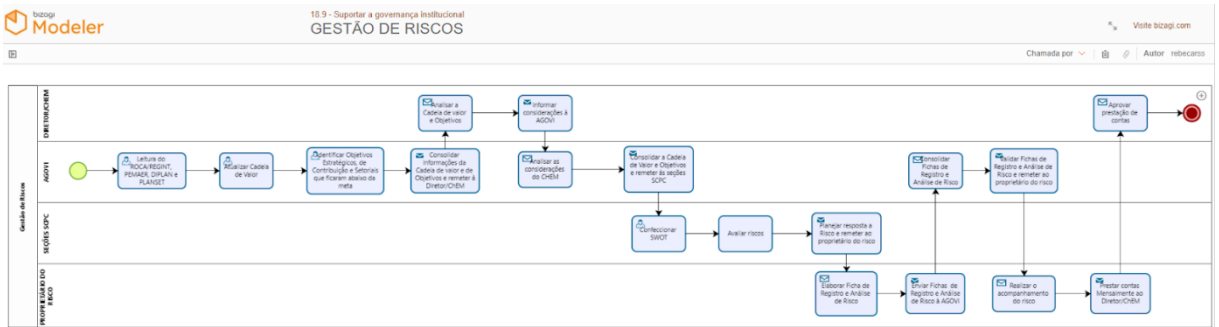
ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES DE GEST...

Visite bizagi.com



Chamada por Autor rebecar





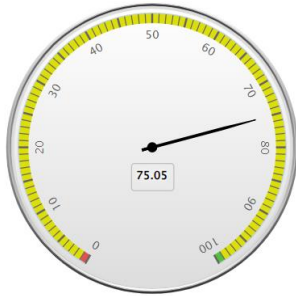
Fonte: Brasil (2024a).

ANEXO C – Painéis de resultados

PLANSET : Execução e Aderência ao Planejamento

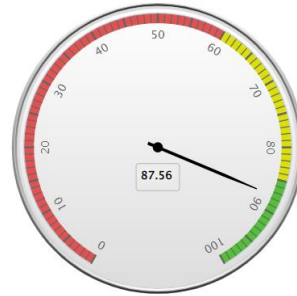
Execução do Plano Setorial

Mensura a execução percentual do Plano Setorial corrente



Aderência ao Planejamento

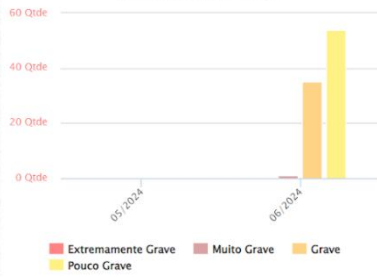
Analisa o quão aderente a execução encontra-se em relação ao que foi ao planejado



GERENCIAMENTO DE RISCO DO COMGAP (ODS)

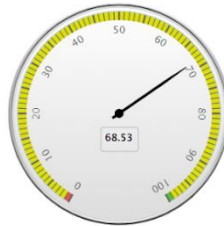
Níveis de riscos dos COMGAP (ODS)

Identifica, por nível de gravidade, a quantidade de riscos registrados dentro do COMGAP



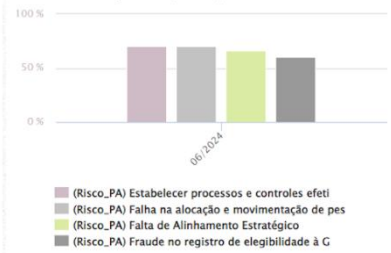
Percentual médio da execução das Ações Mitigadoras de Risco

A escolha pela Mitigação de um evento de Risco obriga a execução de Plano de Ação



(Risco) Acompanhamento Individual da Execução das Ações Mitigadoras

Riscos maiores ou iguais a Grave exigem a aplicação de ações mitigadoras cuja execução é monitorada



Fonte: Brasil (2024a).