



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

ARON NELLY JUNIOR, Cap Av

PMO Estratégico no COMPREP: uma solução para agilizar a tomada de decisão

Rio de Janeiro

2025

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

ARON NELLY JUNIOR, Cap Av

PMO Estratégico no COMPREP: uma solução para agilizar a tomada de decisão

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: Thiago Silva dos Santos, Maj Int

Rio de Janeiro

2025

ARON NELLY JUNIOR, Cap Av

PMO Estratégico no COMPREP: uma solução para agilizar a tomada de decisão

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

Aprovado por:

Presidente, Edvaldo Pires de Figueiredo, Cel Esp Sup Tec - EAOAR

Thiago Silva dos Santos, Maj Int - EAOAR

Rio de Janeiro

2025

RESUMO

O Comando de Preparo (COMPREP) estrutura-se por meio de uma organização hierárquica composta por múltiplas áreas com atribuições específicas voltadas à consecução de seus macroprocessos finalísticos atribuídos. Essa configuração, por dispersar competências e multiplicar pontos de controle ao longo das cadeias decisórias, tem como consequência direta a lentidão na tomada de decisão, que se manifesta como um desafio para o alinhamento institucional com o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER). Para abordar esse problema, este ensaio defende a tese de que a implantação de um Escritório de Gerenciamento Projetos (*Project Management Office* - PMO), com enfoque estratégico, acelera o processo decisório. O primeiro argumento destaca o papel do PMO no incremento do alinhamento estratégico, aproximando estratégia do ambiente operacional. Esse argumento atua na eliminação de redundâncias decisórias, retrabalho e confere uma visão correta de prioridades organizacionais por meio de insumos estratégicos de qualidade. O segundo argumento explora como o PMO melhora a comunicação entre stakeholders, facilitando o fluxo de informações e decisões. Como parecer final, o Comando de Preparo ganha capacidade para antecipar crises e realinhar recursos em tempo hábil, garantindo a interoperabilidade entre seus macroprocessos, fortalecendo sua missão institucional no contexto do PEMAER. Com essa eficiência, efetividade e eficácia, o COMPREP se torna mais apto a responder às demandas operacionais, reverberando em toda a FAB, consolidando práticas modernas e consolidadas de administração, impactando positivamente o preparo de equipagens e, por consequência, a segurança e desenvolvimento nacional.

Palavras-chave: PMO; tomada de decisão; alinhamento estratégico; comunicação estratégica.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de crescente complexidade na gestão pública, órgãos como o Comando de Preparo (COMPREP) enfrentam desafios significativos na agilização de processos decisórios, especialmente diante de exigências normativas estipuladas pelo seu Regimento Interno (RICA 20-38/2023). A lentidão na tomada de decisões estratégicas, muitas vezes resultante de uma estrutura com múltiplas camadas organizacionais, naturalmente cria gargalos no fluxo de informações, comprometendo a eficiência operacional e a capacidade de resposta a demandas críticas.

Para abordar isso, uma prática moderna e mundialmente adotada é a adoção de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. Também conhecidos como *Project Management Office* (PMO), essa estrutura organizacional é responsável por padronizar processos de governança e fornecer suporte técnico e metodológico à gestão de projetos.

A incapacidade de promover decisões céleres, pelo fato de o COMPREP não possuir um Escritório de Gerenciamento Projetos, compromete dinamicidade no gerenciamento de matérias estratégicas essenciais para a construção de uma força aérea de grande efeito dissuasório, resultando em potenciais lacunas de capacidade operacional que podem comprometer a soberania do espaço aéreo brasileiro e a integração do território nacional em momentos críticos.

Nesse contexto, sustenta-se, como tese, que a implantação de um PMO estratégico pelo COMPREP irá acelerar o processo de tomada de decisão. Tal implantação surge como uma proposta inovadora para alinhar estrategicamente a governança e catalisar comunicação com os *stakeholders*¹, alinhando-se às diretrizes do RICA 20-38/2023 e do PEMAER.

O primeiro argumento que sustenta essa tese é o alinhamento estratégico, por conectar diretamente o ambiente de negócios ao ambiente de gerenciamento de projetos, encurtando o fluxo decisório, provendo a gerência de insumos de qualidade e eliminando redundâncias decisórias.

O outro argumento é o da implementação de metodologias padronizadas de comunicação que são possibilitadas pelo PMO, estabelecendo práticas normatizadas e fornecendo ferramentas que facilitam o fluxo de informações entre os *stakeholders*.

Esta proposta dirige-se primordialmente aos gestores e tomadores de decisão do COMPREP. O caráter inovador reside na adaptação de um modelo de gestão consolidado no

¹ *Stakeholder* é qualquer indivíduo, grupo ou organização que pode afetar ou ser afetado pelos objetivos e resultados de um projeto (PMI, 2017)

setor privado para o contexto militar, considerando as especificidades organizacionais do COMPREP e as diretrizes do PEMAER. Dessa forma, representa uma evolução na governança institucional, promovendo maior agilidade decisória, realocando pontos de decisão, promovendo um setor de abordagem transversal, subordinado diretamente à alta administração.

2 UM BREVE OLHAR AO PASSADO

A busca pela profissionalização, planejamento e eficiência na Administração Pública brasileira tem raízes históricas que remontam à reforma burocrática do início do século XX, influenciada pelo modelo “weberiano” de gestão. Max Weber propôs um sistema burocrático baseado em regras formais, hierarquia e especialização, visando eliminar práticas patrimonialistas e informais que caracterizavam a gestão pública até então, segundo Valle, Transmontano e Gómez (2023). No entanto, conforme Sotiropoulos (2006), a rigidez e o formalismo excessivo desse modelo, levaram a uma lentidão nas decisões e a uma desconexão entre o que a lei estipula e o que acontece na realidade. Essa ineficiência foi um dos principais motivos para a busca de novos modelos de gestão, como o gerencial que surgiu na década de 1990, incorporando noções de eficiência.

A esse conceito, Niebhur (2022) citado por Valle, Transmontano e Gómez (2023) esclarece que não somente as dimensões da boa relação de custos e benefícios são levadas em conta, mas também aspectos relacionados a velocidade de realização.

Essa evolução histórica nos leva a abordagem do conceito clássico de “projeto”, definido como “um empreendimento temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado único” (*Project Management Institute*, 2017, p. 4).

2.1 CENTRALIZAÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O princípio da eficiência introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/1998 (Brasil, 1998), tornou-se essencial no contexto contemporâneo, exigindo das instituições públicas não apenas o cumprimento formal de procedimentos, mas a entrega de resultados efetivos à sociedade. A busca pela eficiência administrativa, especialmente em um cenário de restrições orçamentárias e crescentes demandas por serviços públicos de qualidade, impõe a adoção de práticas gerenciais que otimizem recursos e acelerem os processos decisórios.

Nesse contexto, o PMO emerge como um mecanismo organizacional capaz de promover o alinhamento estratégico entre as diretrizes institucionais e a execução de projetos. Este

alinhamento é fundamental para que organizações como o COMPREP possam responder com agilidade aos desafios operacionais, mantendo coerência com seu planejamento estratégico.

Um dos benefícios centrais do PMO reside em sua capacidade de funcionar como uma ponte entre a formulação estratégica e a gestão de portfólio, conforme destacado por Aubry, Hobbs e Thuillier (2007). Ao integrar-se à rede organizacional que liga estratégia, projetos e estrutura, o PMO torna-se um facilitador da coerência decisória, otimizando o acesso a dados mais confiáveis. Como consequência, a tomada de decisão torna-se mais célere, uma vez que os gestores dispõem de subsídios analíticos claros e visão consolidada das prioridades organizacionais.

Para isso, o PMO poderia integrar-se à rede organizacional que conecta o Estado-Maior (EMPREG), é responsável por assessorar o Comandante e planejar os processos de preparo, com as Subchefias como a de Planejamento, Orçamento e Gestão Institucionais (SPOG) e a de Preparo de Operações Aéreas (SPOA) (Brasil, 2023). Essa integração facilitaria a coerência decisória, reduzindo desvios, ao alinhar os projetos setoriais, como os definidos no PEMAER.

Além disso, conforme demonstrado por Hill (2004), o PMO possui avanços de maturidade, no qual estágios avançados, como o “Centro de Excelência”, promovem a integração entre interesses estratégicos e gerenciamento de projetos, facilitando a integração entre diferentes *stakeholders*.

No contexto aplicado ao COMPREP, isso promoveria a comunicação e interoperabilidade com outros comandos do Comando da Aeronáutica (COMAER), pois o PMO centralizaria informações sobre o desempenho operacional e transformaria em relatórios estratégicos, identificando gargalos e a implantação de ações corretivas. Dessa forma, reduziria a formação de silos de conhecimento e promoveria uma visão consolidada das prioridades.

Dessa forma, o acesso simplificado a dados estratégicos e operacionais torna o processo decisório mais ágil e fundamentado, especialmente em ambientes que exigem respostas rápidas e coordenadas.

Esta abordagem multidimensional é particularmente relevante para o COMPREP, que atua como protagonista em sete macroprocessos distintos, conforme a Cadeia de Valor do COMAER apresentada no PEMAER, desde o Preparo Operacional até Ciência, Tecnologia e Inovação (Brasil, 2024).

Para isso, o modelo *Project Management Maturity Model* (PMMM) proposto por Crawford (2006), surge como uma solução para uma governança adaptativa às mudanças no ambiente organizacional. A estruturação do PMO em níveis estratégico, tático e operacional: na dimensão estratégica, o PMO facilita a tradução de objetivos corporativos em critérios de

priorização de portfólio; enquanto nas dimensões táticas e operacionais, padroniza metodologias e desenvolve competências técnicas. Por conta disso, há redução de ambiguidades e o estabelecimento de fluxos claros de responsabilização, sendo determinantes para a aceleração da tomada de decisão, pois diminuem incertezas quanto a papéis, procedimentos e fontes de dados relevantes no processo decisório.

Esse modelo se alinharia à atual estrutura hierárquica do COMPREP, onde a Assessoria de Governança poderia desenvolver o nível estratégico, avaliando e monitorando o desempenho da gestão, enquanto as subdivisões de cada Subchefia implementariam as práticas dos níveis tático e operacional.

Dessa maneira, em síntese, pode-se afirmar que o alinhamento estratégico proporcionado pelo PMO permite decisões mais céleres, decorrente da disponibilização de insumos analíticos consistentes e confiáveis, da clara delimitação de responsabilidades gerenciais e do acesso a dados de qualidade. Elementos que, em conjunto, asseguram o alinhamento do COMPREP ao PEMAER.

2.2 PADRONIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

O Escritório de Gerenciamento de Projetos estratégico, atua como potencializador da comunicação estratégica, promovendo maior integração, alinhamento e clareza na troca de informações entre os diversos níveis hierárquicos e setores envolvidos.

A pesquisa de Rossi e Louro (2017), realizada em um banco público brasileiro, destaca que a implantação de um PMO corporativo foi essencial para padronizar os processos comunicacionais. Segundo os autores, o PMO estruturou reuniões periódicas chamadas "Ao Vivo e em Cores", nas quais gestores apresentavam o status dos projetos em intervalos curtos e categorizavam suas prioridades em termos claros e objetivos. Essa prática permitiu reduzir os conflitos entre áreas e acelerar o escalonamento de problemas à alta administração.

No contexto do COMPREP, onde decisões estratégicas envolvem múltiplos *stakeholders* internos e externos, a centralização da comunicação por meio de um PMO estratégico poderia desempenhar papel semelhante.

Além disso, o estudo aponta que o PMO foi capaz de adaptar metodologias comunicacionais às necessidades específicas dos *stakeholders*:

A distribuição das informações durante o ciclo de vida do projeto ocorre (a) do Gestor de Projetos (GP) para a equipe de projeto durante as reuniões de trabalho realizadas conforme necessidade estabelecida pelo GP, cuja responsabilidade principal é conhecer os requisitos necessários para a finalização do projeto. (b) do GP para o PMO com as reuniões de acompanhamento de projeto periódicas. O PMO tem como

objetivo monitorar e auxiliar os GPs na condução do projeto. (c) e do PMO para a alta administração. (Rossi; Louro, 2017, p. 9).

Essa capacidade de adaptação é crucial para o COMPREP, dado o alto nível de complexidade das operações militares, sejam reais ou de treinamento, e a diversidade dos interlocutores envolvidos.

Além disso, Shinohara *et al.* (2024), em sua pesquisa sobre comunicação com *stakeholders* no setor educacional, demonstram como a adoção, pelos Escritórios de Gerenciamento de Projetos, da metodologia “*Easy-Talk*” – baseada em *Design Science Research* – permitiria padronizar canais comunicacionais e conseqüentemente, reduzir erros interpretativos.

Considerando o papel estratégico do COMPREP como protagonista em sete macroprocessos distintos da Cadeia de Valor do COMAER, o estabelecimento de metodologias comunicacionais claras e padronizadas torna-se imperativo dadas a elevada complexidade técnica e diversidade funcional, promovendo assim maior integração entre as equipes multidisciplinares e potencializando a eficácia das decisões em todos os níveis da cadeia de comando.

Seguindo o conceito de "Atividades de interação" do “*Easy-Talk*”, o PMO Estratégico implementaria rotinas regulares de interação entre os diversos *stakeholders* internos do COMPREP, promovendo reuniões estratégicas periódicas com formato padronizado, sessões de alinhamento estratégico entre as Subchefias, *workshops* para disseminação de decisões estratégicas e mecanismos de feedback estruturado; essas atividades de interação acelerariam a comunicação ao criar momentos formais para troca de informações estratégicas, garantindo que todas as partes interessadas tenham compreensão alinhada sobre direcionamentos e prioridades.

Dessa forma, as evidências apresentadas demonstram que o PMO estratégico irá aumentar a velocidade da comunicação estratégica no COMPREP ao padronizar fluxos informacionais, alinhar expectativas entre *stakeholders* e reduzir assimetrias interpretativas.

3 CONCLUSÃO

O COMPREP estrutura-se por meio de uma organização hierárquica composta por múltiplas áreas com atribuições específicas voltadas à consecução de seus macroprocessos finalísticos atribuídos. Essa configuração, por dispersar competências e multiplicar pontos de controle ao longo das cadeias decisórias, tem como consequência direta a lentidão na tomada

de decisão, que se manifesta como um desafio para o alinhamento institucional com o PEMAER.

Para abordar esse problema, este ensaio defende a tese de que a implantação de um PMO estratégico acelera esse processo de tomada de decisão.

Em primeiro lugar, ao centralizar o alinhamento estratégico, o escritório elimina ambiguidades na priorização de projetos, garantindo que todas as iniciativas estejam direcionadas aos objetivos do PEMAER. Essa integração entre planejamento estratégico e execução operacional reduz a necessidade de aprovações e revisões cíclicas de decisões, pois as informações críticas para a tomada de ação são consolidadas em um único ponto de governança. Dessa forma, os gestores do COMPREP passam a operar com base em diretrizes claras e uniformes.

Em segundo lugar, o PMO funciona como catalisador da comunicação estratégica, estabelecendo protocolos padronizados para a troca de informações entre as Subchefias e alta administração. As metodologias propostas permitem que dados complexos sejam traduzidos em formatos acessíveis e objetivos, adaptados ao perfil de cada *stakeholder*. Essa clareza comunicacional elimina ruídos e sucessivas reuniões de alinhamento, encurtando o ciclo entre a identificação de um problema e a implementação de sua solução.

A combinação desses dois eixos – alinhamento estratégico e comunicação por métodos – produz um ambiente organizacional no qual as decisões são tomadas com base em dados consolidados, fluxos predefinidos e responsabilidades demarcadas. Isso amplia a confiabilidade das escolhas estratégicas, uma vez que passam a ser respaldadas por uma visão holística das necessidades do COMPREP.

Como parecer final, o Comando de Preparo ganha capacidade para antecipar crises e realinhar recursos em tempo hábil, garantindo a interoperabilidade entre seus macroprocessos, fortalecendo sua missão institucional no contexto do PEMAER. Com essa eficiência, efetividade e eficácia, o COMPREP se torna mais apto a responder às demandas operacionais, reverberando em toda a FAB, impactando positivamente o preparo de equipagens e, por consequência, a segurança e desenvolvimento nacional, consolidando práticas modernas e validadas de administração.

REFERÊNCIAS

- AUBRY, Monique; HOBBS, Brian; THUILLIER, Denis. A new framework for understanding organisational project management through the PMO. **International Journal of Project Management**, Montreal, v.25, n.4, p. 328-336, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>. Acesso em: 13 abr. 2025
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda Constitucional nº 19**, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 12 abr. 2025.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMPREP n. 1.916/SPOG-23, de 27 de fevereiro de 2023. Aprova a reedição do Regimento Interno do Comando de Preparo. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 236, p. 254-296, 2023. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2023/bca_236_27-12-2023.pdf. Acesso em: 13 abr. 2025.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER n. 1.1453/GC3, de 5 de junho de 2024. Aprova a edição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 107, p. 89-137, 2024. Disponível em: https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/PEMAER_2024_2033.pdf. Acesso em: 13 abr. 2025
- CRAWFORD, James Kent. The Project Management Maturity Model. **Information Systems Management**, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 50-58, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1201/1078.10580530/46352.23.4.20060901/95113.7>. Acesso em: 12 abr. 2025.
- HILL, Gerard Michael. Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum. **Information Systems Management**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 45-51, 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1201/1078/44705.21.4.20040901/84187.6>. Acesso em: 12 abr. 2025.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)**. 6. ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2017.
- SHINOHARA, Eloisa Elena; BEZERRA, Claudia Maria da Silva; NASSIF, Vânia Maria Jorge; RAMOS, Heidy Rodriguez. Promovendo a efetividade da comunicação com os stakeholders: uma abordagem baseada em design science research. **Revista de Gestão e Projetos**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 430-462, maio/ago. 2024. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/25912>. Acesso em: 12 abr. 2025.
- ROSSI, Christine; LOURO, Almir Costa. Avaliação do PMO como centralizador da comunicação de projetos de mudanças organizacionais: uma pesquisa-ação em um banco público. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 6., 2017, São Paulo. **Anais do VI SINGEP**. São Paulo: Uninove,

2017. Disponível em: <https://www.singep.org.br/6singep/resultado/307.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2025.

SOTIROPOULOS, Dimitri Athanassios. 5 Old Problems and New Challenges: The Enduring and Changing Functions of Southern European State Bureaucracies. In: GUNTHER, Richard; DIAMANDOUREOS, Panagiotis Nikiforos; SOTIROPOULOS, Dimitri Athanassios. (Eds.). **Democracy and the State in the New Southern Europe**. Oxford Studies in Democratization. Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 197-234. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199202812.003.0005>. Acesso em: 12 abr. 2025.

VALLE, Vivian Cristina Lima López; TRANSMONTANO, João Pedro Teixeira; GÓMEZ, Rodolfo Cancino. Governance of public contracts: the materialization of efficiency and planning principles in law 14,133/2021. **Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 44, n. 94, p. 1-36, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/6mBFwVS889DqhL7zJdq5Pnc/>. Acesso em: 12 abr. 2025.