



Enap Escola Nacional de Administração Pública

Mariana Cristina Pereira de Moraes Costa

**GESTÃO DO DESEMPENHO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL – O CASO DO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO E PREVENÇÃO DE
ACIDENTES AERONÁUTICOS (CENIPA)**

Brasília – DF

Abril/2020

**GESTÃO DO DESEMPENHO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL – O CASO DO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO E PREVENÇÃO DE
ACIDENTES AERONÁUTICOS (CENIPA)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do grau
de Especialista em Gestão Pública.

Aluna: Mariana Cristina Pereira de Moraes Costa

Orientadora: Prof.^a. Dra. Regina Luna Santos de
Souza

Março/2020

**GESTÃO DO DESEMPENHO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
– O CASO DO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO E PREVENÇÃO DE ACIDENTES
AERONÁUTICOS (CENIPA)**

Mariana Cristina Pereira de Moraes
Costa

Centro de Investigação e Prevenção de
Acidentes Aeronáuticos (CENIPA)

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Desempenho institucional. Gestão orientada a resultados.

RESUMO

Este estudo avalia a convergência dos conceitos de Gestão do Desempenho e de Planejamento Estratégico Institucional no Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos – CENIPA, organização militar da Aeronáutica. A metodologia utilizada envolveu análise conceitual, análise documental e investigação da aplicação dos conceitos retromencionados dentro da organização. A análise conceitual indicou que a Gestão do Desempenho decorre do Planejamento Estratégico elaborado. Da análise documental, verificou-se um esforço inicial da Força Aérea Brasileira rumo a uma gestão estratégica voltada para planejamento e resultados. A investigação aponta para a utilização de mecanismos de gestão que contribuíram para o alcance de melhores resultados, a partir de entrevistas com militares que

atuaram nessa dinâmica da organização, bem como a aplicação de um questionário com a equipe que atua no processo de produção de relatórios finais no CENIPA.

1. INTRODUÇÃO

O estudo proposto é relativo ao tema de Gestão do Desempenho e sua relação com o Planejamento Estratégico no Comando da Aeronáutica e, dentro dessa instituição, no Centro de Investigação e Prevenção e Acidentes Aeronáuticos (CENIPA). O tema não é inédito por tratar de questões diretamente relacionadas com o aprimoramento da qualidade da atividade fim de qualquer organização, mas apresenta uma avaliação original sobre a experiência deste órgão.

Cada vez mais recorrente, o tema da governança corporativa e sua aplicabilidade no setor público vem ganhando notoriedade nos últimos anos, ao trazer para o centro de debates quais seriam os melhores caminhos para alcançar resultados mais efetivos em seus níveis de desempenho e sucesso.

Nessa perspectiva, o tema proposto é relevante por sua convergência com o macroprocesso de Gestão de Pessoas, haja vista as constantes mudanças da sociedade, a evolução do ser humano e de suas relações, além de seu reflexo no ambiente de trabalho. A Gestão de Pessoas deixa de ser apenas mais uma área de suporte e assume um relevante papel estratégico nas organizações, tornando-se fator de vantagem competitiva.

Já a discussão sobre a Gestão do Desempenho, dentro do mundo da Gestão Estratégica, enfatiza sua relevância no aperfeiçoamento da capacidade de governança da organização, ao permitir a continuidade do processo de liderança estratégica, controle e a nitidez do processo de execução, visando ao alcance dos objetivos organizacionais.

Muito embora haja vasta literatura acerca de liderança e Gestão Estratégica com foco em desempenho, a Gestão do Desempenho ainda sofre resistências tanto por parte da alta administração quanto dos servidores envolvidos, provocando medo do controle, por vezes devido ao desconhecimento do tema por completo, resumindo as ações apenas à avaliação de desempenho.

Contudo, ao ser inserida dentro de critérios técnicos e justos, obedecendo a todas as etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, revisão e, sendo cumprida por gestores capacitados e competentes, a Gestão do Desempenho demonstra o seu valor.

A presente pesquisa parte da teoria a respeito da Governança, da Gestão Estratégica e da Gestão do Desempenho, o entendimento da relação entre estes conceitos e a importância deles para as organizações, a aplicação deste conhecimento dentro da instituição escolhida e a percepção oportunizada pelo resultado apresentado.

O ponto de partida desta pesquisa foi o Referencial Básico do Tribunal de Contas da União, que trata dos princípios e boas práticas da governança voltada para o setor público, e os normativos do Comando da Aeronáutica que tratam da Gestão Institucional, como a DCA 11-1/2019 (Sistemática do Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica – Volume 1 – Planejamento), a DCA 16-1/2017, que trata da Governança do Comando da Aeronáutica (COMAER), bem como do Plano Setorial e o Programa de Trabalho Anual do CENIPA.

Assim sendo, ao analisar os conceitos teóricos presentes e os normativos internos, a presente pesquisa procura responder à seguinte pergunta: de que forma as práticas da gestão do desempenho estão alinhadas ao planejamento estratégico do CENIPA?

Para isso, após o levantamento teórico, foi realizada pesquisa a respeito da Gestão do Desempenho realizada por um setor específico da instituição escolhida, a partir de 2014 até a presente data.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é avaliar se há convergência entre a gestão do desempenho e a execução da estratégia da organização, tendo como referências as práticas

desenvolvidas e os resultados obtidos pelo Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos no período recente.

Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a relação entre os conceitos de Gestão Estratégica e Gestão do Desempenho;
- Analisar a pertinência das práticas de Gestão Estratégica e de Gestão do Desempenho na Aeronáutica, de um modo geral, para o alcance dos objetivos definidos;
- Avaliar os aspectos relevantes da Gestão Estratégica e da Gestão do Desempenho utilizados pelo CENIPA; e
- Apresentar recomendações de aperfeiçoamento dos modelos utilizados pelo CENIPA para que o seu desempenho seja impulsionado.

Na realização do presente estudo, foi adotada uma metodologia qualitativa, de caráter descritivo, visando a aprofundar a compreensão acerca do impacto das práticas da Gestão Estratégica e da Gestão de Desempenho, a partir de análise documental e da realização de levantamento para a percepção dos colaboradores de uma organização militar.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso, no intuito de investigar a articulação entre as propostas, a Gestão Estratégica já estabelecida a nível institucional e a Gestão do Desempenho em nível organizacional, assim como buscando identificar pontos críticos e sugerir alternativas para sua superação.

Dessa forma, o estudo está dividido em mais três seções: a seção 2 apresenta o referencial teórico aplicado ao tema da Gestão Estratégica e da Gestão do Desempenho no âmbito deste estudo; a seção 3 apresenta o estado da arte da Gestão Estratégica na Força Aérea Brasileira e a seção 4 dá ênfase à experiência do CENIPA, com a apresentação do caso e com a análise das práticas, a partir da coleta de dados realizada. Finalmente, as conclusões do estudo são apresentadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão Estratégica e a Gestão do Desempenho

Em um país cuja história é marcada por elevada instabilidade política e econômica, inúmeros são os desafios a serem enfrentados pela Administração Pública. Na literatura mais recente, há indícios de que a gestão estratégica e a gestão focada em resultados podem auxiliar de forma eficaz a organização nesse ambiente extremamente volátil, enfatizando a capacidade de entrega e o alcance dos objetivos conforme almejado pelos beneficiários de sua atuação.

A esse respeito, o Tribunal de Contas da União (TCU), em seu Referencial Básico de Governança (BRASIL, 2014) retrata que as expectativas da sociedade devem ser sempre o foco principal e devem ser as norteadoras da atuação do Estado, de maneira que sejam reflexo de seu desempenho. Para isso, a governança traz para a Administração Pública capacidade para alcançar esse objetivo.

O Referencial aponta que a “governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2014, p. 26). Para isso, utiliza a estrutura presente para alcançar as expectativas demandadas de seus públicos-alvo.

Há quatro perspectivas pelas quais a governança pode ser entendida, quais sejam: a da sociedade e do Estado; a dos entes federativos, das esferas de poder e das políticas públicas; a dos órgãos e entidades; e das atividades intraorganizacionais. (BRASIL, 2014). O Referencial revela que o sistema de governança deve apontar para a estrutura relacional dos diversos atores envolvidos nos processos de governança, baseada em instâncias internas e externas, de governança e de apoio à governança. As instâncias internas de governança definem e acompanham a execução da estratégia e das políticas planejadas. Já as instâncias internas de apoio à governança interagem entre atores internos e externos à organização, realizando atividades como auditorias internas e comissões.

Também constituem a governança a administração executiva, formada pela alta administração da organização; a gestão tática, no nível de coordenação das áreas operacionais, que é formada pelos agentes públicos de supervisão; e a gestão operacional, responsável pelas atividades finais e de suporte. (BRASIL, 2014).

Entretanto, as três funções típicas da Administração Pública, de acordo com a ISO/IEC 38500:2008¹, como exposto pelo TCU, consistem na avaliação dos fatores internos e externos; no direcionamento e orientação do planejamento de políticas e projetos, de acordo com a organização; e o monitoramento do desempenho almejado. (BRASIL, 2014).

Por outro lado, a Gestão Estratégica, fator importante para a governança das organizações públicas, como exposto por Estrada e Almeida (2007), advém da evolução das técnicas de planejamento, partindo do Planejamento Orçamentário na década de 1950 até a década de 1990, e se fundamenta no pensamento sistêmico, na integração entre planejamento e controle, na gestão da mudança, na aprendizagem organizacional e na busca da eficiência e eficácia organizacional.

Segundo Santos (2008), a Gestão Estratégica é

(...) [um] processo sistemático e dinâmico de planejamento, organização, liderança e controle do sistema de valor de uma organização, tendente a assegurar contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vista à criação e manutenção de vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e objetivos com a máxima eficácia e eficiência (SANTOS, 2008, p. 328).

Para o autor, a essência da Gestão Estratégica consiste em um processo dinâmico e interativo no qual ocorrem etapas de planejamento, organização, liderança e controle. Ele enfatiza a importância não apenas da fase de recorte e modelagem da organização, concretizada no planejamento, mas também da implementação da estratégia.

Dessa forma, é compreensível que o conceito de governança apresentado pelo Referencial Básico do TCU se confunda com o conceito de gestão estratégica, pois ambos consistem em

¹ Norma técnica da ABNT que tratava da Governança corporativa no âmbito da Tecnologia da Informação. Foi substituída pela ABNT NBR ISO/IEC 38500:2018.

ações administrativas com o foco no desempenho eficaz e eficiente da organização em longo prazo, envolvendo planejamento, organização, liderança e controle.

E neste ínterim, nenhuma tomada de decisão deve ser realizada sem evidências e dados concretos relacionados a todos os fatores e atores envolvidos, pois isto é a base de um planejamento adequado e consciente para o enfrentamento dos desafios presentes. Para isso, a administração deve utilizar adequadas ferramentas que a auxiliem nesse processo, como ferramentas estatísticas e instrumentos de análise.

Considerando que todo planejamento visa à execução de um projeto/atividade com um objetivo claramente definido e apresentado, os processos de monitoramento, avaliação e controle atualmente são vitais para o sucesso de qualquer estratégia. Com isso, a gestão do desempenho detalha a melhor forma de cumprir essas etapas, concedendo, assim, o arcabouço necessário para a operacionalidade da estratégia.

O desempenho pode ser definido como a concentração de esforços individuais direcionados para a realização de atitudes e comportamentos desejados e anteriormente estabelecidos. Não deve ser estabelecido sem um propósito e deve levar em consideração todos os fatores que influenciam a sua execução. Assim sendo, o desempenho deve estar vinculado às metas organizacionais que devem ser passíveis de mensuração e avaliação, considerando sua adequação, eficiência e eficácia. (COELHO Jr., 2011)

Assim, a Gestão do Desempenho visa cumprir as etapas da Gestão Estratégica, na medida em que “(...) faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.12)

Para Coelho Jr., 2011, as etapas da Gestão do Desempenho compreendem: planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão de desempenho. O planejamento consistiria em tornar claros os objetivos que se pretende alcançar, como as metas e os parâmetros envolvidos para mensuração, como indicadores comportamentais. A execução está relacionada com fatores

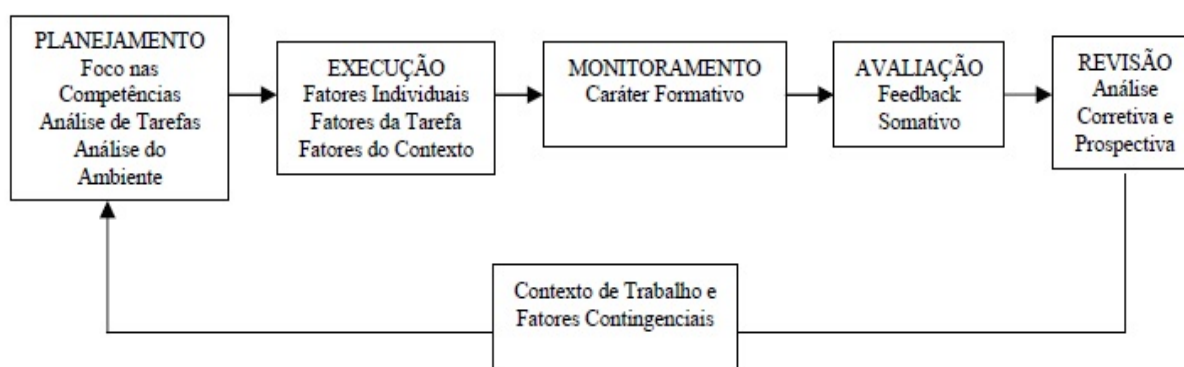
qualitativos e quantitativos como custo, tempo, quantidade e qualidade do desempenho. Já o monitoramento é o acompanhamento continuado. É quando o gestor deve se fazer presente diante da atuação de seu subordinado, orientando, corrigindo e conduzindo. Na avaliação, analisa-se o desempenho obtido conforme os critérios pré-estabelecidos na etapa de planejamento. Por fim, na revisão, são tomadas medidas para novas orientações entre a liderança e a equipe.

Na Figura 1 abaixo, Coelho Jr, 2011, apresenta em resumo do que considera as etapas da Gestão do Desempenho:

Figura 1: Etapas da Gestão do Desempenho Humano no Trabalho

Fonte: Coelho Jr, 2011

Para Coelho Jr, 2011, o ponto crucial de todo processo de gestão do desempenho é o planejamento. É nessa fase que serão estabelecidos os critérios para a realização das atividades, com a definição de metas e objetivos para o período avaliado, e também os indicadores que serão utilizados para o acompanhamento. É esperado que a definição de metas seja realizada com toda a equipe em conjunto e que todos os gestores estejam engajados. Sem o comprometimento de todos e uma postura coerente da alta administração e de seus gestores o processo adquire caráter



apenas formal e vai perdendo sua importância, tornando-se apenas mais uma burocracia.

O gestor possui papel principal nesse processo, pois ele é o responsável por assegurar que sua equipe entenda com clareza os benefícios de um bom desempenho, que o planejamento seja bem definido e executável dentro de um acordo com seus subordinados, que a equipe esteja

comprometida, que o desempenho da equipe seja monitorado com continuidade, que a equipe seja avaliada de forma justa e que, enfim, todos os critérios sejam revistos para melhor adequação do processo. (Coelho Jr, 2011)

Na visão do autor, o foco principal de alavancar o desempenho humano baseia-se no aperfeiçoamento de pessoas e equipes no que tange ao desenvolvimento de competências, de maneira que a estratégia da organização seja realizada. Para isso, é importante que os gestores enfatizem as etapas de planejamento e monitoramento, bem como no aspecto motivacional de sua equipe (COELHO Jr, 2011). Pois, o desempenho de cada indivíduo refletirá no desempenho da equipe e, conseqüentemente, no desempenho da organização.

O aspecto humano é a principal vantagem competitiva de uma organização, pois é o detentor das competências que precisam ser desenvolvidas a fim de que as competências organizacionais desejadas sejam alcançadas. (Fischer in FLEURY et al., 2002, apud SILVA; LOPES; LIRA, 2007).

Dessa forma, o maior desafio é adequar os interesses pessoais de cada servidor aos interesses da organização pública, de modo que o efetivo seja motivado e produza serviços de qualidade elevada, conforme o planejado. Por isso, a Gestão de Pessoas adquiriu um novo papel na organização, incorporando uma ferramenta estratégica de confirmação dos valores organizacionais, a integração de objetivos corporativos, de maneira que os talentos humanos sejam geridos visando ao bom desempenho da organização.

Este passa a ser o ponto chave de todo o processo. O desempenho individual leva em consideração fatores internos da organização, do ambiente, do indivíduo e de suas complexidades. O desempenho da organização será influenciado pelo ambiente externo, pelo ambiente interno, pela sociedade, pela administração e pelo desempenho individual de cada funcionário que atua nesse cenário. Por serem geridos de forma diferente, o foco deste trabalho é o desempenho organizacional.

Feitas essas considerações iniciais, passamos para a análise da Gestão Estratégica e da Gestão do Desempenho realizadas pelo Comando da Aeronáutica.

3. A GESTÃO ESTRATÉGICA E A GESTÃO DO DESEMPENHO NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Primeiramente, ao considerar a Gestão Estratégica da Aeronáutica, temos que sua atuação é limitada às definições do Estado em relação à Defesa, considerando os instrumentos normativos de planejamento estratégico nacional, como a Política Nacional de Defesa (PND) e a Estratégia Nacional de Defesa (END).

O planejamento da Defesa Nacional abrange os seguintes níveis: nacional, de responsabilidade da Presidência da República; setorial, de responsabilidade do Ministério da Defesa; e o subsetorial, em que cada Força Armada é responsável por definir um planejamento que descreva as capacidades que se deseja alcançar e os rumos para esse pleito.²

No âmbito setorial, as diretrizes são veiculadas pela Política Setorial de Defesa (PSD), que tem por finalidade fixar os Objetivos Setoriais de Defesa (OSD), e pela Estratégia Setorial de Defesa (ESD), que apresenta ações setoriais, definidas pelo Ministério da Defesa, para dar subsídios aos planejamentos estratégicos de cada Força Armada.

Para o alcance dos objetivos setoriais, buscando utilizar um método mais eficiente e prático, o Comando da Aeronáutica resolve classificar o planejamento institucional em nível estratégico, operacional e tático, considerando visões de curto, médio e longo prazo, respectivamente.

A partir de 2019, foi instituída, no Comando da Aeronáutica, a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional (SPGIA), a fim de aperfeiçoar o processo de planejamento institucional existente, fortalecer a cultura de planejamento e padronizar os procedimentos e normativos a serem definidos em âmbito estratégico, operacional e tático. Esta mudança deve-se à percepção de que os planejamentos anteriores priorizavam maiores projetos de investimento do que os de custeio, gerando redução da eficácia, eficiência e efetividade no desempenho da Força Aérea. Outro ponto observado foi que o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), anteriormente enfatizava apenas os projetos estratégicos no planejamento do COMAER. Com

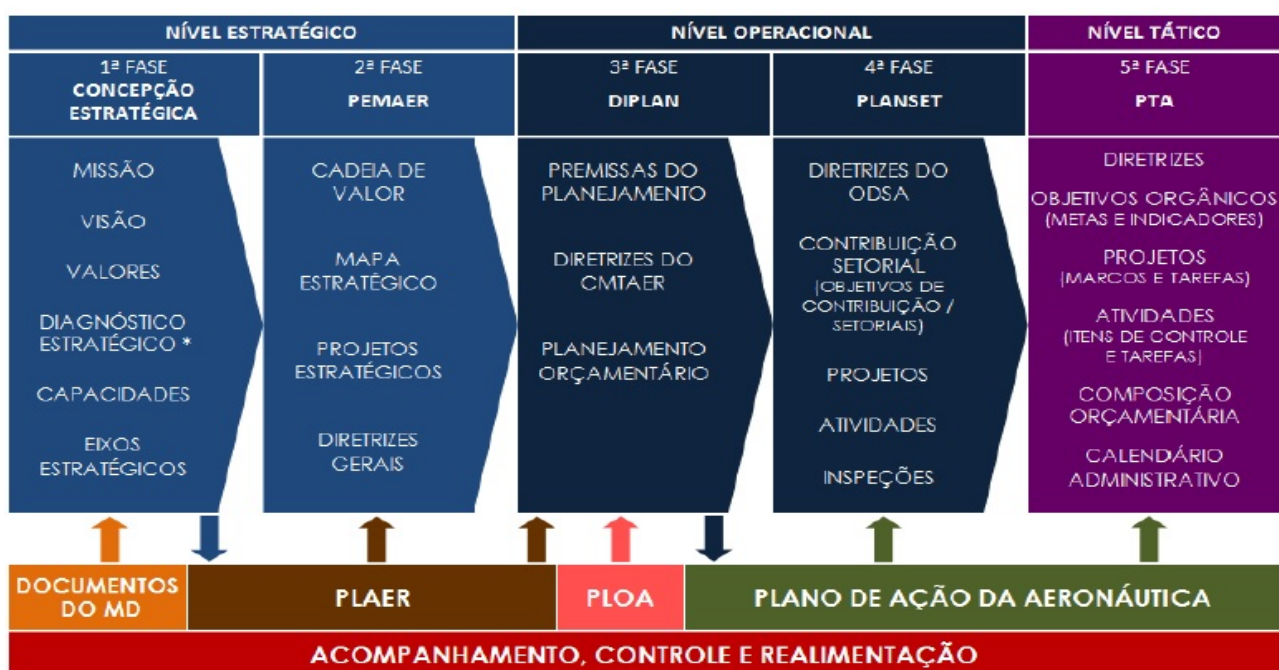
² Todas as informações sobre o Planejamento Institucional da Força Aérea Brasileira foram obtidas a partir da DCA 11-1/2019.

essa nova Sistemática, surgem orientações acerca da criação de projetos em todos os níveis de tomada de decisão. (BRASIL, 2019).

Desde 2014, normativos tratam da necessidade de instrumentalização do planejamento, que era efetivada por meio do Plano Setorial dos Órgãos de Direção Setorial e Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (ODSA) e do Programa de Trabalho Anual das Organizações Militares Subordinadas (PTA). Com a Sistemática, o Plano Setorial e o PTA ganharam novas finalidades, podendo abranger projetos orgânicos, setoriais e de contribuição.

A Figura 2 abaixo apresenta a Sistemática de acordo com níveis e fases, bem como a vinculação de cada normativo.

Figura 2: Visão geral do encadeamento de documentos da SPGIA.



* O diagnóstico estratégico não é reproduzido na Concepção Estratégica.

Fonte: DCA 11-1/2019 (SPGIA)

Primeiramente, em nível estratégico, o Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER) é o responsável pelas elaborações, análises e avaliações relativas ao planejamento de longo prazo, voltado para a definição da missão institucional da Força Aérea, principais objetivos e diretrizes.

Ele é responsável pela elaboração da Concepção Estratégica e do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), junto com os demais (ODSA).

Em segundo lugar, no nível operacional, um norte é definido pelo EMAER para a elaboração dos planos das ODSA. Este norte consta na Diretriz de Planejamento Institucional (DIPLAN), e os ODSA elaboram os Planos Setoriais (PLANSET).

Já no nível tático, o planejamento estabelece, em pormenores, as tarefas para o alcance dos objetivos da organização, definidos pelo PLANSET. É na confecção do Plano de Trabalho Anual (PTA) que serão definidas as tarefas a serem executadas, de acordo com metas e indicadores de desempenho.

Todo o sistema de processos em cadeia padronizados permite o alinhamento estratégico da instituição e a clara visualização da concepção de todos os escalões de tomada de decisão, formando Conselhos de Planejamento e Gestão.

A Concepção Estratégica estabelece, no mais alto nível estratégico, os rumos seguidos pelo Comando da Aeronáutica no longo prazo, de maneira que se possa definir missão, visão, valores, capacidades que se deseja desenvolver e os eixos estratégicos para o alcance desse futuro.

Já o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica agrega iniciativas e projetos estratégicos para a Força Aérea, reproduzindo em uma cadeia de valor e no mapa estratégico, os grandes objetos de negócio. Sendo definidos os macroprocessos principais da instituição, tanto finalísticos como de gestão de suporte, tornam-se mais visíveis os valores que se pretende gerar para os públicos-alvo, tendo como foco a visão estratégica definida.

Operacionalmente, a Diretriz de Planejamento Institucional é um documento estabelecido pela nova Sistemática que tem por finalidade tornar mais concretos os aspectos estratégicos para a definição de tarefas e atividades. É basicamente um documento de interpretação do nível estratégico para subsidiar o nível operacional na formulação de planos de curto prazo, como o Plano Setorial.

O Plano Setorial estabelece, para o período de quatro anos, os objetivos operacionais que atendem à Concepção Estratégica. Ele permite a integração de diversas Organizações Militares subordinadas a um ODSA.

Por fim, é no Plano de Trabalho Anual que se encontra o dia a dia das organizações, tendo em seu escopo a descrição de atividades, tarefas e projetos, com suas respectivas metas e indicadores de avaliação e controle, visando à elaboração de prestação de contas do alcance dos objetivos definidos pelos documentos de planejamento dos níveis dos mais elevados escalões. Possui temporalidade de um ano e também possui a finalidade de vincular a composição orçamentária recebida no exercício financeiro com suas reais necessidades.

Desta forma, a Sistemática de Planejamento Institucional consegue desmembrar em todos os níveis a intenção da alta administração para a concentração de esforços e recursos disponíveis, considerando um diagnóstico conciso e dinâmico da realidade da instituição.

Aliada a essa Sistemática, foi instituída por meio da DCA 16-1/2017, a Governança no Comando da Aeronáutica, com a finalidade de “tornar mais eficiente a execução do planejamento estratégico da Força, uma vez que o estabelecimento da governança dá suporte ao próprio planejamento estratégico e institui processos e rotinas para fundamentar as decisões das autoridades sobre quais ações serão tomadas em decorrência desse planejamento”. (BRASIL, 2017, p.9)

A institucionalização da governança serviu também para criar meios de comunicação clara e monitoramento da execução, tornando mais mapeável o conjunto de ações e ordens no âmbito do universo de organizações militares dentro do Comando da Aeronáutica, o que possibilita avaliações e correções de diretrizes dentro do previsto pela alta administração.

Dessa forma, encontram-se presentes princípios da Gestão do Desempenho inseridos no conceito de governança praticado pela FAB, de modo que há o interesse pelo monitoramento, comunicação e controle, com o objetivo de prestar suporte ao planejamento estratégico instituído. As metas e indicadores, bem como os instrumentos de acompanhamento ficam a critério do nível tático a ser definido pelas Organizações Militares.

Cabe salientar que há a cultura organizacional da avaliação do desempenho independente de tais sistemáticas de planejamento e organização. A avaliação de desempenho é realizada anualmente e está vinculada ao plano de carreira de cada militar. Há um órgão competente para o gerenciamento da avaliação de todos os militares da Força, conforme legislação pertinente, que traz todo o processo, critérios e métodos de avaliação, de maneira que é gerado conceito individual que computa para a progressão na carreira, escolha para cargos de direção e missões a serem realizadas no exterior.

4. O CASO DO CENIPA

Entre os ODSA, está o Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA), responsável pelas atividades de prevenção e investigação de acidentes aeronáuticos, por meio da normatização, capacitação, prevenção e elaboração de relatórios finais sobre incidentes graves da aviação militar e civil.

De acordo com o PEMAER, o CENIPA está inserido no Comando da Aeronáutica, no macroprocesso de gestão e suporte voltado para a segurança de voo, com as atribuições de realizar ações de prevenção e investigação de ocorrências aeronáuticas. Como diretrizes para a área de segurança de voo, há, como por exemplo: exercer a função de Autoridade de Investigação SIPAER, limitando-se, no âmbito da aviação civil, às ações de prevenção estabelecidas no Decreto nº 9.540/18, que dispõe sobre o Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos, bem como manter a conformidade com os padrões e práticas recomendadas pela Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), observando as especificidades brasileiras no tocante à atuação dual do SIPAER.

Em um nível operacional, o CENIPA elabora o Plano Setorial, que traz diretrizes para a elaboração dos Planos de Trabalho Anuais do CENIPA e dos Sete Serviços Regionais de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SERIPA), subordinados administrativamente e operacionalmente, distribuídos por todas as regiões do País.

A missão do CENIPA consiste em “planejar, gerenciar, controlar e executar as atividades relacionadas com a prevenção e a investigação de acidentes aeronáuticos e assessorar o

Comandante da Aeronáutica nos assuntos de sua competência.” (BRASIL, 2017, p.8). Para isso, apresenta em sua estrutura organizacional três grandes divisões, quais são: Divisão Operacional (DOP), Divisão de Formação e Aperfeiçoamento (DFA) e Divisão de Planejamento e Gestão (DPG), bem como diversas Assessorias diretas à Chefia.

O Planejamento Setorial, elaborado para o período de 2017 a 2020, que foi confeccionado de acordo com a doutrina de planejamento anterior a 2019, define: missão, competências, estrutura organizacional, visão e valores do CENIPA. Além disso, são definidos os projetos e atividades estratégicos da organização e projetos e atividades provenientes do PEMAER, bem como a vinculação ao arranjo orçamentário disponibilizado, o calendário administrativo e indicadores gerenciais.

Os indicadores desenvolvidos seguem o disposto na DCA 16-1/2018 e são definidos pela alta administração para acompanhamento dos objetivos estratégicos do CENIPA. Um dos fatores positivos na implantação de indicadores é a percepção simplificada das dificuldades relacionadas diretamente no caminho para o alcance das metas propostas, dos riscos envolvidos para a organização e as possibilidades de contingência de falhas.

Foi nesse contexto que a Divisão Operacional do CENIPA, desde 2014, percebeu a necessidade de melhor gerenciamento do processo de conclusão de relatórios finais de ações de investigação para que as devidas providências preventivas fossem tomadas e as conclusões tomassem publicidade no tempo definido pela legislação pertinente.

Para compreensão dos fatos ocorridos com a gestão no período, foram realizadas entrevistas com profissionais que atuaram na Seção de Controle e Apoio à Investigação (SCAI) e na Subdivisão de Investigação (SDINV). A SCAI é responsável por autenticar as ocorrências aeronáuticas no Estado Brasileiro e classificar quais necessitam de investigação. É uma seção subordinada à Subdivisão de Investigação, da Divisão Operacional, que tem por atribuição prover apoio e acompanhar os processos de investigação de ocorrências aeronáuticas e de tráfego aéreo, realizadas pelo CENIPA e Organizações Subordinadas e dos demais Elos do Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos.

O processo de investigação de acidentes aeronáuticos civis inicia-se no SERIPA. Cada Serviço Regional possui profissionais investigadores capacitados para atuar em ações iniciais, nas primeiras horas do acidente. Eles buscam captar todas as informações necessárias dos destroços, das possíveis vítimas e testemunhas, de maneira que ele possa reunir as informações em um registro da ação inicial, que segue para validação pela SCAI. Após essa validação, o investigador encarregado realiza a investigação necessária e compila as informações em uma minuta do relatório final que segue para a SCAI, a fim de dar início ao processo de revisão, elegendo um revisor encarregado.

Dentro da Divisão Operacional, há diversas equipes especializadas em áreas específicas da investigação como a assessoria de fator humano, a equipe responsável pelo fator material e a assessoria jurídica. O revisor encarregado avaliará quais setores analisarão o processo de investigação sob sua responsabilidade. Depois de todas as interações, a minuta de relatório final segue para o conselho de revisores que ratificam a versão final, e, em seguida, o processo segue para despacho das autoridades competentes. Após isso, segue para a SCAI para controle e para a Subdivisão de Prevenção, responsável pela divulgação de recomendações de segurança.

As hipóteses iniciais desta pesquisa consistiam na aplicabilidade concreta da Gestão do Desempenho no âmbito do CENIPA, provenientes das circunstâncias iniciais da instauração do planejamento estratégico na organização. Com a necessidade de um planejamento mais detalhado, instituído pela alta administração, com objetivos e metas, ampliando a visibilidade para o longo prazo, esse ambiente tornou propícia a inclusão da Gestão do Desempenho em nível tático.

4.1. Da Coleta de dados para o Estudo de Caso

A coleta de dados foi realizada em três etapas distintas, sendo: uma pesquisa documental, a realização de entrevistas e a aplicação de um questionário aberto.

A pesquisa documental foi pautada na análise de documentos organizacionais pertinentes às práticas de gestão adotadas, objetivos estratégicos definidos, e resultados obtidos pela organização no período delimitado.

Foram entrevistados três oficiais, que exerceram papel de gestores de equipe e acompanharam a produtividade da equipe relacionada com o processo de revisão de relatórios finais. O primeiro oficial, Entrevistado 1, atuou na SCAI entre os anos de 2014 a 2016; o segundo, o Entrevistado 2, atuou na Seção de Controle e Apoio à Investigação (SCAI) como Chefe e Adjunto da seção, entre os anos de 2015 a 2019; e o terceiro, Entrevistado 3, atuou como Chefe da Subdivisão de Investigação e, atualmente, é o Chefe da Divisão Operacional, na qual consiste a pesquisa deste estudo.

O questionário consistiu em questões abertas e fechadas, como descrito no Apêndice A, e foi aplicado eletronicamente em formulário próprio do *Google Forms*, cujo link foi encaminhado por *email* para os participantes, a fim de que fosse analisado nível de percepção da equipe atuante no processo de produção de relatórios finais sobre a Gestão do Desempenho, no âmbito da DOP.

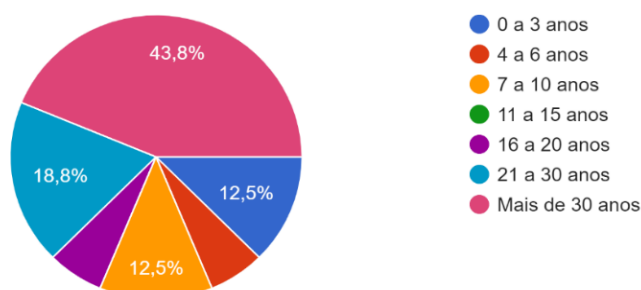
4.2. População e Amostra

O público alvo é composto por militares e servidores civis do efetivo da Divisão Operacional do CENIPA que atuam no processo de produção de relatórios finais. Participaram 16 militares/servidores, sendo 10 Oficiais Superiores, 4 Oficiais Subalternos e 2 Graduados. Em relação à situação atual na FAB, 11 permanecem como militares em serviço ativo, 4 já atuam como contratados em tarefa por tempo certo em situação de reserva e 1 atua em cargo comissionado.

Pela escolaridade dos participantes, 9 possuem Pós-graduação *Lato Sensu* – Especialização, 3 possuem Pós-graduação *Lato Sensu* – Mestrado e 4 possuem graduação. Os gráficos abaixo apresentam a distribuição dos participantes em relação ao tempo de serviço na

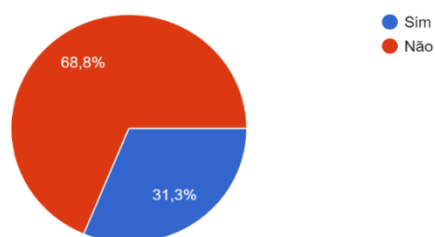
Força Aérea Brasileira e se possuem função gerencial no CENIPA:

Tempo na Força Aérea
16 respostas



4.3 Resultados e Análise

Exerce função gerencial no CENIPA?
16 respostas



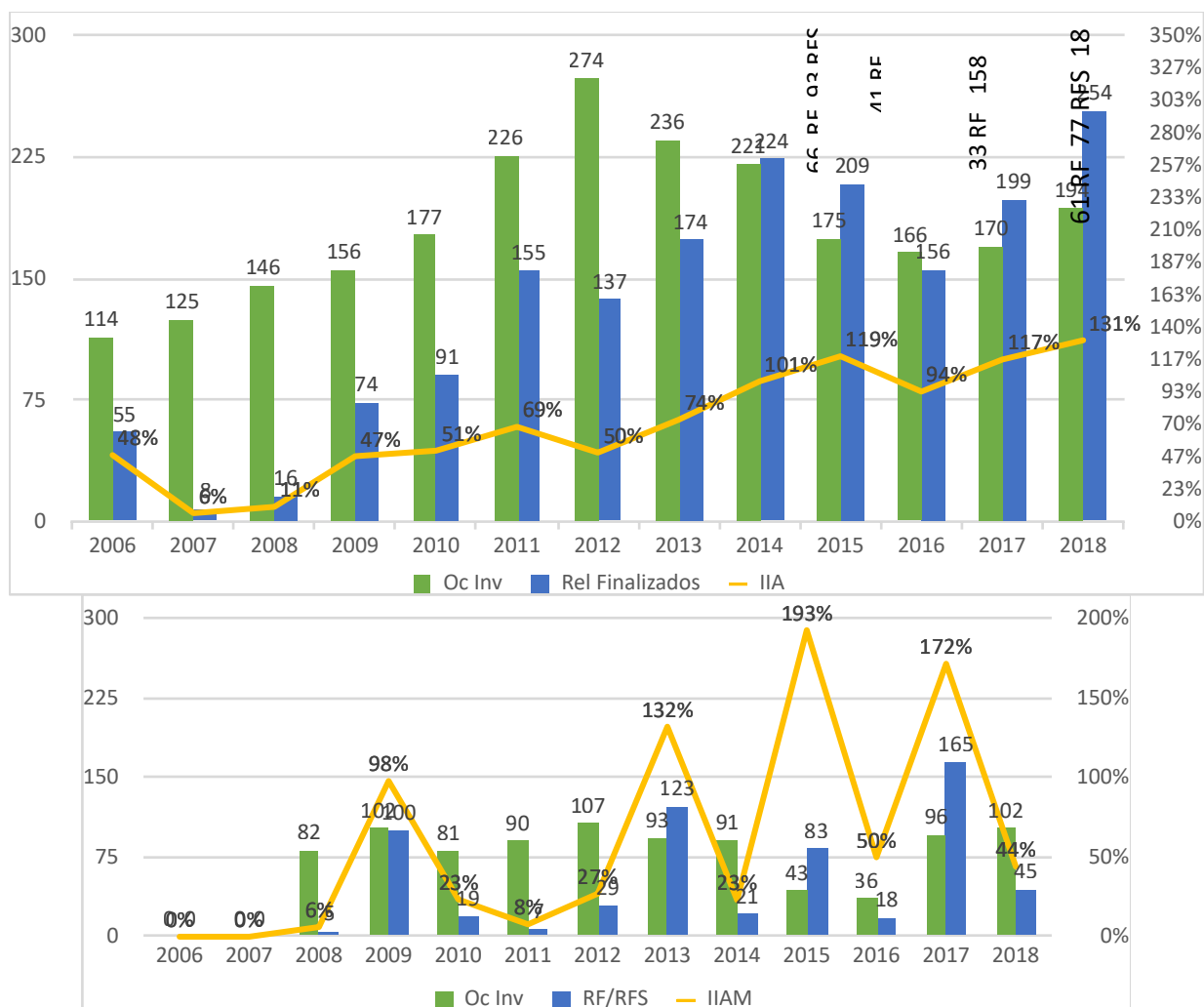
4.3.1 Percepção dos Profissionais entrevistados

De acordo com o Entrevistado 1, o controle que havia anteriormente não considerava todo o processo de investigação e revisão. Por isso, foi necessário levantar dados dos últimos dez anos. Com isso, foi estabelecido um indicador para visualizar a realidade do setor em relação ao número de relatórios finalizados e ao número de novas ocorrências aeronáuticas. Ao verificar os dados estatísticos, constatou-se que desde 2006 o número de novas ocorrências era sempre maior que o número de relatórios finais divulgados, aumentando o passivo de anos anteriores, como apontado pelas Figuras 3 e 4:

Figura 3: Índice de Investigação de Acidentes - IIA (Aviação Civil)

Fonte: CENIPA

Figura 4: Índice de Investigação de Acidentes - IIA (Aviação Militar)



Fonte: CENIPA

Ao verificar o comportamento do Índice de Investigação de Acidentes - IIA, notou-se que em 2014 houve uma mudança de rumo. Em 2013, a NSCA 3-13, que trata dos Protocolos de Investigação de Ocorrências Aeronáuticas da Aviação Civil conduzidas pelo Estado Brasileiro, foi publicada em sua primeira versão e com ela, foi criado o Relatório Final Simplificado.

De acordo com o Entrevistado 1, o Relatório Final Simplificado diminuiu o tamanho do relatório que atende às ocorrências do mercado interno do CENIPA, ou seja, ele é aplicado apenas às ocorrências que são restritas ao Estado Brasileiro e que não possuem representantes acreditados ou fabricantes de outros países que tenham solicitado participação na investigação. Com isso, o Relatório Final Simplificado tornou o processo mais dinâmico e mais rápido.

Pelos dados, em 2015, dos 175 relatórios finais finalizados, 66 foram do formato normal e 93 foram simplificados. Dessa maneira, nota-se que o percentual de relatórios da aviação civil passa de 50% em 2012 para 74% em 2013, e em 2014, o CENIPA elimina o passivo de processo de investigações existente da aviação civil e passa a produzir mais relatórios que novas ocorrências aeronáuticas em 2014 e 2015. Quanto à aviação militar, em 2013, o índice chega a alcançar 132%.

Desde então a ferramenta foi sendo aprimorada. Foi desenvolvido o Relatório Final Simplificado de Interrupção, o RFSV ou RSFI, específico para as ocorrências que não têm proveito para a prevenção de acidentes aeronáuticos, como é o caso em que ocorre algum tipo de violação. Como pode ser observado nas Figuras 2 e 3,

Assim, até o ano de 2016, não havia sido estipuladas metas para esses indicadores. Por decisão dos gestores, foi despendido um esforço para que alcançassem 100% de meta, a qual depois foi ampliada para 120%. De acordo com o Entrevistado 1, o acompanhamento do processo de produção de relatórios finais era basicamente realizado por meio de planilhas de controle. Ele realizou o mapeamento do processo e acompanhou o desempenho por meio das fases do processo. Desta forma, foi possível identificar os gargalos existentes.

Um deles era o próprio controle que garantia a qualidade dos relatórios produzidos. Porém, como consistia em uma etapa no meio do processo de produção, despendia tempo para análise dos processos, acumulando uma grande quantidade de processos, que deveriam seguir para os demais setores posteriormente. Por isso, ao ser verificado esse gargalo, o controle passou para o final do processo de produção.

Ainda, de acordo com o Entrevistado 1, com o Sistema Potter, sistema de gerenciamento do processo de investigação e produção de relatórios finais, a Divisão Operacional conseguia acompanhar detalhadamente o processo, como por exemplo, o tempo que cada setor atuava no processo, quem era o revisor mais eficaz, contudo, a DOP não utilizava esses critérios para gerenciamento. Este acompanhamento era mais útil na busca de processos específicos que eram demandados com certa urgência, como demandas de Justiça.

Apesar disso, o Entrevistado 1 acredita que esses dados poderiam ser utilizados no futuro para acompanhamento individual dos investigadores e revisores, para planejamento de capacitações, para gestão de pessoas dentro da equipe, porém ele acredita que o dado setorial apresenta mais importância que o dado individual, apesar de ser relevante.

Outro aspecto apresentado pelo Entrevistado 1 foi a sua percepção em como o acompanhamento do desempenho da equipe por meio de indicadores refletiu no comprometimento e na motivação da equipe. Os dados gerenciados eram apresentados em reuniões semanais para a equipe e ele percebeu que a equipe demonstrava maior motivação por compreender melhor a importância do trabalho que estava sendo realizado e da necessidade de redução do tempo de produção. Atualmente, a equipe apresenta grande motivação em alcançar um índice cada vez maior, fato que está sendo refletido nos dados estatísticos apresentados.

A principal dificuldade apresentada pelo Entrevistado 1 no controle do processo era a falta de uma ferramenta de controle, como um sistema ou setor encarregado. O controle consistia apenas na ação de protocolo de entrada e saída realizado por uma pessoa, apesar de haver vários passos importantes do processo que não eram acompanhados.

Então, em 2015, com um profissional especializado, foi possível instituir um sistema informatizado que permitia construir todo o processo desde a notificação até a publicação de relatório, passando por um controle muito detalhado, gerando estatísticas desde dados cadastrais até produtividade. Assim, a produtividade foi alavancada pelo sistema de gerenciamento de processos.

Por fim, o Entrevistado 1 aponta o estabelecimento de prioridades de atividades, classificadas como altas, médias e normais. Com esse raciocínio, o esforço foi melhor direcionado e foi possível identificar que a maior parte das ocorrências atendidas eram de prioridade normal em comparação com as ocorrências de prioridade média ou alta. Com o acompanhamento, esse cenário foi alterado, com a equipe passando a atender uma maior quantidade de ocorrências de prioridade média e de alta complexidade.

Esse dado é interessante, pois, como apontado pelo Entrevistado 1, com o comprometimento da equipe em melhorar o índice de investigação, a equipe buscou eliminar os processos mais fáceis e mais rápido de serem finalizados, permitindo um maior tempo para que focassem em processos de maior relevância.

Segundo o Entrevistado 2, o processo de revisão de relatórios finais ainda possuía diversas dificuldades. O procedimento não era informatizado, apresentava diversos gargalos, desperdiçava tempo excessivo em pessoas pontuais e não era amadurecido.

Anteriormente, as investigações provenientes dos SERIPA's eram entregues fisicamente e em CDs, por isso havia várias fases de controle e protocolo, visando iniciar o processo de revisão no CENIPA. Além disso, pessoas da equipe despendiam maior tempo na análise do processo, pois atuavam sozinhos em suas funções. Com a escassez de pessoal em funções preponderantes, a modelagem do processo era focada nas pessoas e não no processo em si.

Desta forma, de acordo com o Entrevistado 2, a equipe realizou o processo inverso. Mesmo com o processo sem ser amadurecido, em 2015, foi criado o sistema informatizado, Sistema Potter, que permitiu a identificação desses problemas e a viabilidade de ações para solução. Primeiramente, o sistema permitiu o envio informatizado dos processos digitais das investigações, reduzindo o tempo de protocolização e controle. Em segundo lugar, o sistema permitiu que o processo de investigação fosse totalmente mapeado, podendo ser produzidos fluxogramas para monitoramento e eficiência.

Com essa visibilidade, o processo amadureceu, de maneira que, mesmo com a perda do Sistema Potter em 2019, o processo não sofreu solução de continuidade, sendo tramitado por meio de pastas da rede.

Todo esse processo era relativo à aviação civil. O processo de investigação da aviação militar possuía um sistema, o SGSV, porém não realizava o acompanhamento da revisão, mesmo sendo um processo mais trabalhoso. Por conta de o sistema Potter ter permitido a visualização de novos caminhos, o SGSV também amadureceu, e hoje em dia, contempla o processo de revisão. Por isso, o sistema de apoio demonstra sua importância.

O Entrevistado 2 observa que os indicadores de fechamento de relatórios finais em 2018 e 2019 apontam para essa importância. Em 2018, os dois sistemas que atuavam nos processos de investigação civil e militar, Potter e SGSV, respectivamente, operaram continuamente, e nota-se uma quantidade relativamente maior de processos da aviação civil em relação aos processos da aviação militar. Em 2019, com a perda do Sistema Potter, houve um incremento no número de relatórios produzidos da aviação militar.

Outro aspecto apontado pelo Entrevistado 2 foi que, quando não havia sistema informatizado, em que o processo de revisão tramitava pelas pastas da rede, ocorria a revisão do mesmo relatório mais de uma vez, gerando desperdício de homem-hora em um processo que já havia sido finalizado. Com o procedimento de revisão implantado em um sistema informatizado de apoio, foi possível entender melhor o processo e visualizar os pontos de gargalo. Com isso, os gestores atuaram na velocidade da equipe, modificando o processo e designando mais pessoal nas posições que eram pontos de gargalo. Com o controle efetivo permitido pelo sistema de apoio, a equipe age atualmente de forma mais padronizada e automática.

As posições de gargalo apareciam quando o processo necessariamente passava pela análise de uma única pessoa especialista, quer em uma área técnica, quer na função da revisão final para aprovação. Os gestores então criaram a possibilidade do processo ser analisado, inicialmente, pelo revisor encarregado para que ele indicasse quais setores técnicos seriam necessários para a análise daquela investigação, reduzindo consideravelmente o tempo do processo; e criaram uma junta de especialistas que atuam na revisão final, aumentando consideravelmente a eficiência e a eficácia do processo.

Desta forma, para o Entrevistado 2, os fatores contribuintes provenientes do monitoramento do processo são: modificação do processo, tornando mais enxuto; a identificação e remoção de gargalos tornou o processo mais eficiente; a gestão de pessoas da equipe que se tornou mais amadurecida, com a inserção de pessoal especializado no tema e com dedicação exclusiva para a realização de suas tarefas.

Cabe salientar que, para o Entrevistado 2, o acompanhamento realizado pelos gestores não era realizado com critérios de desempenho, como metas de tempo individuais para a realização de tarefas ou quantidade de tarefas realizadas. Apenas era possível acompanhar pelo sistema, quanto tempo um processo permanecia em um determinado setor. Esse acompanhamento permitiu que os gestores identificassem os pontos de gargalos, porém não gerou indicadores individuais mensuráveis. Além disso, os setores não possuíam limites temporais individuais, embora a Divisão Operacional possua indicadores de desempenho relacionados com os tempos limites estipulados para o processo de investigação e o processo de revisão.

O Entrevistado 3, por sua vez, já vinha adquirindo uma noção do processo de investigação e revisão de relatórios finais desde que atuava no Sétimo Serviço Regional de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SERIPA 7), em Manaus, como chefe da organização subordinada ao CENIPA. Ainda no SERIPA 7, em 2016, houve a padronização dos Planos de Trabalho Anual de todas as unidades subordinadas pelo CENIPA, com a inclusão dos indicadores que são utilizados para gerenciamento até os dias de hoje. Alguns desses indicadores foram formulados em conjunto com os demais chefes de unidades subordinadas, como o Tempo Médio de Elaboração de Minuta e o Tempo Médio de Revisão de Minutas.

Por ter comandado um Serviço Regional antes de trabalhar no CENIPA, o Entrevistado 3 rapidamente percebeu a necessidade de criação de um setor voltado apenas para investigações específicas do CENIPA com pessoal especializado, pois antes era realizada pela equipe que também tinha outras atribuições no mesmo processo. Com essa separação, já alcançou maior efetividade e agilidade no processo.

Como Chefe da Divisão Operacional, o Entrevistado 3 acompanha o desempenho do processo de produção de relatórios finais, de acordo com planilhas pessoais e dados estatísticos relativos aos indicadores do Plano Setorial e do Plano de Trabalho Anual. Também estabelece metas semanais tanto de distribuição como de produção de relatórios.

A comunicação dessas metas é realizada pela SCAI e pela equipe da Subdivisão de Investigação que atua diretamente nesse processo.

Além disso, o controle que o Entrevistado 3 realiza, permite a gestão de seu efetivo, com a identificação de deficiências de pessoal e de seu reflexo no índice de produção de relatórios de investigação. Por meio das evidências de dados estatísticos, é possível prever o tempo que será necessário para finalizar a produção de processos pendentes de anos anteriores, conforme a quantidade de pessoal presente na equipe.

Outra possibilidade relevante que advém do monitoramento do processo, é o cálculo do homem/hora utilizado no processo de produção de relatório. Isto é, é possível verificar que uma quantidade excessiva de pessoal no processo não impulsionaria o tempo de execução do processo, por haver etapas do processo que somente podem ser executadas por uma única pessoa, como é o caso da análise da chefia da Divisão Operacional e da análise da Chefia do CENIPA. Por isso, é possível encontrar um número ideal.

Assim, a gestão de pessoal e a gestão do processo influenciam diretamente a definição das metas e dos indicadores utilizados, de modo que a modelagem e o fluxo processual sejam continuamente avaliados e revistos.

Apesar de o índice ter alcançado a meta estimada nos últimos anos, um aspecto dificultador consistiu na realização de atividades extras demandadas por órgãos da área de segurança de voo, empresas aéreas, unidades aéreas, pela equipe que atuava no processo de produção de relatórios finais, o que gerava aumento no tempo de execução do processo. Além disso, os processos que surgiam não tinham pessoal especificamente designado, gerando uma perda de controle dos processos pendentes. Atrelado a isso, há o desconhecimento dos gestores sobre o planejamento estratégico da organização, principalmente relacionado ao Plano Setorial e ao Plano de Trabalho Anual, o que interfere diretamente no cumprimento dos objetivos definidos pela alta administração, bem como as respectivas metas.

Contudo, para o Entrevistado 3, o que mais dificulta o melhor desempenho do índice de relatórios finalizados é a falta de mais pessoal qualificado na equipe, que tenha trabalhado nos

Serviços Regionais, que tenha experiência no processo de investigação ou que tenha atuado na área de segurança de voo. Isto reflete pela ausência de um fluxo de carreira nesta área de especialização. Com isso, o pessoal que é inserido na equipe por vezes necessita de maior acompanhamento e capacitação.

Por outro lado, um fato que auxiliou numa melhor gestão foi a auditoria realizada no CENIPA pela Organização Internacional da Aviação Civil ou OACI, que é a entidade que regulamenta a aviação civil internacional. Com os critérios de conformidade, a auditoria contribuiu para atualização e melhor organização das legislações internas do CENIPA, e também para legitimar as deficiências já pontuadas no processo de investigação, porém não foi razão para maiores mudanças no processo.

Segundo o Entrevistado 3, o que facilitou o fluxo processual de produção dos relatórios finais foi a mudança de setores e o melhor aproveitamento dos processos, tornando o processo mais explícito possível.

Para o Entrevistado 3, a produção de relatórios finais tem apenas uma finalidade: a prevenção. A finalidade consiste em apurar os fatos por meio da investigação e, assim, sejam produzidas as recomendações de segurança, de maneira que outras ocorrências similares não ocorram, isto é, que os mesmos erros se repitam. Dessa forma, quanto mais relatórios sejam finalizados em tempo hábil para que as recomendações sejam atendidas, mais ações de prevenção serão cumpridas. Por isso, o quanto se puder primar por confecção, oportunidade, tempo de emissão, publicidade e acessibilidade das recomendações de segurança dos relatórios finalizados, haverá mais entrega para a sociedade.

Conforme o Entrevistado 3, o *feedback* para as unidades subordinadas era realizado por meio da Gestão da Qualidade que definia indicadores conforme notas tabuladas pelo CENIPA para a qualificação dos processos encaminhados pelos SERIPA. Esse retorno era realizado por meio do Sistema Potter. Já o *feedback* para a equipe é realizado apenas quando surge algum gargalo, porém de forma setorizada para solução dos eventuais problemas.

Todavia, o Entrevistado 3 acredita que o desempenho da equipe influencia no processo de avaliação de desempenho individual, por se tratar de produtividade. Ao se definir metas quantitativas de desempenho, fica mais fácil verificar se o indivíduo alcançou as metas ou não, porém, a avaliação é influenciada pelo desempenho do grupo.

Assim sendo, é possível perceber sinais típicos da Gestão de Desempenho na atividade dos gestores que atuam no controle e na chefia do processo, como o uso de indicadores e metas definidos em planejamento estratégico da organização, bem como ferramentas de acompanhamento constante do desempenho da equipe, um banco de dados com o histórico do processo e análise de tendências, de modo que foi possível a avaliação e revisão do processo para correções e aperfeiçoamentos. Contudo, não há indícios de formalização e institucionalização de todo esse processo.

4.3.2. Percepção dos Participantes do Questionário

Os resultados provenientes do questionário aplicado aos militares/servidores da Divisão Operacional do CENIPA apontam que a Gestão do Desempenho atualmente no CENIPA não é institucionalizada, ou seja, definida de forma clara e precisa, e varia conforme as mudanças de gestão. Todavia, é notório que as características das etapas do processo de Gestão do Desempenho estão presentes na gestão do setor analisado.

Considerando o processo de produção de relatórios finais, 81,3% conhecem as metas e objetivos estabelecidos pela Chefia e 75% concordam que houve clara comunicação dessas metas. Foi pontuado que 75% dos participantes possuem metas definidas para a realização de tarefas individuais nesse processo. A priorização das tarefas no fluxo processual de produção de relatórios finais considerando a natureza das atividades e a urgência é realizada por metade dos participantes. Alguns relataram que ainda são produzidos muitos relatórios finais de pouca relevância, perdendo tempo para outros que teriam melhor impacto na segurança de voo. Outros indicam que não receberam com clareza a formalização da priorização das tarefas

Para melhor gerenciamento do processo de produção de relatórios finais, havia o Sistema Potter para os processos derivados da aviação civil e o Sistema SGSV para os processos relativos

à aviação militar. Em 2019, houve a perda de acesso ao Sistema Potter e, por isso, atualmente, está sendo utilizado o sistema próprio da ICAO, o ECCAIRS, porém paralelamente está sendo desenvolvido pelo setor de tecnologia da informação do CENIPA, o Sistema Dédalus.

Considerando a definição de indicadores relacionados com a atividade individual, 52,5% possuem indicadores estabelecidos. Outro dado é que todos os participantes apontaram a utilização de critérios no gerenciamento da DOP que contribuem para o índice de relatórios finalizados, como quantidade de processos/atividades e tempo de execução.

Apesar de todo monitoramento realizado por sistemas e critérios, a produtividade monitorada refletiu para apenas 18,75% dos participantes no processo de avaliação de desempenho, realizado anualmente de forma institucional. 12,5% não soube informar se houve algum reflexo.

Quanto ao *feedback* sobre o desempenho individual e o desempenho da DOP, 50% dos participantes receberam e 50% não receberam o retorno dos gestores sobre o desempenho.

Considerando a Gestão de Desempenho na Divisão Operacional do CENIPA, a visão dos participantes é, em sua maior parte, boa, porém necessita de algumas melhorias. Eles enxergam que o CENIPA se desenvolveu nessa área, com a inserção de indicadores, com um pessoal especializado no desempenho de funções, com a implantação da Gestão da Qualidade, contudo, a perda do sistema de gerenciamento do processo afetou o acompanhamento mais próximo dos gestores e da equipe. Ainda há pouco *feedback* da Chefia, que ainda depende da atenção dos militares envolvidos no processo. Além disso, há uma sensação de necessidade de valorização e capacitação para potencializar o desempenho dos colaboradores.

Quanto aos fatores principais que dificultaram um melhor desempenho no alcance do índice de investigação, os participantes apontaram: problemas relacionados ao sistema informatizado de gerenciamento do processo, como a falta de familiarização e a perda de acesso ao sistema ; a saída de pessoal sem reposição, gerando rotatividade de funções e reflexos no foco da gestão; a necessidade de engajamento da equipe em outras atividades do Centro como palestras, cursos, comissões administrativas; e principalmente a qualidade dos relatórios

recebidos dos Serviços Regionais (SERIPA), pois não trazem informações relevantes que necessitam ser analisadas pelos revisores encarregados. Tais fatos são sintetizados na resposta abaixo:

“Qualidade dos Relatórios Finais recebidos dos SERIPA'S e o fim do suporte do sistema POTTER. Exemplos: relatórios sem informações das documentações técnicas das aeronaves, motores e hélices, o que faz com que tenhamos que fazer contato com quem confeccionou o relatório. Por diversas vezes a informação deixou de ser verificada durante a "Ação Inicial". Além disso, dado ao tempo decorrido entre a ocorrência e a apresentação do relatório final ao CENIPA ser, via de regra, ser longo, e à rotatividade de militares dos SERIPA'S, há grande dificuldade de se resgatar informações técnicas. Quanto ao sistema de controle, Potter, que saiu de operação no início de 2019, houve uma parada para uma adaptação, onde o controle e gerenciamento dos relatórios vem sendo realizado manualmente. Espera-se que outro sistema, em desenvolvimento, o substitua em breve.”

Por outro lado, os fatores principais apontados que facilitaram o fluxo processual da produção de relatórios finais são: a dinâmica de trabalho; o bom ambiente de trabalho; a liberdade dos colaboradores; o estabelecimento de um processo claro e bem delineado; pessoas dedicadas exclusivamente à execução de tarefas de investigação e revisão; o sistema de gestão outrora existente (Sistema Potter); a experiência dos profissionais que trabalharam na área anteriormente; e a interação entre as áreas de atuação dos fatores operacional, pessoal e humano.

“As reuniões de fechamento de relatórios com a participação dos revisores das diversas áreas são exemplos de facilitação do fluxo, uma vez que ali são dirimidas a maioria das dúvidas, facilitando o andamento dos processos.”

Ainda, dos 16 participantes do questionário, 13 acreditam que a Gestão do Desempenho possui caráter facilitador do trabalho, pois as tarefas tendem a ser melhor executadas e em um tempo mais curto, o processo torna-se mais transparente, o esforço de trabalho é otimizado, facilita futuras intervenções corretivas para fins de aperfeiçoamento, permite melhor aproveitamento da capacidade dos integrantes da equipe. Além disso, a Gestão do Desempenho informa de maneira mais *on time* a situação dos projetos e processos, permitindo melhor aplicação dos recursos disponíveis.

“Vejo a gestão de desempenho como um facilitador, pois a nível individual auxilia no gerenciamento de expectativas e o estabelecimento de metas configura uma importante medida para motivar e orientar os profissionais. Desse modo, fica mais fácil adequar-se para cumprimento das metas ou, então, embasar argumentos para que metas sejam revistas, com base na realidade operacional dos setores.”

Por outro lado, os participantes apontam possibilidades de melhoria na Gestão do Desempenho atual, como a implantação do sistema de gestão da qualidade, visando uma melhor divisão de tarefas; o aperfeiçoamento dos indicadores de acordo com as novas realidades; implantação de programas de gerenciamento de processos; implantação de métricas de eficácia e qualidade de relatórios; elaboração de trilhas de capacitação para a equipe envolvida nos processos; e cursos de familiarização com os sistemas informatizados utilizados.

Por fim, de forma unânime, todos enxergam ganhos, tanto para a instituição quanto para os militares/servidores, com a implementação da Gestão do Desempenho. Conforme o questionário, a Gestão do Desempenho auxilia as pessoas no foco do desempenho e no gerenciamento de expectativas, favorecendo a motivação para o trabalho.

“A nível organizacional, uma gestão de desempenho adequada permite mensurar e melhorar os resultados, fazendo-se melhor uso dos recursos disponíveis. Além disso, se levada a sério, a gestão de desempenho contribuiria para que pessoas que não estivessem engajadas com o cumprimento da missão ou que não apresentassem as competências necessárias para desempenhar a função fossem identificadas e ações corretivas pudessem ser efetivamente adotadas.”

5. CONCLUSÃO

Conforme analisado, a Gestão Estratégica e a Gestão do Desempenho fornecem aos gestores as ferramentas necessárias para que a organização proporcione à sociedade o que ela frequentemente demanda, gestão pública cada vez mais efetiva e eficiente. Planejamento, organização, liderança e controle, atrelados às capacidades, competências e ao comprometimento dos atores envolvidos na organização, vão além do conceito de governança e permitem a atuação concreta de uma gestão efetiva.

Uma vez que tais ferramentas sem monitoramento, avaliação e controle não passam de formalidades sem sentido, a Gestão do Desempenho demonstra seu valor ao conduzir o caminho para o sucesso da implementação da estratégia. Ademais, não pode ser resumida apenas às avaliações de desempenho. É salutar que as etapas de planejamento, execução, monitoramento,

avaliação e revisão sejam tratadas com a mesma importância, a fim de que ela agregue para a organização o valor esperado: a gestão focada em resultados.

Observou-se, dessa forma, que a Gestão do Desempenho deve ser associada à Gestão Estratégica de maneira que proporcione a implementação e forneça dados da execução para subsidiar a dinâmica das tomadas de decisão, a superação de desafios inesperados e o aperfeiçoamento de um novo ciclo estratégico, de forma que a Gestão Estratégica seja senhora das ações e sistemáticas de toda a organização.

Ao analisar os conceitos de Gestão Estratégica e Gestão do Desempenho e suas aplicações no Comando da Aeronáutica, observou-se que há o estabelecimento de níveis de competência bem definidos e hierarquizados, provenientes da avaliação e revisão de estratégias anteriores. A governança advém da participação de todos os níveis no processo de tomada de decisão, formando caminhos de articulação que possam proporcionar flexibilidade e agilidade a todo esse sistema. Desse modo, a Gestão Estratégica é implementada com ações para um objetivo comum, conforme referencial teórico apresentado.

Todavia, a Gestão de Desempenho não é institucionalizada. As ações típicas da Gestão do Desempenho podem ser encontradas nos mecanismos de governança, porém não há etapas de planejamento com foco no desenvolvimento de competências e não há etapas de avaliação do desempenho organizacional. A avaliação de desempenho existente é voltada apenas para o indivíduo em seu plano de carreira. Assim sendo, a Gestão do Desempenho não está inserida na Gestão Estratégica vigente.

Ao perscrutar a realidade vivenciada no CENIPA, o planejamento estratégico elaborado pelo Comando da Aeronáutica insere o órgão em seus macroprocessos estratégicos, porém não há objetivos estabelecidos, apenas diretrizes. Dessa forma, o Plano Setorial e o Plano de Trabalho Anual são realizados com base apenas nas expectativas do próprio CENIPA relativas à segurança de voo, havendo uma perda no desdobramento da Gestão Estratégica do COMAER até a organização CENIPA e suas unidades subordinadas.

Por outro lado, são encontrados indícios iniciais dos princípios da Gestão do Desempenho no processo de produção de relatórios finais. Ao observar o histórico da gestão desse processo, percebe-se que sua finalidade possui ampla importância dentro do escopo da missão e visão organizacional, por isso possui tanta relevância para a alta administração.

Com o passar do tempo, a gestão do processo iniciou o acompanhamento com o levantamento de dados e criação de indicadores que demonstrariam a real situação do desempenho da equipe. Assim, a partir do panorama encontrado, foi realizada a avaliação e a revisão do processo, com as correções necessárias: mudanças no fluxo processual, identificação de áreas-gargalo, criação e extinção de setores e a implantação de um sistema informatizado de gerenciamento.

O interesse dos gestores em acompanhar e aperfeiçoar o processo de produção de relatórios finais desde 2014 a 2019, como apontado pelo trabalho, demonstra como a Gestão do Desempenho começa a ser desenhada na Divisão Operacional, porém sem o prévio estabelecimento de um planejamento de execução. Apenas após isso, foram criados demais indicadores com metas claras e definidas tanto para o curto prazo como para o longo prazo.

Cabe salientar, entretanto, a relevância da liderança no engajamento pelo desempenho, atuando junto com a equipe ao entender os anseios de cada um, as necessidades de mudanças, o aperfeiçoamento contínuo e o crescimento da equipe de trabalho.

Como observado, o acompanhamento e monitoramento relativos à produtividade da equipe é restrita apenas aos gestores. Com os dados estatísticos evidenciados pelas chefias, a realidade e a necessidade de avaliação e revisão do processo tornaram-se mais nítidas. Com essa percepção, o processo foi modificado pelos gestores no passar do tempo, realizando a gestão de pessoas e a gestão de processos, o que acarretou o aumento da eficiência do produto final.

Portanto, as etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão, de certa forma, são cumpridas, porém de maneira informal, o que pode gerar insegurança na equipe e perda desse processo com as futuras gerações de gestores. Dessa forma, seria interessante a institucionalização da Gestão do Desempenho de modo que o histórico de tentativas e acertos da

gestão fosse documentado, e que fosse inserida nos instrumentos normativos da Gestão Estratégica da organização com acompanhamento contínuo e auditorias constantes, de modo que os dois processos fossem vinculados. Como explicitado pelo estudo, a Gestão do Desempenho trará para a Gestão Estratégica o suporte necessário para a sua implementação.

O monitoramento trouxe benefícios para a gestão ao revelar os gargalos do processo e os obstáculos que precisavam ser sobrepujados para alcançar maior eficiência e efetividade. A eliminação do passivo de processos pendentes e a superação cada vez maior da meta estipulada para cada ano são apenas alguns dos resultados positivos que produzem valores agregados para a Administração, como maior confiabilidade e atendimento das expectativas da sociedade, maior motivação do público interno, cumprimento da missão da organização e reconhecimento internacional de seu comprometimento e dedicação. Por isso, não há como negligenciar os benefícios da Gestão do Desempenho em uma organização, devendo ser valorizada na mesma proporcionalidade que a Gestão Estratégica.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO INSTITUCIONAL DA AERONÁUTICA VOLUME 1 - PLANEJAMENTO**. DCA 11-1. Brasília, DF. 2019.

_____. Comando da Aeronáutica. **GOVERNANÇA NO COMAER**. DCA 16-1. Brasília, DF. 2017.

_____. Comando da Aeronáutica. **PLANO SETORIAL DO CENIPA**. PCA 11-107. Brasília, DF. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. **REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA - 2ª versão**. Brasília, DF, 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: TECNOLOGIAS DISTINTAS OU INSTRUMENTOS**

DE UM MESMO CONSTRUTO? 2001. p.8-15. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. Jan/Mar. 2001.

COELHO JR., F. A. **GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO: INTERFACES TEÓRICAS, ETAPAS CONSTITUTIVAS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.** In ENCONTRO DA ANPAD SOBRE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, III, 2011, João Pessoa. **Palestra Gestão com Pessoas**, p. 1-16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR126.pdf>>. Acesso em: 08 fev. 2020.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **A EFICIÊNCIA E A EFICÁCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA: DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À MUDANÇA ORGANIZACIONAL.** Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 147-178, set. 2007. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1784>>. Acesso em: 08 fev. 2020.

SANTOS, António J. Robalo. **GESTÃO ESTRATÉGICA: CONCEITOS, MODELOS E INSTRUMENTOS.** Escolar Editora, 2008. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=63U8axvG8V0C&lpg=PR27&ots=KsDdVReGUE&dq=%20gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica&hl=pt-BR&pg=PR13#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica&f=false>>. Acesso em: 08 fev. 2020.

SILVA, Maurício Ramos e; LOPES, Rita Valéria Rodrigues Malcher; LIRA, Gilmar Gomes de. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO: APLICAÇÕES E EFEITOS DE MÉTODOS TRADICIONAIS E CONTEMPORÂNEOS.** 2007. 159 p. Monografia (Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, em nível de Especialização) - Fundação Instituto de Administração (FIA-USP), Brasília, 2007. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/avaliacao-de-desempenho-humano-no-tribunalde-contas-da-uniao-aplicacoes-e-efeitos-de-metodos-tradicionais-e-contemporaneos.htm>>. Acesso em: 08 fev. 2020.

VIEIRA, Laura Lazzeri. **GESTÃO DO DESEMPENHO NO INSS SOB A ÓTICA DE SEUS IMPLEMENTADORES.** Monografia (Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública, com ênfase em Gestão Estratégica de Pessoas). Escola Nacional de Administração Pública – Enap. 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3363>

Mariana Cristina Pereira de Moraes Costa. Graduada em Ciências da Logística, com habilitação em Intendência da Aeronáutica e Graduada em Administração com ênfase em Administração Pública pela Academia da Força Aérea (2014). Oficial Intendente da Força Aérea Brasileira. Contato: marianamcpmc@gmail.com

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO APLICADO**

Questão 1. Posto/Graduação: () Oficial Superior () Oficial Intermediário () Oficial Subalterno

() Graduado () Praça () Civil

Questão 2. Situação Atual na FAB: () Militar da Ativa () Militar da Reserva () Cargo Comissionado

Questão 3. Escolaridade: () Médio () Superior () Pós-graduação *Latu Sensu* - Especialização

() Pós-graduação *Stricto Sensu* –Mestrado () Pós-graduação *Stricto Sensu*–Doutorado

Questão 4. Cargo/ Função na instituição:

Questão 5. Tempo na instituição: () 0 a 3 anos () 4 a 6 anos () 7 a 10 anos () 11 a 15 anos () 16 a 20 anos () 21 a 30 anos () Mais de 30 anos

Questão 6. Exerce função gerencial? () Sim () Não

Questão 7. Qual sua opinião sobre a Gestão do Desempenho no CENIPA?

Questão 8. Você conhece as metas e objetivos estabelecidos pela Chefia para o índice de relatórios finalizados da Divisão Operacional? () Sim () Não

Questão 9. Houve comunicação clara das metas envolvidas no processo de produção de relatórios finais que desejava-se alcançar? () Sim () Não

Questão 10. Você possui metas definidas para a realização de suas tarefas neste processo? () Sim () Não

Questão 11. Na sua opinião, quais os critérios são utilizados no gerenciamento na DOP que contribuem para o índice de relatórios finalizados? () Tempo de execução () Data-Limite () Quantidade de processos/atividades () Outro

Questão 12. O que dificultou um melhor desempenho no alcance do índice? Explique e/ou cite exemplos.

Questão 13. O que facilitou o fluxo processual de produção de relatórios finais? Explique e/ou cite exemplos.

Questão 14. Você vê possibilidades de melhoria na Gestão do Desempenho atual? Quais?

Questão 15. Você vê a gestão do desempenho como facilitador ou dificultador do trabalho? Em que aspecto?

Questão 16. A priorização de suas tarefas no fluxo processual de produção de relatórios finais é feita considerando a natureza das atividades e a urgência?

Questão 17. Foram estabelecidos indicadores específicos relacionados com a atividade de sua seção? () Sim () Não

Questão 18. Existe algum sistema informatizado de gerenciamento do processo de produção de relatórios finais na DOP? Se sim, qual?

Questão 19. A sua produtividade monitorada influenciou a sua Avaliação de Desempenho?

Questão 20. Você recebeu *feedback* sobre seu desempenho e/ou o desempenho da DOP? () Sim () Não

Questão 21. Você vê ganhos, para a instituição e para os militares/servidores, a partir da implementação da Gestão do Desempenho? Explique e/ou cite exemplos.

Questão 22. Caso queira, deixe aqui outros comentários.

(Roteiro Adaptado de Vieira, 2018)