



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

JOSÉ RICARDO DE ANDRADE **GUIMARÃES**, Cap Esp CTA

Eficiência dos Processos de OPEA: uma nova ordem de análise

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

JOSÉ RICARDO DE ANDRADE **GUIMARÃES**, Cap Esp CTA

Eficiência dos Processos de OPEA: uma nova ordem de análise

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola 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: **Mellina** dos Santos Ferreira Barbosa,
Maj Int

Rio de Janeiro

2024

JOSÉ RICARDO DE ANDRADE **GUIMARÃES**, Cap Esp CTA

Eficiência dos Processos de OPEA: uma nova ordem de análise

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Escola
de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Presidente, Daniel Rodrigues Figueiredo, Maj Av - EAOAR

Mellina dos Santos Ferreira Barbosa, Maj Int - EAOAR

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

Este Ensaio demonstra que, nos Processos de Objeto Projetado no Espaço Aéreo (OPEA), os quais utilizam as zonas de proteção de aeródromos (ZPA) para garantir a segurança e regularidade nas operações aéreas, o CINDACTA, por meio da Subdivisão de Aeródromos (AGA) está analisando documentos passíveis de dispensa. Assim, propõe-se uma inversão na ordem das análises de processos de novos objetos, realizando-se primeiro a análise técnica e depois a documental. Essa mudança visa otimizar o processo, reduzindo o número de documentos analisados, o que aliviaria a sobrecarga na seção. A proposta sugere ainda que a nova ordem das análises não apenas aceleraria o processo, mas também garantiria a segurança do espaço aéreo e o atendimento às necessidades da sociedade de forma mais célere. A análise técnica, que avalia se o projeto interfere na ZPA, pode ser feita com informações mínimas do requerimento, permitindo uma deliberação mais ágil. Tal mudança, caso implementada, além dos argumentos citados, atenderia a todos os órgãos regionais do DECEA, sem custos para o erário. Por fim, enfatiza a necessidade de a Força Aérea se adaptar e melhorar continuamente seus processos, alinhando-se às diretrizes do Comando da Aeronáutica para beneficiar tanto o setor público, por meio da busca de otimização de seus recursos humanos, quanto a população, por meio de processos mais eficientes.

Palavras-chave: processos; fluxo; eficiência; sociedade.

1 INTRODUÇÃO

Nos entornos das pistas de pouso e decolagem dos aeroportos, existem superfícies imaginárias, chamadas de zona de proteção de aeródromos (ZPA), que asseguram que as rotas de pouso e decolagem dos aviões estejam livres de quaisquer obstáculos, como edifícios, torres, mastros e linhas de transmissão. Para garantir o respeito a essas superfícies, os interessados em novas construções devem submeter um processo chamado de Processo de Objeto Projetado no Espaço Aéreo (OPEA) ao Comando da Aeronáutica (COMAER), que emitirá uma deliberação favorável ou desfavorável à construção do objeto proposto.

Nos Centros Integrados de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA), a análise de processos para novos empreendimentos é realizada em duas etapas distintas: primeiro, a análise documental, seguida pela análise técnica. Na análise documental, é exigida uma série de documentos sobre o projeto; se algum item estiver incorreto, o processo é devolvido ao interessado para correção, o que implica uma nova análise. Somente quando todos os documentos estiverem em conformidade é que o processo avança para a análise técnica, na qual se avalia se o empreendimento interfere na superfície de proteção do aeródromo e se pode ser construído sem comprometer a segurança das operações aéreas, que é o foco principal da FAB. No entanto, essa abordagem tem sobrecarregado o setor, pois a análise técnica poderia ser realizada primeiro, evitando retrabalho e agilizando o processo.

Uma vez que o processo recebesse deliberação favorável durante a análise técnica, não seria necessário conferir alguns documentos na fase documental. E se a deliberação for desfavorável, a análise documental se torna desnecessária, visto que a construção não seria autorizada.

Este ensaio defende que, ao inverter a ordem dessas análises para as obras não iniciadas, e realizar-se a análise técnica antes da análise documental, o setor responsável por essa tarefa, poderia evitar a conferência de muitos documentos que, em última instância, poderiam ser dispensados, desonerando assim a Subdivisão de Aeródromos (AGA) do CINDACTA3 que é o setor responsável pela análise desse tipo de processo e demais processos na área de Aeródromos.

Essa proposta visa reduzir o volume de documentos a serem solicitados e/ou analisados, aumentando a eficiência dos processos. Como resultado, e em conformidade com as diretrizes básicas estabelecidas no PEMAER, o CINDACTA3 poderá otimizar a alocação de recursos humanos, resultando em um número menor de militares para realizar as mesmas tarefas.

Além disso, essa abordagem acelera o processo como um todo, ao minimizar a quantidade de documentos e correções solicitadas, permitindo que os interessados em construir obtenham suas deliberações de maneira mais ágil e eficaz, desburocratizando o serviço prestado pela FAB à sociedade.

2 DESENVOLVIMENTO

Atualmente, na análise documental de processos de OPEA, que é a primeira etapa do processo, os interessados em construir devem apresentar diversos documentos, conforme o anexo C da ICA 11-3/2020 - PROCESSOS DA ÁREA DE AERÓDROMOS (AGA) NO ÂMBITO DO COMAER (Brasil, 2020).

Na etapa de validação documental, todos os documentos são conferidos manualmente por um graduado, e devem estar em conformidade. Em caso de erro, todo o processo é devolvido ao interessado, para correção. Após as devidas correções, ele retorna à AGA para nova análise, reiniciando o ciclo, pois o processo volta para o final da fila.

Somente quando todos os documentos estiverem corretos é que o processo avança para a análise técnica, que determina se o empreendimento interfere nas superfícies de proteção, ou seja, se a construção pode ser aprovada ou não.

Acontece que nessa etapa, apenas as informações contidas no Requerimento, tais como: tipo do OPEA, coordenadas, altitudes de base, topo e altura do objeto são suficientes para realização da análise técnica, respeitadas nuances muito específicas. É importante ressaltar que este documento inclui a assinatura do interessado e do responsável técnico, juntamente com seus dados pessoais, o que atende ao aspecto jurídico. Ainda, essa proposta diz respeito a obras não iniciadas, cabendo às Prefeituras municipais a conferência dos demais documentos, pois é responsabilidade das mesmas a fiscalização da construção de obras.

Entretanto, a AGA acaba analisando e solicitando correções de documentos que, na verdade, não são essenciais para o objetivo final, que é avaliar a interferência do OPEA nas zonas de proteção de aeródromos.

Vale destacar que a ordem das análises não está estabelecida por normas, mas sim convencionalizada por meio do sistema de gerenciamento de processos da área AGA (SysAGA), e que a qualquer momento do processo, o CINDACTA pode solicitar documentos adicionais que se façam necessários. Ainda, o interessado só recebe a deliberação final, após vencidas as duas etapas de análise: técnica e documental.

2.1 MAIOR EFICIÊNCIA NA ANÁLISE DE PROCESSOS OPEA

Reduzindo-se o número de documentos a serem analisados, aumenta-se a eficiência de trabalho. Para Moraes, quando trata da Administração Pública, expõe o seguinte conceito do princípio da eficiência:

“Princípio da eficiência é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social” (Moraes, 1999, p. 294).

A literatura é vasta neste tema e o serviço público sempre necessita melhorar seus processos em busca da máxima eficiência, pois trata-se de utilização de recursos públicos. Na FAB, com a reestruturação e busca pela diminuição do efetivo, se torna primordial enxugar processos, com vistas a atingir os objetivos propostos.

Alinhado à busca da eficiência, a Força Aérea já investiu bastante no SysAGA, sistema que, além de tramitar todos os Processos da área AGA, é capaz de desenhar os objetos pretendidos em 3D no *Google Earth*, utilizando somente os dados apresentados no Requerimento, e auxiliando os técnicos na análise, ou seja, não requer uma série de documentos que são solicitados para sua utilização, sendo possível agora, otimização do mesmo, modificando o seu fluxo, por exemplo, que é a proposta deste ensaio. Além da mudança necessária no sistema, o novo fluxo pode ser formalizado também por meio de Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) ou Instruções de Serviço (IS), por se tratar de assunto interno à FAB.

Conforme Camargo e Guimarães (2013), *apud* Peter Drucker (1997, p.432), considerado um guru da administração; eficiência é fazer certo um processo qualquer. Já segundo outro administrador, Leandre Vieira, ser eficiente é fazer mais com menos.

Nesse diapasão, a FAB já conduz o processo corretamente, podendo agora, fazer mais com menos, pois além da busca pela diminuição do efetivo, outro fator relevante é o aumento do número de processos que vem ocorrendo gradativamente, haja vista o incremento de construções de aeródromos, helipontos e de edificações nos seus entornos, como consequência do desenvolvimento da aviação e do crescimento das cidades, respectivamente.

2.2 RESULTADO PARA A SOCIEDADE

O principal foco da AGA é a segurança do espaço aéreo, e na sequência, o atendimento à sociedade, que tem interesse em construir, o qual reflete diretamente no desenvolvimento e na economia da nação. Assim, deve-se tentar atender ao público da forma mais célere possível, pois não são raros os pedidos da população para que seus processos sejam analisados mais rapidamente, pois a sociedade tem a impressão de que a análise dos processos demora demais, conforme observado por meio do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC).

Conforme disse Ferreira (2012): “... Esses fundamentos e princípios constitucionais, juntos, definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública: 1. Pensamento sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização com foco na sociedade. (...), 9. Foco no cidadão e na sociedade: direcionamento das ações públicas para atender as necessidades dos cidadãos e da sociedade”.

De fato, para sustentar ainda mais essa tese de realização da análise técnica primeiro e com foco no cidadão, já existe um tipo de processo de análise de OPEA chamado PRÉ-ANÁLISE, no qual o interessado informa somente os dados básicos tais como: tipo, coordenadas, altitude e altura do objeto, não sendo necessário nenhuma comprovação de autenticidade, nem documentos adicionais. E de posse apenas dessas informações, em menor tempo, a AGA já consegue deliberar, dependendo da área em que a construção se encontrar: modelo que poderia ser adaptado para a análise de Processos de OPEA.

Conforme Fernandes (2009), uma das mais importantes lições, dos primeiros estudos modernos sobre a função qualidade, prega o entendimento de que uma organização somente se mostra necessária se estiver direcionada para o atendimento do consumidor. Não basta, portanto, fazer o melhor que pode, se o melhor não corresponde à construção de um produto com qualidade, sob o ponto de vista do consumidor.

Assim, a FAB, como parte do poder executivo, por meio da Subdivisão de Aeródromos do CINDACTA, deve procurar melhoria contínua dos seus processos, com enfoque nos interessados, ainda mais que se trata de construções que afetam diretamente a economia do país, e a velocidade de análise e deliberações são componentes determinantes na consecução de objetivos desejados.

Ainda como resultado para a sociedade, essa proposta de mudança não afetaria o produto final do Instituto de Cartografia Aeronáutica (ICA), setor que, ao final do processo, utiliza esses dados de objetos projetados no espaço aéreo para compor os bancos de dados de

informações aeronáuticas, e os disponibiliza tanto para o público interno da FAB na elaboração de cartas aeronáuticas, quanto para o público de aeronavegantes em geral, por meio de cartas de procedimento, divulgação de obstáculos no ROTAER, NOTAM, entre outros, garantindo que as operações aéreas ocorram de maneira segura e eficiente, promovendo assim, um ambiente propício para o crescimento da aviação e o desenvolvimento socioeconômico.

3 CONCLUSÃO

Como vimos, a AGA trabalha diretamente com o público externo - que tem grandes interesses pecuniários, e que geram desenvolvimento para o Brasil - sempre com foco na segurança do espaço aéreo. Porém, no fluxo atual, a Subdivisão está analisando documentos possíveis de serem dispensados, causando retrabalho e maior tempo de análise. Dessa forma, alinhado às diretrizes do COMAER, deve procurar maior eficiência em seus processos, a fim de otimizar a utilização de seus recursos humanos e atender cada vez melhor a sociedade.

Uma forma de otimizar o processo de análise de OPEA não iniciados, é a simples inversão no fluxo das análises, passando-se a realizar a análise técnica antes da documental. Por isso, essa tese é relevante, pois, conforme preconizado no item 6.1.5 do PEMAER, aprimora-se o processo de trabalho e busca-se a eficiente utilização dos recursos humanos.

Tais objetivos serão atingidos com a redução de documentos analisados e/ou solicitados pelos militares da AGA, considerando que quando o processo chegar nesse ponto (análise documental), já haverá um parecer sobre o projeto pretendido (análise técnica), assim será necessário menos homem-hora.

Outro fator muito importante é que, com a menor quantidade de documentos que necessitam de correções, todo o processo será agilizado, diminuindo as idas e vindas do processo. E quem ganha com essa medida é a sociedade, que receberá suas deliberações mais rapidamente.

Finalmente, a simples mudança no fluxo não requer nenhum investimento financeiro, e se aprovado, poderá ser aplicado em todos os Regionais do DECEA, diminuindo o tempo de trabalho para a mesma tarefa, ou seja, os recursos humanos da FAB poderão ser melhor alocados e devolvendo-se um produto de forma mais eficiente para a população.

A Força Aérea moderna deve se reinventar a todo tempo, e, conforme as Diretrizes do Comandante da Aeronáutica, atingiremos dois objetivos: melhoria do processo e crescimento da nação, vejamos: devemos colocar em prática o valor do “Patriotismo inerente à vontade de

melhorar os processos e o desempenho, visando ao crescimento da Nação e das capacidades do COMAER” (Damasceno, 2023, p. 18).

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.453/GC3, de 05 de junho de 2024. Aprova o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PCA 11-47/2024). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 107, p. 87-137, 10 jun. 2024. Disponível em: <http://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/acervo/detalhe/48464>. Acesso em: 08 out. 2024.

CAMARGO, F. de O.; GUIMARÃES, Klicia M. S. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG**, v. 28, p. 133-145, 2013.

DAMASCENO, M. K. **Diretriz do Comandante da Aeronáutica**. Brasil, 2023. Disponível em: https://issuu.com/portalfab/docs/diretrizes_do_comandante_-_2023_ten_brig_damasceno. Acesso em 08 out. 2024.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eixo**, v. 1, n. 1, p. 31-43, 2012.

FERNANDES, D. R. O modelo de Excelência em Gestão Pública: uma ferramenta do privado para bem administrar o público. In: **CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. 2009.

MORAES, J. Princípios da Administração Pública. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG**, v. 28, p. 133-145, 2013.