

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

FABIANA MAGALHÃES DOS SANTOS, Ten Cel Int

**A atividade de monitoramento e sua influência na execução do Programa de Trabalho
Anual da Diretoria de Ensino**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado
como requisito parcial para aprovação no
Curso de Comando e Estado-Maior da Escola
de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica.
Linha de Pesquisa: Governança.
Orientador: Cel André José Fernandes
Martins.

Rio de Janeiro
2025

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar como a atividade de monitoramento influenciou na execução do Programa de Trabalho Anual (PTA) da Diretoria de Ensino (DIRENS) no período de 2022 a 2024. A pesquisa insere-se no contexto da Governança Pública, estabelecida pelo Decreto nº 9.203/2017, e é sustentada pelos princípios da Gestão por Processos (GP) e do Ciclo PDCA, enfatizando o papel do monitoramento como mecanismo essencial de controle e alinhamento institucional.

Para alcançar tal objetivo, adotou-se uma abordagem metodológica descritiva, com uso combinado de métodos qualitativos e quantitativos. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental, com análise de legislações e diretrizes aplicáveis à governança no setor público e no Comando da Aeronáutica (COMAER). Também foram analisados dados registrados no sistema GPAer, ferramenta institucional utilizada para o acompanhamento da execução de metas e tarefas no âmbito da FAB.

Os resultados revelam que o monitoramento realizado pela DIRENS permitiu a mensuração e o acompanhamento contínuo das metas estabelecidas no PTA. Verificou-se que, no triênio analisado, o ano de 2023 teve 100% das atividades executadas, enquanto 2022 e 2024 registraram execuções de 94,93% e 65,81%, respectivamente. As variações foram atribuídas a fatores como falhas na inserção de dados no sistema, mudanças metodológicas e limitação de efetivo. Além disso, constatou-se que o uso do GPAer possibilitou a realização de ajustes e correções ao longo do processo, contribuindo para a efetividade da gestão.

Conclui-se que o monitoramento influencia diretamente na execução do PTA, funcionando como um elemento estratégico na Governança Institucional. A atuação estruturada dos Escritórios de Processos, aliada ao uso da ferramenta GPAer, viabilizou o alinhamento entre planejamento, execução e controle das atividades da DIRENS. Apesar de desafios operacionais, a pesquisa confirma que a sistematização do monitoramento favorece o alcance das metas organizacionais.

Dessa forma, o estudo evidencia a importância do monitoramento como instrumento de governança, reforçando seu papel na consolidação de uma cultura voltada à eficiência e aos resultados na administração pública militar.

Palavras-chave: Gestão por Processos; governança; monitoramento; ensino.

ABSTRACT

This study aims to analyze how the monitoring activity influenced the execution of the Annual Work Program (PTA) of the Directorate of Education (DIRENS) during the period from 2022 to 2024. The research is situated within the context of Public Governance, as established by Decree No. 9.203/2017, and is supported by the principles of Process Management (GP) and the PDCA Cycle, emphasizing the role of monitoring as an essential mechanism for institutional control and alignment.

To achieve this objective, a descriptive methodological approach was adopted, combining qualitative and quantitative methods. Data collection was carried out through bibliographic and documentary research, including analysis of legislation and guidelines applicable to governance in the public sector and within the Air Force Command (COMAER). Data recorded in the GPAer system—an institutional tool used to monitor the execution of goals and tasks within the Brazilian Air Force (FAB)—were also analyzed.

The results reveal that the monitoring conducted by DIRENS enabled the measurement and continuous tracking of the goals established in the PTA. During the analyzed three-year period, 2023 achieved 100% execution of planned actions, while 2022 and 2024 recorded execution rates of 94.93% and 65.81%, respectively. These variations were attributed to factors such as data entry errors in the system, methodological changes, and staff limitations. Furthermore, the use of GPAer allowed for real-time adjustments and corrections, enhancing management effectiveness.

It is concluded that monitoring directly influences the execution of the PTA, functioning as a strategic element of Institutional Governance. The structured role of the Process Offices, combined with the use of the GPAer tool, enabled alignment between the planning, execution, and control of DIRENS's activities. Despite operational challenges, the research confirms that systematic monitoring contributes to achieving organizational goals.

Thus, the study highlights the importance of monitoring as a governance instrument, reinforcing its role in consolidating a culture focused on efficiency and results in military public administration.

Keywords: *Process Management; governance; monitoring; education.*

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Decreto nº 9.203/2017 (art. 2º, inciso I), Governança Pública é 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, 2017).

Segundo a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 16-1/22, que aborda a Governança no COMAER, ela tem por finalidade “garantir que tudo que se faça tenha eficácia, isto é, a busca pelo cumprimento dos objetivos estratégicos e da missão, e que isso seja feito de forma eficiente”. Já na Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica (NSCA) 16-1/24, que trata sobre o Sistema de Governança Institucional no COMAER, a Governança promove o alinhamento das ações dos agentes públicos com os interesses da Sociedade (Brasil, 2024a). Assim, conforme constante na referida Diretriz: a implementação da Governança deve ser contínua, com a finalidade de fazer parte da nossa própria cultura organizacional (Brasil, 2022).

Passando-se às especificidades do tema, o Decreto supracitado, em seu art. 4º, inciso III, define as 11 (onze) diretrizes da Governança Pública, sendo uma delas “monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas” (Brasil, 2017). Além disso, de acordo com a DCA 16-5/2019, que trata sobre a Gestão por Processos no COMAER, a governança pública envolve três funções básicas:

- a) avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;
- b) direcionar e orientar as políticas e planos, alinhando as funções organizacionais à Missão e à Visão organizacional e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos;
- e
- c) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas. (Brasil, 2019a, p.11)

Assim, devido à abrangência do assunto em tela, é preciso delinear as atividades básicas de Governança, constantes em sua própria definição, que envolvem a avaliação, o direcionamento e o monitoramento (Brasil, 2017). Em síntese: a primeira é necessária para o segundo, que fornece critérios para o terceiro. Tendo em vista ser objeto deste artigo, a função a ser detalhada, a última, refere-se ao monitoramento dos resultados, do desempenho e do cumprimento de políticas e planos alcançados e o seu confronto com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas, gerando insumos para a avaliação (Brasil, 2022).

Observa-se também na DCA 16-4/19, que versa sobre o Acompanhamento Institucional do COMAER, que o GPAer é o sistema de tecnologia da informação utilizado desde 2017 para

a realização da gestão estratégica no Comando da Aeronáutica. Oriunda do GPWeb, um *software* consolidado no mercado nacional, esta ferramenta monitora o cumprimento de Metas e Tarefas de todas as Organizações Militares (OM) do COMAER, sendo atribuição dos Órgãos de Direção Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (ODSA), ainda, o monitoramento de suas Unidades Subordinadas (Brasil, 2019b). Para que isso ocorra, os operadores deste sistema efetuam o lançamento das tarefas relativas aos projetos e atividades de sua OM, além de seus respectivos marcos e prazos, o que torna possível tal acompanhamento por parte dos Dirigentes Máximos e das Assessorias de Governança de cada Organização, assim como de seu ODSA.

Ressalta-se que a adoção do GPAer pelo Comando da Aeronáutica não se deu por acaso. Ele é uma plataforma que se utiliza da GP, por meio da medição de desempenho e sua posterior fixação de metas, em busca de melhorias, num processo cíclico (Santos et al., 2011). Ainda neste escopo, tal Gestão é centrada no cliente, que se importa unicamente com resultados (Hammer, 2013). Apesar de estar aparentemente distante do cotidiano administrativo do COMAER, a sociedade brasileira é o seu principal cliente, recebendo, portanto, produtos e serviços deste Comando, que possui, entre seus entregáveis, o ensino. Seja por meio do fornecimento de educação pública a jovens que cursam o Ensino Médio ou por meio de seus cursos técnicos, a Força Aérea Brasileira (FAB) presta um serviço de referência. Segundo dados divulgados no segundo semestre de 2024, com base em registros de 2023, a Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAR) foi a instituição pública de ensino que obteve a melhor avaliação no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Idebe), com grau 7,8 (Soares, 2025). E alcançar tal posição exige foco da Organização nos resultados, sendo o PTA da DIRENS uma das ferramentas utilizadas pela FAB na aferição deles.

Tendo em vista o exposto, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como o monitoramento influenciou na execução do PTA da DIRENS no período de 2022 a 2024. Tal objetivo foi desdobrado em três objetivos específicos (OE): OE1 - identificar as práticas de governança (pública e no COMAER); OE2 – descrever a GP no âmbito da FAB; e OE3 – analisar o funcionamento da atividade de monitoramento no âmbito da DIRENS.

A pesquisa reveste-se de grande importância, uma vez que as respostas obtidas por meio dos dados constantes no GPAer desta Diretoria podem ser utilizadas nos demais Órgãos Setoriais, contribuindo, assim, com a melhoria da Governança no COMAER. Além disso, devido à escassez de artigos acadêmicos referentes ao estudo em tela, este trabalho fornece um ponto de partida para futuros estudos na área.

Por fim, quanto às limitações deste trabalho científico, devido à carência de tempo da pesquisa, foi necessário definir o período de três anos (2022 a 2024), assim como uma área de pesquisa (Ensino) e uma Diretoria do COMAER (DIRENS). Ressalta-se, porém, que tal direcionamento permite uma amostra significativa, devido à representatividade da missão institucional das Organizações de Ensino no âmbito da FAB.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visando o desenvolvimento da fundamentação teórica desta pesquisa e o esclarecimento acerca da relação entre o monitoramento e a execução do PTA da DIRENS, buscou-se embasamento em teorias que a explicam. A revisão de conceitos essenciais como Gestão por Processos e Ciclo PDCA é fundamental para a compreensão do problema proposto e para o delineamento do melhor caminho em busca de respostas.

Desse modo, este capítulo trata sobre as principais teorias e conceitos, explorando como eles se aplicam no contexto do monitoramento da execução de um PTA, fornecendo a base necessária para a análise dos dados e a construção das conclusões deste estudo.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

O Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK), elaborado pela Associação de profissionais do referido ramo (ABPMP – *Association of Business Process Professionals*) foi desenvolvido em sua primeira versão em 2013 (V 3.0), tendo sido atualizado em 2020 (V 4.0). Nele consta que o termo em inglês “*Business Process Management*” (BPM), traduzido como Gestão por Processos de Negócios, é um conceito que engloba a execução de todo o trabalho envolvido na entrega de um produto ou serviço, desde o mais alto nível até o nível executivo. Desmembrando-se o termo original, “negócio” refere-se às organizações como um todo, que visam uma entrega à parte interessada; e “processo de negócio”, neste contexto, é um trabalho de entrega de valor aos clientes ou de apoio a outros processos. Assim, o gerenciamento de processos envolve medidas, métricas e indicadores de desempenho disponíveis para monitorá-los, de maneira que as metas do negócio sejam atendidas (ABPMP, 2013).

Na Portaria nº 205/13, do Ministério Público Federal (MPF), emitida pela Procuradoria-Geral da República (PGR), constam no artigo 10, as etapas do modelo de governança por processos do MPF, que são: “planejar mudanças, repensar processos, implantar mudanças e monitorar processos” (Brasil, 2013a). O Manual de Gestão por Processos, emitido pelo mesmo

Órgão, complementa tal Portaria, visando orientar e melhorar as ações de GP no seu âmbito. Segundo ele, do ponto de vista hierárquico, os processos são apresentados como: macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e tarefa. Processo consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que envolvem operações de alta complexidade, visando cumprir um objetivo organizacional específico. Partindo-se deste conceito, subindo-se o nível, macroprocesso envolve mais de uma função organizacional, cuja operação impacta significativamente o funcionamento da organização. Por outro lado, descendo-se o nível, subprocesso é um conjunto de operações de média a alta complexidade, que possui um objetivo específico de apoio a um processo; atividade é uma operação ou conjunto de operações de complexidade média; e tarefa é o seu nível mais detalhado. Assim, processos envolvem, de maneira geral, subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas (Brasil, 2013b).

Ressalta-se que processos de negócio são classificados em três tipos: primário, de suporte e de gerenciamento, e o entendimento de tais conceitos fornece subsídios para a compreensão de BPM. De maneira resumida, o processo primário, também conhecido como finalístico, agrega valor diretamente para o cliente, representando as atividades que uma organização realiza para cumprir sua missão. Ademais, o processo de suporte entrega valor indiretamente ao cliente, por meio de uma cessão direta para outros processos, sejam eles primários ou de suporte; sua importância consiste no aumento da capacidade de realização dos processos finalísticos. Já o processo de gerenciamento, similar ao anterior, também agrega valor indireto ao cliente, mas seu objetivo é a medição, o monitoramento e o controle de atividades, para que a organização funcione de acordo com seus objetivos e metas de desempenho. Ele assegura que os processos anteriores atinjam suas metas (ABPMP, 2013).

No COMAER, a GP objetiva a implantação de rotinas para a promoção da sistematização, monitoramento, avaliação e implantação de melhorias nos variados processos organizacionais voltados ao cumprimento de sua missão institucional. Para isso, compreende, entre outras atividades, o monitoramento contínuo de seus processos (Brasil, 2019a). Observa-se, ainda, que uma das competências dos ODSA é verificar se as Metas e Tarefas do PTA de suas Organizações Subordinadas estão registradas no GPAer, além de monitorar o seu cumprimento, por meio do percentual da realização de cada Tarefa no referido sistema (Brasil, 2019b). Fazendo-se o paralelo com a definição dos tipos de processos, verifica-se de maneira didática o inter-relacionamento e a importância dos variados processos, que podem apresentar valor estratégico às organizações. Assim, mesmo aqueles que aparentemente estejam distantes da atividade-fim do COMAER, contribuem para o alcance de sua missão, tendo em vista que

os processos de suporte auxiliam na execução dos processos primários e os processos de gerenciamento são necessários para que a organização opere alinhada com seus objetivos (ABPMP, 2013).

Observa-se, ainda, que um gerenciamento centrado em processos de negócio auxilia no alcance dos objetivos estratégicos, pois as organizações que adotam o BPM são beneficiadas por um maior alinhamento entre a operação e a estratégia. Além disso, envolve continuidade em assegurar tal direcionamento, por meio de um ciclo de vida composto por Planejamento, Análise, Desenho, Implementação, Monitoramento/Controle e Refinamento, ou, de maneira mais simplificada, de acordo com o ciclo PDCA, a ser detalhado posteriormente. Neste sentido, a fase “Verificar” (*Check*) objetiva a comparação entre o desempenho esperado e o real. Ela representa uma ferramenta de medição, por meio da coleta de dados de fontes variadas (ABPMP, 2013). E esta é a maneira utilizada na representação gráfica de Projetos no GPAer, entre eles a execução do PTA de uma OM. Visualizada de modo ostensivo pelos seus usuários, pode também ser divulgada aos demais membros do seu efetivo, como um feedback dos trabalhos realizados no período, além de ser verificada tempestivamente pelos Órgãos Setoriais.

2.2 CICLO PDCA (*PLAN, DO, CHECK E ACT*)

Toda instituição precisa planejar e controlar suas atividades. Logo, o Ciclo PDCA originou-se da necessidade de uma ferramenta que representasse de maneira adequada o gerenciamento delas. Ele tem a finalidade de solucionar problemas e alcançar metas; para que isso ocorra, é necessário desenvolver uma visão futura dos processos do órgão. Caso os resultados esperados não sejam alcançados, o ciclo deverá ser reiniciado (Brasil, 2013b).

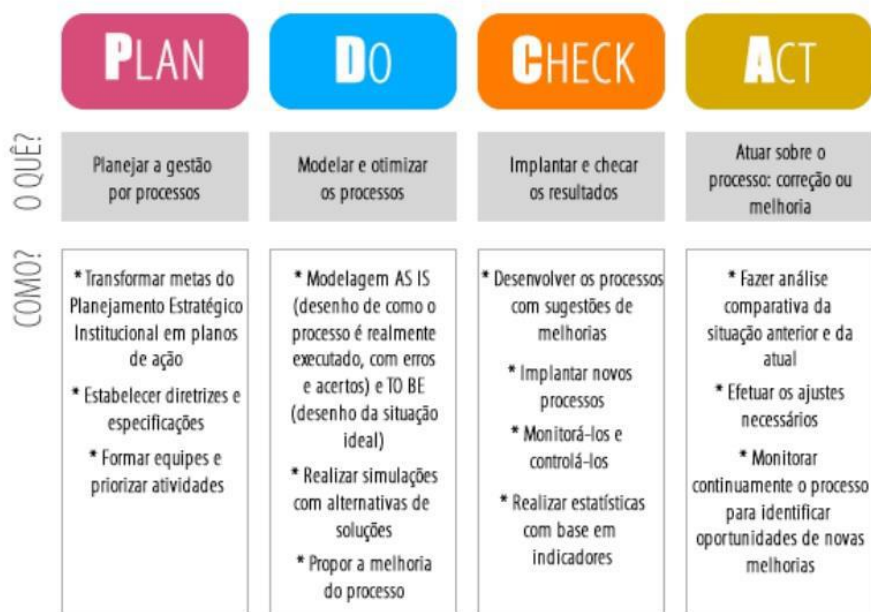
Tal ideia possui suas raízes nos anos de 1930, criado por Walter Shewhart, um renomado estatístico americano, como uma ferramenta prática para a gestão de qualidade. Duas décadas mais tarde, o conceito foi ampliado por William Edwards Deming, com foco na transformação da indústria japonesa. Assim, o Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Deming, consolidou de maneira global sua notoriedade como um método de melhoria contínua. Embora, atualmente, tal representação pareça simples, ele refletiu uma mudança brusca na maneira como as empresas passaram a ser gerenciadas (Hammer, 2013).

A sigla é derivada de suas quatro etapas em inglês: *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir). Basicamente, um processo deve evoluir sempre e, para isso, deve-se planejar seu aperfeiçoamento, implementá-lo, confirmar se há estabilidade neste novo nível e efetuar as melhorias necessárias. A partir deste ponto, o ciclo recomeça, planejando-se novamente os ajustes. Há um estado atual (“AS IS”) e um estado desejado (“TO BE”) (Brasil,

2013b).

Como forma de ilustrar o funcionamento deste processo de evolução e traçar um paralelo com o proposto neste artigo, buscou-se similaridade no âmbito da administração pública. Desse modo, o MPF adotou um método embasado no Ciclo PDCA, com metas para a GP em cada uma de suas fases. O esquema abaixo representa de maneira visual as ações a serem realizadas e como alcançá-las, com base no BPM e no resultado buscado. Observa-se que a atividade de monitoramento consta nas etapas Verificar e Agir, por meio das seguintes ações: “monitorá-los e controlá-los” (os processos) e “monitorar continuamente o processo para identificar oportunidades de novas melhorias” (Brasil, 2013b).

Esquema 1 – Ciclo PDCA e as Metas do MPF sob a Ótica da GP.



Fonte: Ministério Público Federal (2013, p. 44).

A aplicação do PDCA fornece às organizações, portanto, a oportunidade de avaliar seu desempenho, por meio da análise comparativa entre o realizado e o planejado, e seus possíveis desvios. Isso permite que elas efetuem ações corretivas e acompanhem tempestivamente a eficiência das ações implementadas, além de obter informações que auxiliem na tomada de decisões ao longo deste processo, permitindo às organizações o alcance do estado desejado (Brasil, 2013b).

3 METODOLOGIA

Com base no seu objetivo geral, a presente pesquisa científica classifica-se como descritiva, uma vez que o cerne do trabalho é correlacionar duas variáveis, ou seja, a atividade

de monitoramento e a execução do PTA da Diretoria de Ensino.

Tendo como referência os procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa classifica-se como bibliográfica e documental. Bibliográfica porque utilizou artigos e publicações encontradas na internet visando à obtenção de informações relevantes acerca do tema Governança Pública, GP e Ciclo PDCA; documental porque utilizou documentos afetos à Governança no COMAER, além de dados da DIRENS obtidos no GPAer.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa classifica-se como quantitativa e qualitativa. A primeira, pois apresentou os resultados alcançados nos últimos três anos na execução do PTA da DIRENS. Já a segunda, devido a análise quanto às atividades realizadas pela Assessoria de Governança (ASGOV) daquela Diretoria e aquelas recomendadas tanto no âmbito da Governança Pública quanto no COMAER.

Nesta esteira, a fim de responder ao OE1, identificar as práticas de governança (pública e no COMAER), foram consultados artigos e publicações encontradas na internet, além de legislações no âmbito federal e na FAB, a fim de dar subsídios técnicos à pesquisa. O Decreto nº 9.203/2017 foi identificado como o marco legal acerca do conceito no Brasil e, a partir dele, partiu-se para o entendimento sobre sua aplicabilidade nos órgãos públicos. O Referencial Básico de Governança (RBG) aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública, do Tribunal de Contas da União (TCU) e o Guia da Política da Governança Pública, da Presidência da República, forneceram minúcias não tratadas na legislação citada. Além disso, a DCA 11-45/2018 foi apresentada como norteadora das ações da FAB, por se tratar da Concepção Estratégica da Força Aérea, assim como a DCA 11-118/2024, que aborda a Diretriz de Planejamento Institucional (DIPLAN) e o Regulamento de Organização do Comando da Aeronáutica (ROCA) 21-104/2024, que se trata do Regulamento da DIRENS. Desse modo, os últimos documentos forneceram o alinhamento quanto às ações desenvolvidas no COMAER e, somente a partir da imersão no tema, foi possível compreender o conceito de governança e sua aplicabilidade nas organizações, que resultam em ações desejáveis e/ou já aplicadas na DIRENS.

Já em relação ao OE2, cujo escopo era descrever a GP no âmbito da FAB, o intuito foi detalhar o funcionamento atual do COMAER, sob a ótica do BMP e do Ciclo PDCA, com base no aprofundamento acerca do tema. Para isso, foi preciso debruçar sobre a DCA 16-5/2019, além da Portaria nº 205/2013 e do Manual de Gestão por Processos, ambos do MPF. Percebeu-se, portanto, que o gerenciamento baseado em processos de negócio auxilia no alcance dos objetivos estratégicos, pois as organizações que adotam o BPM são beneficiadas por um maior alinhamento entre a operação e a estratégia. Além disso, envolve continuidade em assegurar tal

direcionamento, por meio da aplicação do PDCA, que fornece às organizações a oportunidade de avaliar seu desempenho, de efetuar ações corretivas e de acompanhar a eficiência das ações implementadas, na busca pelo alcance do estado desejado. Somente após a compreensão dos conceitos presentes no BPM CBOOK e na ideia difundida por Deming, foi possível traçar um paralelo entre a básica teórica deste tipo de Gestão e a prática atual na FAB.

Por fim, para atingir o OE3, que era analisar o funcionamento da atividade de monitoramento no âmbito da DIRENS, foi realizada uma verificação com base nos dados constantes na ferramenta GPAer e nas ações implementadas por aquela Diretoria no período de 2022 a 2024. Para isso, foi preciso, inicialmente, descrever o organograma da DIRENS, com base no Regimento Interno do Comando da Aeronáutica (RICA) 21-281/2024, que trata sobre tal Diretoria. Após, passou-se a identificar as diretrizes e ações previstas nos PTA da DIRENS do triênio em questão, lançadas no referido *software*, e a verificar as suas execuções durante o período citado. Posteriormente, foi realizada uma comparação entre tais percentuais atingidos, em cada etapa, analisando-se tais valores. Após tais verificações, foi possível compreender de maneira detalhadas as atividades realizadas no processo de monitoramento realizado entre os anos de 2022 e 2024 naquela Diretoria.

Desta forma, a dinâmica metodológica envolveu, inicialmente, a compreensão do conceito de Governança e sua aplicabilidade nas organizações públicas. Somente a partir deste ponto, foi possível detalhar o funcionamento atual do COMAER, com base nas definições apresentadas anteriormente, e nos fundamentos do BMP e do Ciclo PDCA, o que trouxe a cientificidade necessária à pesquisa. Dessa maneira, avançou-se para a identificação e para a verificação dos lançamentos das tarefas efetuados no GPAer da DIRENS, relativos aos PTA do período de 2022 a 2024, acrescida da comparação de suas execuções, sendo possível a análise dos dados obtidos. Assim, finalmente, por meio da união de um alicerce de conceitos e do exame no referido *software* daquela Diretoria, foi alcançado o objetivo geral deste trabalho acadêmico de analisar como o monitoramento influenciou na execução do PTA da DIRENS no período de 2022 a 2024.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO E NO COMAER

Para atingir o OE1 e identificar as práticas de governança (pública e no COMAER), foram consultadas normas, manuais e diretrizes vigentes sobre o assunto, conforme explicitado adiante.

A apresentação do conceito de governança dentro da administração pública brasileira ocorreu com a publicação do RBG, emitido pelo TCU em 2013. Tal publicação objetivava a orientação e o incentivo da implementação de boas práticas de governança por organizações públicas, em especial pelo próprio Órgão. Ela foi atualizada em 2014 e sua terceira edição é de 2020, com o título “RBG organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU”. Apresentando originalmente 61 (sessenta e uma) páginas, ela serviu de base para o desenvolvimento do tema no setor público e conta, atualmente, com o quádruplo do seu volume inicial (TCU, 2020).

Posteriormente, por meio da publicação do Decreto 9.203, ocorrida em 22 de novembro de 2017, o conceito de governança pública passou a constar efetivamente na legislação brasileira. Em seu artigo 2º, inciso I, ela é definida 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”. Nos artigos seguintes, há a definição dos seus princípios (art. 3º), suas diretrizes e seus mecanismos, respectivamente (Brasil, 2017)

Os princípios da Governança Pública são: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas/responsabilidade e transparência. E os mecanismos para seu exercício são a liderança, a estratégia e o controle. Tudo isso aliado a onze diretrizes definidas no Decreto em tela (Brasil, 2017). Mas, por ser uma norma sucinta e inicial sobre o tema, posteriormente foi revista por meio dos Decretos 9.901/2019, 10.756/2021 e 10.907/2021, sendo também complementada por outros tipos de publicações.

O Guia da Política da Governança Pública foi elaborado pela Casa Civil da Presidência da República em 2018 com o intuito de prestar esclarecimentos quanto à interpretação da legislação citada anteriormente. Servindo de referência à Administração Pública para a execução de suas diretrizes, ele detalha os conceitos apresentados, por meio de informações que objetivam fornecer segurança aos gestores públicos. Nele é apresentado o princípio da confiabilidade, preceito em que uma instituição confiável mantém ações consistentes com sua missão institucional, por meio da observância dos objetivos e diretrizes pré-definidos. Além disso, é feito o relacionamento deste princípio com uma das diretrizes da Governança, que se refere ao monitoramento do desempenho com vistas a assegurar a observância das diretrizes estratégicas (Brasil, 2018).

Tendo em vista a variedade de conceitos acima listados, derivados do Decreto, verificou-se a necessidade de que eles fossem realmente compreendidos em sua essência, a partir de suas definições. Desse modo, com vistas a facilitar também o entendimento acerca de

seus inter-relacionamentos, à luz do Referencial apresentado, optou-se pela elaboração do APÊNDICE A - GOVERNANÇA, que elenca os Mecanismos, Princípios e Diretrizes da Governança, fazendo-se a correlação entre eles.

Após o entendimento quanto às práticas de Governança nos órgãos públicos, passa-se ao COMAER. O documento norteador quanto ao mecanismo Estratégia na FAB é a DCA 11-45/2018, que trata sobre a Concepção Estratégica - Força Aérea 100. Essa Diretriz orienta as ações a serem realizadas pelos diversos níveis da Instituição, na execução do Planejamento Institucional da Aeronáutica (Brasil, 2018). Ele ocorre em cinco fases, que variam de acordo com o seu grau de detalhamento. São elas: Concepção Estratégica e Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), no nível estratégico; DIPLAN e Planos Setoriais (PLANSET), no nível operacional; e PTA, no nível tático (Brasil, 2018).

Quanto ao nível operacional, com foco no tema deste artigo, temos a DCA 11-118/2024, que trata sobre a DIPLAN e apresenta a Cadeia de Valor deste Comando. Nela constam os processos finalísticos, gerenciais e de suporte. A Governança Institucional e o Ensino são um de seus processos gerenciais e de suporte, respectivamente (itens 4 e 14). Em seu segundo nível, o processo “Governança Institucional” foi desmembrado em nove subprocessos, assim como o “Ensino” foi seccionado em três. Para fins do presente artigo, a ênfase dá-se nos seguintes subprocessos: “conduzir as práticas de Governança Institucional” e “realizar a gestão do ensino” – itens 4.4 e 14.3, respectivamente, da Cadeia de Valor do COMAER (Brasil, 2024b).

Ainda, segundo o ROCA 21-104/2024, que trata sobre Regulamento da Diretoria de Ensino, esta Unidade tem por finalidade “exercer a governança sobre a gestão do ensino no âmbito de suas Organizações subordinadas”. Consta também na referida legislação uma de suas competências: “exercer a governança dos processos gerenciais e de apoio às atividades de ensino desenvolvidos por suas Organizações subordinadas” (Brasil, 2024c). Verifica-se que, com base no Decreto que dispõe sobre o assunto, a governança sobre o ensino envolve maneiras de acompanhamento de resultados, formas de melhoria no desempenho das Organizações, além de mecanismos que resultem em processos decisórios baseados em evidências (Brasil, 2017). E tal acompanhamento, no âmbito do COMAER, dá-se de maneira segmentada. De acordo com o fluxograma simplificado da metodologia de GP, as OM efetuam o cadastro dos processos e de seus indicadores no GPAer; os ODSA monitoram os indicadores dos processos no mesmo sistema, enquanto o EMAER monitora os indicadores dos macroprocessos no GPAer (Brasil, 2019a). E tais informações são oriundas do PTA.

Passando-se ao nível tático do Planejamento Institucional da Aeronáutica, temos o PTA,

documento-base de uma OM, que fornece direcionamento a seus gestores para as atividades a serem realizadas durante o exercício financeiro. De maneira geral, ele é composto por diretrizes superiores, objetivos orgânicos, composição orçamentária, plano de aquisições, calendário administrativo e de licitações. Ele enumera, ainda, os projetos e atividades de sua responsabilidade, com base nos objetivos a ela atribuídos pelos Órgãos Superiores, assim como naqueles julgados de importância pelo seu Comandante, Chefe ou Diretor. Destaca-se que projetos resultam no alcance de objetivos, que podem ser Estratégicos, de Contribuição, Setoriais ou Orgânicos (Brasil, 2020). E, para atingir tais metas, o COMAER utiliza a ferramenta de Governança conhecida como GP que, no contexto da Administração Pública, é uma metodologia com enfoque inovador, que visa atender às necessidades do cidadão com eficiência (Oliveira, Grohmann, 2016).

4.2 FORÇA AÉREA BRASILEIRA SOB A ÓTICA DO BMP

Para atingir o OE2 e descrever a GP no âmbito da FAB, é necessário, inicialmente, fazer uma leitura minuciosa da DCA 16-5/2019, que trata sobre a Gestão por Processos no COMAER. Sendo uma Diretriz, ela enumera os conceitos básicos sobre o assunto, muitos deles extraídos do BPM CBOK. É um documento norteador, com conteúdo amplo de consulta para militares atuantes na área, que inclui de maneira condensada os elementos da notação BPMN (*Business Process Modeling and Notation*), o ciclo de vida dos processos, o funcionamento do Escritório de Processos, além da metodologia utilizada na FAB (Brasil, 2019a).

Preliminarmente, quando se fala em modelagem de processos, há vários tipos e um deles é o BPMN, aderido pelo COMAER devido a sua utilidade em apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes (ABPMP, 2013). Por meio do *software* Bizagi, programa gratuito e conhecido no Brasil, a FAB adotou sua utilização, ficando a cargo dos ODSA sua operação ou não, desde que padronizado em suas OM subordinadas. Para que um processo seja mapeado e posteriormente compreendido, existem uma série de padronizações de elementos gráficos que, no caso desta ferramenta, estão enumerados na DCA, como fonte de consulta (Brasil, 2019a).

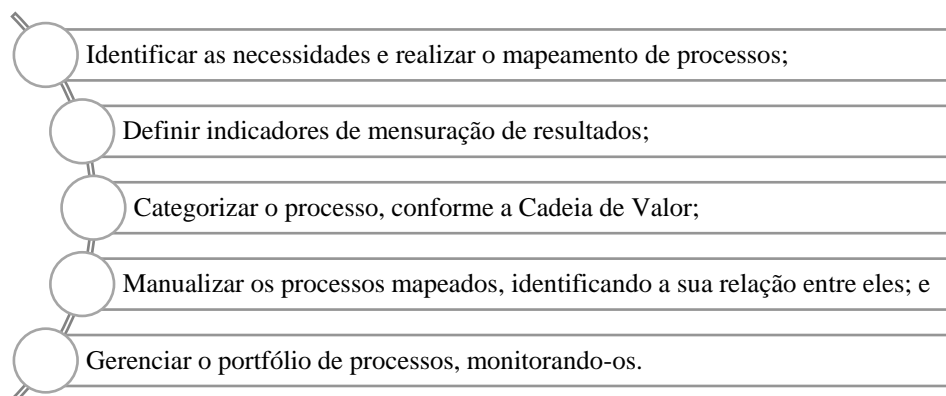
Quanto ao ciclo de vida dos processos, a descrição mais adequada ao COMAER é aquela relativa às funções da Governança: Direcionar, Monitorar e Avaliar. Ela resume, ainda, nos níveis estratégicos e setoriais dos ODSA, a GP como ferramenta para a Governança. Ressalta-se que a primeira delas justamente faz o direcionamento para a FAB, por meio da citada Diretriz e das atividades desenvolvidas pelos seus ODGSA (Brasil, 2019a).

Quanto à estrutura na FAB, ela é composta pelos Escritórios de Processos. De maneira ampla, tais Escritórios são responsáveis por: gerenciar as metodologias da GP, assim como seu

ciclo de vida; realizar o acompanhamento dos avanços alcançados; difundir uma cultura organizacional orientada a GP; e apoiar os gestores de processos, sendo um elo entre eles e a Alta Administração. Ressalta-se, ainda, a seguinte responsabilidade: “mensurar o desempenho dos processos e reportá-lo às instâncias superiores”. A função de Escritório de Processos do COMAER é desempenhada pelo EMAER, sob responsabilidade da sua Segunda Seção da Sétima Subchefia (7SC2); já nos ODSA, fica a cargo das ASGOV. Nas OM, há um Elo de Gestão por Processos, oficial designado pelo seu Comandante para servir de ligação com a ODSA. Ele atua por meio dos Gerentes e Analistas de Processo, que são os responsáveis pela gerência da realização de um mapeamento de processo e pela análise e pelo mapeamento em si de um processo, respectivamente. Observa-se, portanto, a importância de que haja um relacionamento estreito entre o Escritório de Processos do EMAER e do ODSA, assim como entre este último e os Elos de suas OM Subordinadas (Brasil, 2019a).

Em relação à metodologia da GP na FAB, ela é formada pelas seguintes etapas, constantes no Esquema abaixo, que objetivam tanto documentar quanto formalizar os processos de trabalho. Percebe-se que a etapa final abrange o gerenciamento do portfólio de processos, ou seja, a identificação do rol de macroprocessos, processos e subprocessos a cargo da Organização, que vai variar dependendo do seu nível (ODSA ou OM Subordinadas). Além disso, deve ser especificada a relação entre cada processo com os macroprocessos finalístico, assim como a definição de sua OM responsável e o seu estado atual. Verifica-se que este último contempla cinco categorias, em ordem crescente de *status* em que se encontra, sendo o estado anterior acrescido de uma etapa complementar. São elas: Identificado (apenas constatada a sua existência), Mapeado (com fluxo atribuído), Detalhado (contém minúcias das atividades), Monitorado (com atribuição de indicadores) e Acompanhado (possui histórico de seus indicadores) (Brasil, 2019a).

Esquema 2 – Etapas da GP no COMAER.



Fonte: Adaptado de Brasil (2019a).

Portanto, percebe-se que a etapa final da GP no COMAER, independentemente do nível da OM, é o gerenciamento de seu rol de processos, seguido do seu monitoramento, que, de maneira geral, fica a cargo de toda a estrutura citada anteriormente (Brasil, 2019a). Para que seja compreendida de maneira mais específica, será detalhada a seguir, dentro da Diretoria de Ensino.

4.3 MONITORAMENTO NA DIRENS

Para atingir o OE3 e analisar o funcionamento da atividade de monitoramento no âmbito da DIRENS, é necessário aprofundar o conhecimento sobre tal atividade e particularizar sua execução nesta Diretoria.

O RICA 21-281/2024 identifica a sua estrutura organizacional, em que na Direção da própria OM consta a ASGOV, denominada ASGOV 1 - Planejamento, Gestão de Risco e Integridade. Ela é composta por Chefe, Adjuntos e Auxiliares, além da Seção de Avaliação (ASGOV 2 - Planejamento, Gestão de Risco e Integridade) e Seção de Normas Técnicas (ASGOV 3 - Avaliação e Indicadores Gerenciais). Segundo tal Regimento, cabe a essa Assessoria a elaboração e atualização dos Planos, Programas e demais documentos de planejamento da DIRENS. Especificamente, dentre as atribuições de sua chefia, consta o acompanhamento da gestão dos supervisores e gerentes responsáveis pela execução das atividades e projetos, orientando-os quanto ao uso das ferramentas de planejamento e gestão estratégica (Brasil, 2024d). Assim, em consonância com as demais legislações, a ASGOV1 é responsável pelo planejamento, gestão e monitoramento da execução do seu PTA (Brasil, 2025), atuando como Escritório de Processos no âmbito do ODSA (Brasil, 2019a).

Mas, para compreender o funcionamento por completo desta Diretoria, é necessário o aprofundamento do seu organograma. Ela possui em sua estrutura as seguintes Organizações de Ensino (OEns): Academia da Força Aérea (AFA), Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica (CIAAR), Escola de Especialistas da Aeronáutica (EEAR), Universidade da Força Aérea (UNIFA), Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR), Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR) e EPCAR. Além disso, possui as seguintes Escolas Assistenciais (EA): Colégio Brigadeiro Newton Braga (CBNB), Colégio Tenente Rêgo Barros (CTRB) e Escola Caminho da Estrelas (ECE). Todas essas Organizações e Escolas devem elaborar seus PTA e inseri-los no GPAer, após terem previamente definido seus indicadores gerenciais para as metas propostas e mantido seus mapeamentos de processos atualizados (Brasil, 2025).

Depois de tal compreensão, é possível passar à atividade de monitoramento em si. Ela

inicia-se com o cadastro dos indicadores dos processos no GPAer e com sua posterior medição, para que possam ser avaliados frequentemente, de acordo com o lapso temporal definido pela Administração. Dessa forma, será possível o acompanhamento tanto por parte da própria Organização como pelos demais Escritórios de Processos (Brasil, 2019a). Detalhando tal sequência de ações na DIRENS, os militares da ASGOV1, com base no PTA aprovado do ano em vigor, criam o Projeto em questão no GPAer e incluem todas as atividades a serem monitoradas, assim como seus responsáveis e os prazos de execução. Além disso, efetuam o acompanhamento diário no referido *software*, orientando rotineiramente os gestores envolvidos, gerentes de processos, e cobrando-os quanto à atualização de tais lançamentos por parte de seus analistas. Em caso de possíveis alterações no cronograma planejado das atividades, é reforçado sobre a necessidade de que tudo fique registrado no sistema. Dessa forma, as atividades são realizadas e lançadas no GPAer, fazendo com que os percentuais retratem a evolução real da execução do PTA ao longo do ano. Tal dinâmica, que ocorre anualmente, após a aprovação e publicação de tal documento, evidencia a atuação do Escritório de Processos da DIRENS no gerenciamento do seu portfólio de processos e no seu monitoramento, a etapa final da GP no COMAER.

Conforme explicado anteriormente, tais indicadores constam no PTA de uma OM, que deve ser elaborado no ano anterior ao de sua referência (Brasil, 2020). Para o exercício de 2025, a DIRENS aprovou seu Programa no dia 30 de dezembro de 2024, tendo sido publicado no segundo dia útil do ano corrente. Nele, a ASGOV1 incluiu até mesmo linhas de ação constantes na Cadeia de Valor da FAB, tendo em vista sua origem baseada em diversas normas superiores, de nível estratégico e operacional. Além disso, constam todas as Diretrizes do Comando-Geral do Pessoal (COMGEP), tanto gerais quanto específicas para as OEns/EA e para a própria Diretoria, oriundas do PTA 2025 daquele Comando, assim como as de seu próprio Diretor (gerais e direcionadas aos setores subordinados). Ademais, incluiu os Projetos e Atividades (Setoriais e Orgânicos) a serem desenvolvidos, além de seus responsáveis e prazos (Brasil, 2025). A partir destas informações, que são gerenciadas pelo Escritório de Processos por meio da ferramenta do BPM, os indicadores podem ser monitorados ao longo do ano no GPAer. Portanto, a atuação da ASGOV1 proporciona o alinhamento entre a operação e a estratégia na área do ensino.

Ressalta-se que, apesar do gerenciamento dos PTA das Organizações Subordinadas ser responsabilidade dos ODSA, eles constam no sistema em questão como diferentes projetos. Além disso, cada militar tem acesso apenas aos projetos em que sua própria OM conste como

Responsável ou àqueles em que conste como OM Envolvida no sistema. No caso dos militares da ASGOV1, eles possuem perfil de acesso que contemple a permissão para visualizar projetos de todas as suas OEns e EA. Dessa forma, eles efetuam o monitoramento de sua própria Administração, assim como de todas as suas Organizações Subordinadas, buscando o atendimento de suas metas, por meio da GP (Brasil, 2019a). No corrente ano, até a finalização deste artigo, existiam 3 (três) Projetos no GPAer da DIRENS em que a própria Diretoria constava como OM Responsável e suas Organizações/Escolas constavam como OM Envolvidas. São eles: “00. PTA DIRENS 2025”, “PROGRAMA DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA DA DIRENS – 2025” e “PROJETO DIVISA – DIRENS”. Observa-se, então que, por meio deste sistema, o ODSA atua no monitoramento de tais projetos, que constituem seu portfólio de processos do corrente ano, sendo o seu gerenciamento um componente essencial de Governança.

Ademais, como forma de dar uma visão geral deste panorama, em consulta feita no GPAer da Diretoria em questão, foram obtidas e consolidadas as seguintes informações no Quadro abaixo, relativos ao Projeto PTA DIRENS, referentes ao período de 2020 a 2025. Com base na definição anterior, percebe-se que o PTA da DIRENS é um projeto acompanhado, pois possui histórico de seus indicadores. Ressalta-se, porém, que o ano inicial de lançamento no *software*, 2019, foi desconsiderado, tendo em vista o sistema ter sido apenas parcialmente utilizado, constando uma execução de 1,04%.

Quadro 1 – Resumo do Projeto PTA DIRENS (24 JUN 25).

ANO	STATUS	PERCENTUAL	PERÍODO	ÚLTIMO REGISTRO
2020	Concluído - Em atraso	85,03%	10/09/19 a 31/12/23	20/11/20
2021	Concluído - Dentro do prazo	60,50%	24/09/20 a 19/11/25	23/02/22
2022	Concluído - Dentro do prazo	94,93%	01/01/18 a 31/12/27	18/01/23
2023	Concluído - Terminado	100%	01/01/18 a 31/12/27	06/12/23
2024	Concluído - Dentro do prazo	65,81%	01/01/24 a 30/12/33	30/12/24
2025	Em execução - Dentro do prazo	46,49%	01/01/24 a 31/12/33	24/06/25

Fonte: GPAer (2025).

Inicialmente, algumas considerações devem ser feitas, com vistas a esclarecer possíveis dúvidas. Quanto ao *status*, um apontamento acerca das definições constantes no sistema: “Em atraso” é quando a data de término de um projeto já ocorreu, entretanto ele ainda não se encontra 100% executado; “Dentro do prazo” é quando ele já foi iniciado, porém ainda não atingiu sua data de término; e “Terminado” é quando ele foi plenamente executado. Quanto ao período, existem duas datas no sistema: previsto, que se refere às datas de início e término inicialmente

lançadas no GPAer; e atualizado, após novas inclusões. Ressalta-se que todos os anos sofreram alterações em tais dados, assim, as datas acima contemplam os períodos atualizados. Tal fato deve-se à inclusão de atividades prévias ao início do ano do PTA em questão, iniciadas nos meses anteriores, assim como ao lapso temporal constante no Plano do Comando da Aeronáutica (PCA) 11-47, em vigor de 2020 a 2023 (PEMAER 2018-2027), e de 2024 até os dias atuais (PEMAER 2024-2033).

Ademais, tendo em vista o período de referência analisado neste artigo, 2022 a 2024, buscou-se também identificar informações globais complementares, objetivando uma visualização prévia, porém mais detalhada da execução do PTA da DIRENS neste triênio. Portanto, o Quadro abaixo retrata a fase “Checar” do Ciclo PDCA numa visão anual, entre o que foi executado em relação ao planejado, para que seja possível à Administração a evolução para a fase posterior, “Agir”, a partir da identificação de novas oportunidades de melhorias.

Quadro 2 – Extrato das Etapas do Projeto PTA DIRENS (2022 a 2024).

ANO	PLANEJADO	EXECUTADO	ETAPAS
2022	88,49%	94,93%	Iniciação (100%); Planejamento (100%); Execução (82%); Monitoramento e Controle (69%); e Encerramento (90%)
2023	90,18%	100%	Iniciação (100%); Planejamento (100%); Execução (100%); Monitoramento e Controle (100%); e Encerramento (100%)
2024	62,16%	65,81%	Iniciação (62%); Execução (86%); Planejamento para 2025 (71%); e Encerramento (66%)

Fonte: GPAer (2025).

Observa-se que todos os percentuais anuais executados foram superiores aos planejados, de acordo com os dados existentes no sistema. Ressalta-se que o valor planejado é uma referência ao percentual total das tarefas constantes naquele Projeto até a data de verificação no GPAer. Percebe-se, ainda, que apenas o ano de 2023 foi totalmente executado (100%). Além disso, verifica-se também uma diferença entre as cinco etapas existentes nos anos de 2022 e 2023 e as quatro etapas de 2024. Quanto à compreensão dessa diferença, existem dois aspectos a serem pontuados. O primeiro deles é relativo à diminuição de etapas, visando adequar suas nomenclaturas, com a aglutinação da quarta e da quinta, que passaram a se chamar apenas Execução. O outro aspecto é relativo à forma de monitorar, visando torná-la tempestiva. A etapa Planejamento, existente nos anos de 2022 e 2023, fazia referência a uma atividade prévia à execução em si do PTA, realizada, efetivamente, nos anos de 2021 e 2022, por isso ambas constavam como plenamente executadas. Porém, a partir do PTA 2024, houve a mudança dessa denominação, que passou a ser intitulada Planejamento para 2025. Dessa maneira, a ASGOV1

passou a monitorar, também no GPAer do ano anterior, as atividades prévias à confecção e à aprovação dos Programas de Trabalho relativos ao ano seguinte, tanto da DIRENS quanto das suas Organizações Subordinadas. E tal alteração passou a retratar com exatidão, inclusive, a linha do tempo relativa ao processo de monitoramento de um PTA. Destaca-se que tal ação reflete coerência com a GP, tendo em vista que houve a identificação e a implementação de melhorias, por meio das duas últimas fases do Ciclo PDCA. Ressalta-se, porém, que independente da nomenclatura utilizada, todas essas etapas continuam fazendo parte do processo de execução de um PTA, que se inicia com a sua elaboração, referindo-se, logo, a uma das funções básicas da Governança, Monitorar.

Objetivando-se uma compreensão mais detalhada acerca da execução dos Projetos da DIRENS constantes no Quadro 2, buscando o entendimento, inclusive, acerca da variação apontada acima, partiu-se para as minúcias acerca das etapas acima listadas. Ressalta-se que, devido ao fato de o PTA 2023 ter sido executado em sua plenitude, não foi julgado necessário efetuar tal detalhamento, tendo em vista que todas as tarefas foram finalizadas (100%). Desse modo, foi elaborado o APÊNDICE B - EXTRATO DOS PROJETOS PTA DIRENS (2022 e 2024), que contém o Extrato Detalhado das Etapas dos Projetos PTA DIRENS relativos aos anos de 2022 e 2024, sendo composto pelos Quadros 4 e 5, respectivamente.

Por conseguinte, após a visualização do cenário global dos dois anos, o foco passou a ser nas tarefas que não foram concluídas. Em relação ao Quadro 4, as primeiras etapas, Iniciação e Planejamento, foram totalmente concluídas, tendo em vista serem relativas às fases prévias à execução do PTA em si, conforme explicado acima. Quanto à etapa Execução, os Projetos Setoriais e as Atividades Orgânicas também chegaram aos 100% de execução. Porém, dentre onze Projetos Orgânicos, oito não foram concluídos, variando de 40 a 90% de execução. Ademais, dentre vinte e duas tarefas constantes em Atividades Setoriais, duas não foram finalizadas, tendo atingido 80% e 90% de execução. As inexecuções citadas comprometeram a etapa Execução, restando 18% para sua conclusão. Por fim, em Monitoramento e Controle, a “Verificação dos PTA 2023 das OEns Subordinadas” atingiu apenas 33%, assim como em Encerramento (90%), que possui apenas uma tarefa com o mesmo nome, sem detalhamento.

Percebe-se que, apesar dos nomes das etapas, todas elas foram monitoradas durante alguma fase da execução de um PTA, seja ela realizada efetivamente no próprio ano ou no ano anterior. E que suas etapas prévias ao do ano de 2022 foram plenamente concluídas. Por outro lado, a Execução, que contempla todas atividades que compõem a efetiva execução das tarefas do PTA 2022, finalizou em 82%. Além disso, a etapa Encerramento não acrescenta informações para análise, pois não apresenta detalhamento de dados, fazendo com que apenas comprometa

o percentual total, porém não sendo possível acrescentar detalhes do que se trata.

Já em relação ao Quadro 5, verifica-se que, diferentemente de 2022, não houve etapa totalmente concluída em 2024, fato que contribui para a diminuição do percentual total executado. Ademais, as etapas Iniciação e Execução atingiram 62% e 95%, respectivamente. A última apresenta Diretrizes do COMGEP como 100%, porém as da DIRENS constam como 99%, tendo em vista que apenas uma Seção, dentre um total de sete, não foi totalmente concluída, apresentando uma atividade em 49%, cujo prazo encerra-se em 30 de novembro de 2026. Já Planejamento para 2025 possui nove atividades concluídas (itens 3.1 a 3.9), porém duas apresentam reduzida execução (itens 3.10 e 3.11, com 5% e 10%, respectivamente), o que traduz num valor total executado de 71%. Por fim, Encerramento, similar à etapa de 2022, também não foi finalizado nem detalhado, possuindo apenas uma tarefa com o mesmo nome (66%).

Percebe-se que, diferentemente do Projeto de 2022, a etapa prévia, não foi plenamente concluída. Com a reedição do PEMAER 2024-2033, que passou a vigorar em 13 de junho de 2024, o prazo da etapa Iniciação foi alterado, passando a ter parte de suas atividades encerrando-se em 30 de dezembro de 2033. Tal dilatação de prazo, que passou a se referir a um período de nove anos, gerou consequências na sua execução que, inclusive, apresentou o menor percentual do ano, 62%. A etapa Execução, que contempla todas as atividades que compõem efetivamente a realização das tarefas do PTA 2024, finalizou em 86%, índice próximo ao ano de 2022. Ademais, Planejamento para 2025, aparentemente, não teve as suas duas últimas atividades atualizadas no GPAer, devido ao valor reduzido de execução, 5% e 10%, fato que prejudicou tal etapa. Ressalta-se que tal constatação é baseada na descrição de suas atividades, que se referem à publicação do PTA da DIRENS e de suas OEns e EA, fato efetivamente ocorrido, mesmo que após o término do prazo. Além disso, Encerramento, similar à descrição constante em 2022, não acrescenta informações para análise, tendo comprometido também o percentual total. Os baixos percentuais destas três atividades específicas levantam dúvidas acerca da correta finalização dos lançamentos em 2024. Conforme constante no Quadro 1, o último registro no *software* ocorreu no dia 30 de dezembro de 2024. E a publicação do PTA 2025 da DIRENS no BCA somente ocorreu no dia 03 de janeiro de 2025. Tendo em vista o exposto, atesta-se que os baixos percentuais das atividades acima não refletem a realidade, pois não houve atualização no GPAer. Portanto, todos estes fatores contribuíram para que fosse o menor índice alcançado entre os três Projetos analisados.

Após tal análise, verifica-se a complexidade na execução plena de um PTA, como

ocorreu em 2023, tendo em vista que tal Programa é composto por algumas etapas, que se subdividem em diversas tarefas. E que a realização de todas elas envolve também a verificação da existência de tais lançamentos no GPAer, assim como de sua correção. Ademais, tais lançamentos precisam continuar sendo monitorados até a conclusão do Projeto, devido ao encerramento do seu prazo ou a sua execução total, como ocorrido em 2023. Somente dessa forma, a execução final representará com exatidão o percentual realmente alcançado, contemplando, também, as ações e prazos previstos no PEMAER em vigor.

Devido ao exposto, buscando complementar a análise, foi efetuada uma averiguação acerca dos militares do efetivo na ASGOV1 responsáveis por cada PTA. No triênio analisado, houve de 2 a 3 pessoas com atribuições constantes no sistema: Coronel Cavalcanti, Major Victor e 1º Sargento Julia (2022), além de Coronel Phelipe e 1º Sargento Julia (2023 e 2024). Tal dado obtido no *software* atesta que a gama de atividades que compõem a atividade de monitoramento do PTA da DIRENS foi realizada por tais pessoas no período em questão. Elas foram responsáveis por todas as atividades de planejamento, inclusão no GPAer e acompanhamento quanto ao seu andamento. Ressalta-se que, como em qualquer outro ramo de trabalho, há a possibilidade de falha humana em alguma fase do processo, como incorreção de lançamento ou erro no planejamento e/ou monitoramento, cuja possibilidade de ocorrência aumenta quando há sobrecarga de trabalho.

Dando continuidade à análise do APÊNDICE B, percebe-se ainda que, com o passar dos anos, houve o desmembramento de tarefas relativas ao PEMAER, que extrapolam o período anual em foco. Isso demonstra a necessidade de que a Administração mantenha o monitoramento de um PTA, mesmo que concluído, segundo a definição do GPAer, devido à necessidade de permanecer acompanhando as tarefas não finalizadas. Porém, tal ação acarreta numa diminuição do percentual executado durante o período, devido à dilatação do seu prazo. Ademais, após a constatação anterior, houve a retomada das informações constantes no Quadro 1, na coluna “Último Registro”. Ela atesta que, mesmo um Projeto que não tenha sido totalmente executado e cujo prazo ainda esteja longe de ser atingido, de acordo com a coluna “Período”, não houve lançamentos efetuados num lapso temporal superior a dois meses após seu encerramento anual. Nos anos em pauta, 2022 a 2024, somente no primeiro PTA foi efetuado um lançamento após o encerramento do referido ano (18 de janeiro de 2023). Tal fato pode ser, também, causado pela questão de efetivo reduzido na ASGOV-1.

Apesar dos óbices apontados, percebe-se que a implementação da Governança no âmbito do COMAER propiciou um nível de gerenciamento de projetos que não existia anteriormente. A introdução da ferramenta de GP permitiu ao EMAER a supervisão e o

acompanhamento das atividades de áreas diversas, entre elas o ensino, contribuindo para que o COMAER pudesse atender também às necessidades da sociedade com eficiência. Por meio de seus Escritório de Processos, todas as OM passaram a fornecer informações de forma informatizada e não mais sob demanda, por meio de relatórios físicos. Portanto, evidencia-se que medir o andamento de projetos das OM subordinadas e da própria Diretoria, com o uso da ferramenta GPAer, contribuiu para o alcance de objetivos e metas da DIRENS. Ademais, mesmo apresentando aspectos a serem melhorados, é possível perceber que a gestão do ensino está alinhada às práticas de governança.

Tendo em vista todo o exposto, é possível verificar, com base na Gestão por Processos e no Ciclo PDCA, como o monitoramento influenciou na execução do PTA da DIRENS no período de 2022 a 2024. Os Escritórios de Processos, tanto do EMAER quanto desta Diretoria, passaram a realizar o acompanhamento *online* de suas Organizações, podendo realizar ações tempestivas na melhoria dos processos. Apesar dos óbices que ainda permanecem após a implementação, como a melhoria dos dados lançados no GPAer, para o acréscimo de sua confiabilidade, eles existem e são possíveis de serem rastreados. Apesar da complexidade da atividade de monitoramento observada ao longo desta pesquisa, tal influência pôde ser constatada ao longo da apresentação dos dados, mesmo que de maneira superficial. Tal limitação é evidenciada na ausência de elementos que aprofundem a análise da influência em questão, como dados percentuais ou de outros Órgãos, podendo ser tema de pesquisa complementar. Além disso, apesar de algumas dúvidas sobre os dados apresentados, foi atestado o alinhamento do monitoramento da execução do PTA da DIRENS à Atividade de Governança constante no Decreto nº 9.203/2017, denominada Monitorar.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo analisar como a atividade de monitoramento influenciou na execução do PTA da DIRENS no período de 2022 a 2024. A investigação se inseriu no contexto da Governança Pública, com base no Decreto nº 9.203/2017, e utilizou como pilares teóricos a Gestão por Processos e o Ciclo PDCA, buscando compreender a relação entre o monitoramento e a execução das metas estabelecidas no PTA.

Na introdução, foram apresentados os fundamentos da governança no setor público, contextualizando sua aplicação no COMAER e destacando o monitoramento como uma das funções essenciais desse processo. Passando-se ao referencial teórico, foi aprofundada a abordagem sobre GP, com base no BPM CBOK, bem como sobre o Ciclo PDCA, evidenciando

como esses instrumentos favorecem o planejamento, a execução e a correção contínua das atividades organizacionais. A metodologia adotada envolveu abordagem descritiva, com uso de dados quantitativos e qualitativos, a partir de pesquisa bibliográfica, documental e da análise dos registros no sistema GPAer, ferramenta adotada na FAB.

Passando-se à apresentação de dados e à análise de resultados, inicialmente, a pesquisa consultou normas, diretrizes e doutrinas para identificar as práticas de governança - pública e no COMAER, a fim de dar subsídios técnicos à pesquisa (OE1). Além disso, foi realizada pesquisa documental visando descrever a GP no âmbito da FAB, detalhando o funcionamento atual do COMAER, sob a ótica do BMP e do Ciclo PDCA (OE2). Por fim, foi analisado o funcionamento da atividade de monitoramento no âmbito da DIRENS, por meio da verificação de dados constantes na ferramenta GPAer e nas ações implementadas por aquela Diretoria no período de 2022 a 2024 (OE3).

Os principais resultados revelaram que o PTA da DIRENS, em 2023, alcançou 100% de execução, enquanto os anos de 2022 e 2024 apresentaram, respectivamente, índices de 94,93% e 65,81%. Esses números, interpretados à luz do referencial teórico, demonstram que o monitoramento promove alinhamento estratégico e melhoria na tomada de decisões. Por outro lado, a variação nos percentuais refletiu desafios enfrentados pela Administração, como falhas nos lançamentos no *software* em questão e limitação de efetivo.

Assim, conclui-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado: foi possível comprovar que a atividade de monitoramento influenciou de maneira direta e relevante a execução do PTA na DIRENS. A utilização do GPAer e a atuação coordenada da ASGOV1 reforçaram a importância do acompanhamento contínuo, permitindo ajustes tempestivos e maior controle sobre a gestão das atividades.

Entre as contribuições para a FAB, destaca-se o fortalecimento das práticas de governança e a possibilidade de replicação do modelo analisado em outros ODSA. O estudo oferece, ainda, oportunidades de melhorias na gestão institucional e no alcance das metas organizacionais.

Contudo, é importante reconhecer as limitações da pesquisa, tendo em vista que, neste artigo, não foi possível a definição, de maneira mais aprofundada, quanto à influência do monitoramento na execução do PTA da DIRENS no período em questão. Ademais, devido à carência de tempo da pesquisa, foram necessárias definições acerca do triênio (2022 a 2024), da área de pesquisa (ensino) e de uma Diretoria do COMAER (DIRENS). Ainda assim, os achados fornecem uma base sólida para o avanço da governança no COMAER e abrem caminhos para novas investigações que aprimorem os processos institucionais, em outras áreas

de atuação.

Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se analisar o nível de maturidade da governança de outras ODSA e seu impacto na execução de seus respectivos PTA. Além disso, como um complemento a este artigo, poderia ser realizada também uma análise acerca da capacitação dos gestores envolvidos neste monitoramento.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK v. 3.0, 1. ed. [s. l.], *Association of Business Process Management Professionals*, 2013.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da Política de Governança Pública**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.casacivil.gov.br/governanca/guia/guia/capitulo1>. Acesso em: 30 mar. 2025.

BRASIL. Portaria PGR/MPF nº 205, de 23 de abril de 2013. Institui o Escritório de Processos Organizacionais no âmbito do Ministério Público Federal e dá outras providências, 2013a. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Procuradoria-Geral da República. **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013b. Disponível em: <https://biblioteca.mpf.mp.br/server/api/core/bitstreams/f1fdc11b-810a-4d23-b4f2-aa579bfba5d5/content> . Acesso em: 08 maio 2025.

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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 362/SLE, de 1º de fevereiro de 2024. Aprova a reedição do Regimento Interno da Diretoria de Ensino (RICA 21-281). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 025, f. 1593, 05 fev. 2024d.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral de Pessoal. Portaria nº 884/ASGOV, de 30 de dezembro de 2024. Aprova a edição do Programa de Trabalho Anual da Diretoria de Ensino para o ano de 2025. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 002, f. 152, 03 jan. 2025.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 26/7SC, de 03 de abril de 2019. Aprova a Diretriz do Acompanhamento Institucional do Comando da Aeronáutica (DCA 16-4). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 058, f. 4233, 09 abr. 2019b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 35/6SC, de 05 de junho de 2020. Aprova a reedição da Diretriz que dispõe sobre a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume I - Planejamento (DCA 11-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 102, f. 6881-6882, 15 jun. 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 89/7SC, de 05 de dezembro de 2019. Aprova a edição da Diretriz de Gestão por Processos no COMAER (DCA 16-5). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 234, f. 18768, 30 dez. 2019a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 207/EG11, de 30 de setembro de 2024. Aprova a edição da Norma que dispõe sobre o Sistema de Governança Institucional do Comando da Aeronáutica (NSCA 16-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 182, f. 15220, 03 out. 2024a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria nº 684/GC3, de 23 de janeiro de 2024. Aprova a reedição do Regulamento da Diretoria de Ensino (ROCA 21-104). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 019, f. 1171, 26 jan. 2024c.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 "Concepção Estratégica - Força Aérea 100". **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, f. 14766, 15 out. 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 407/GC3, de 08 de novembro de 2022. Aprova a diretriz de Governança no COMAER (DCA 16-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 210, f. 16277, 11 nov. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1505/GC3, de 20 de setembro de 2024. Aprova a Diretriz de Planejamento Institucional (DCA 11-118). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 177, f. 14661-14662, 24 set. 2024b.

HAMMER, M. O que é gestão de processos de negócio? In: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 3-16.

OLIVEIRA, J. M.; GROHMANN, M. Z. Gestão por Processos: Configurações em Organizações Públicas. **Revista Pensamento e Realidade**, [S. l.], v. 31 n. 1, p. 56–80, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/27335>. Acesso em: 24 mar. 2025

SANTOS, N. M.; SILVEIRA, R. I. M.; SANTOS, F. M. T. Evolução da teoria organizacional: as perspectivas da teoria sistêmica e da gestão por processos. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 8, n. 10, p. 141-164, 2011. Disponível em: <https://silo.tips/download/evoluao-da-teoria-organizacional-as-perspectivas-da-teoria-sistematica-e-da-gestao>. Acesso em: 25 mar. 2025

SOARES, V. Ensino médio: veja as 10 melhores escolas públicas do Brasil, segundo o Ideb. **CNN Brasil**, São Paulo, 04 jan. 2025. Notícias. Disponível em: <https://www.msn.com/pt-br/noticias/educacao/ensino-m%C3%A9dio-veja-as-10-melhores-escolas-p%C3%BAblicas-do-brasil-segundo-o-ideb/ar-AA1wWYCG?ocid=BingNewsVerp>. Acesso em: 14 maio 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/referencial-basico-de-governanca-organizacional>. Acesso em: 18 mar. 2025.

APÊNDICE A - GOVERNANÇA

Quadro 3 – Mecanismos, Princípios e Diretrizes da Governança.

MECANISMOS	PRINCÍPIOS	DIRETRIZES
Liderança	Capacidade de Resposta	Direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades
		Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico
	Integridade	Implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores
		Incorporar elevados padrões de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e atribuições de seus respectivos órgãos e entidade
Estratégia	Confiabilidade	Monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas
		Articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público
	Melhoria Regulatória	Manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade
		Editar e revisar atos normativos pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico, realizando consultas públicas sempre que conveniente
Controle	Prestação de Contas e Responsabilidade	Definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais
		Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação
	Transparência	

Fonte: Adaptado de Casa Civil (2018).

APÊNDICE B – EXTRATO DOS PROJETOS PTA DIRENS (2022 e 2024)

Quadro 4 – Extrato Detalhado das Etapas do Projeto PTA DIRENS 2022.

ETAPAS	FEITO	TAREFAS	FEITO
1. INICIAÇÃO	100%	1.1 Estudos das normas em vigor (DIRENS e OEns)	100%
		1.2 Reunião preliminar com os envolvidos (DIRENS e OEns)	100%
		PCA 11-47 - PEMAER 2018-2027	100%
2. PLANEJAMENTO	100%	2.1 Elaboração e envio das atividades pelos setores para o Planejamento (DIRENS e OEns)	100%
		2.2 Reuniões para clarificação com os setores (DIRENS)	100%
		2.3 Recebimento da Minuta PLANSET	100%
		2.4 Envio de minuta Plano Setorial para as OEns subordinadas	100%
		2.5 Envio da Minuta do PTA da DIRENS ao COMGEP para sua homologação	100%
		2.6 Envio da Minuta do PTA da DIRENS ao COMGEP para as OEns	100%
		2.7 Recebimento dos PTA das OEns Subordinadas para revisão e homologação (OEns)	100%
		2.8 Revisão e homologação dos PTA 2022 (DIRENS e OEns)	100%
		2.9 Publicação do PTA no BCA (DIRENS)	100%
		2.10 Publicação do PTA no BCA (OEns)	100%
3. EXECUÇÃO	82%	Projetos Setoriais	100%
		Projetos Orgânicos	63%
		Atividades Setoriais	97%
		Atividades Orgânicas	100%
4. MONITORAMENTO E CONTROLE	69%	4.1 Verificação dos PTA 2023 das OEns Subordinadas	33%
		4.2 Confecção do PTA 2023 da DIRENS	100%
5. ENCERRAMENTO	90%	5. 1 Encerramento	90%

Fonte: Adaptado de GPAer (2025).

Quadro 5 – Extrato Detalhado das Etapas do Projeto PTA DIRENS 2024.

(continua)

ETAPAS	FEITO	TAREFAS	FEITO
1. INICIAÇÃO	62%	PCA 11-47 - PEMAER 2024-2033	62%
2. EXECUÇÃO	86%	Projetos Setoriais	87%

(conclusão)

		Projetos Orgânicos	75%
		Atividades Setoriais	100%
		Atividades Orgânicas	96%
3. PLANEJAMENTO PARA 2025	71%	3.1 Estudos das normas em vigor (DIRENS e OEns)	100%
		3.2 Envio de Tutorial para os envolvidos (DIRENS e OEns)	100%
		3.3 Elaboração e envio das atividades pelos setores para a ASGOV (DIRENS e OEns)	100%
		3.4 Elaborar a minuta do PTA para deliberação	100%
		3.5 Realizar reuniões com as Subdiretorias e Divisões para acompanhamento e controle	100%
		3.6 Reunião por VC com as OEns/EA	100%
		3.7 Recebimento do PLANSET	100%
		3.8 Envio da Minuta do PTA ao COMGEP para sua homologação	100%
		3.9 Envio da Minuta do PTA para as OEns/EA	100%
		3.10 Recebimento dos PTA das OEns/EA para revisão e homologação	5%
		3.11 Publicação do PTA no BCA (DIRENS e OEns/EA)	10%
4. ENCERRAMENTO	66%	4.1 Encerramento	66%

Fonte: Adaptado de GPAer (2025).