



Enap Escola Nacional de Administração Pública

Vinicius Irineu Campos

**ARQUITETURA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA
DIRETORIA DE ENSINO DA AERONÁUTICA – UMA
AVALIAÇÃO DA FUNCIONALIDADE DO NOVO ARRANJO**

**Brasília – DF
Abril / 2020**

**ARQUITETURA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA
DIRETORIA DE ENSINO DA AERONÁUTICA – UMA
AVALIAÇÃO DA FUNCIONALIDADE DO NOVO ARRANJO**

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

Aluno: Vinicius Irineu Campos
Orientadora: Prof^ª. Dr^a Regina Luna
Santos de Souza

Brasília – DF
Abril/2020

ARQUITETURA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA DIRETORIA DE ENSINO DA AERONÁUTICA – UMA AVALIAÇÃO DA FUNCIONALIDADE DO NOVO ARRANJO

Autor: Vinicius Campos
Força Aérea Brasileira

Palavras chave: Ensino, Arquitetura Organizacional, Matriz SWOT

RESUMO

O artigo analisa a implementação de uma nova estrutura organizacional no Departamento de Ensino da Aeronáutica, em um contexto de reestruturação em todo o Comando da Aeronáutica iniciado no ano de 2015. O formato de Departamento dificultava a formação de uma visão de conjunto, afetando igualmente sua a coordenação e a integração entre os diversos componentes do sistema, apesar de facilitar a eficiência interna. Buscou-se assim um modelo de arquitetura organizacional sistêmica, flexível, orgânica, que se adaptável aos anseios do Comando da Aeronáutica para o Sistema de Ensino na Força Aérea. Por meio de uma análise SWOT das competências estratégicas dos principais gestores da Diretoria de Ensino, avaliam-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que margeiam a funcionalidade desse novo arranjo organizacional.

1. INTRODUÇÃO

A Diretoria de Ensino da Aeronáutica (DIRENS), sediada em Brasília, Distrito Federal, órgão diretamente subordinado ao Comando-Geral do Pessoal, prevista pelo Decreto nº 9.077, de 08 de junho de 2017, tem missão organizacional¹ de “planejar, gerenciar e controlar as atividades de ensino relativas à formação e à pós-formação do pessoal do Comando da Aeronáutica, além daquelas relativas à educação básica, em caráter assistencial e supletivo.” (Brasil, 2017).

Essa missão vem sendo desempenhada por algum órgão na Força Aérea Brasileira (FAB) há algum tempo. Em uma apertada síntese histórica, lembra-se que as primeiras gestões relacionadas ao ensino na FAB surgiram logo após a criação do Ministério da Aeronáutica, unificando, mediante a edição do Decreto-Lei nº 2.961, de 20 de janeiro de 1941, as aviações naval e militar e da infraestrutura aeronáutica existente até o presente momento (Brasil, 1941).

Ao final de 1941, foi criada a primeira Organização Militar do Ministério para tratar da pasta de ensino, a Subdiretoria de Ensino da Aeronáutica, e, em 1980, cria-se a Diretoria de Ensino da Aeronáutica, competindo-lhe “planejar, coordenar e avaliar estudos, pesquisas, projetos e atividades na área do Ensino da Aeronáutica, visando a consecução de objetivos estabelecidos pela Política de Pessoal da Aeronáutica” (Brasil, 1980), e sua subordinação ao Comando-Geral de Pessoal (COMGEP), que é o Órgão de Direção Setorial do então Ministério da Aeronáutica responsável pela gestão de pessoas.

Ainda na década de 1980, o Presidente João Figueiredo assinou o Decreto nº 89.554, de 17 de abril de 1984, alterando a Diretoria de Ensino da Aeronáutica para Departamento de Ensino da Aeronáutica (DEPENS), transformando-a em um Órgão de Direção Setorial do Ministério da Aeronáutica, diretamente subordinado ao Ministro, tendo como finalidade a consecução dos objetivos da Política Aeroespacial Nacional (Brasil, 1984)

¹ Entende-se por missão organizacional a razão de existência de uma Organização e à delimitação das atividades dentro do espaço que se deseja ocupar, em relação às oportunidades de negócios (Brasil, 2017).

Essa estrutura organizacional se manteve, mesmo após a transformação do Ministério em Comando da Aeronáutica (COMAER), em fevereiro de 2002, pelo Presidente Fernando Henrique, permanecendo assim até a aprovação da nova Estrutura Regimental do COMAER, aprovado pelo Decreto nº 9.077, de 8 de junho de 2017, quando o Comando da Aeronáutica, buscando melhor aproveitar seus recursos por meio de políticas de otimização, reestruturou suas organizações em atividades de uso mais racional, adaptando novas estruturas de apoio, a fim de se obter maior capacidade operacional e administrativa, com foco nas “missões-fim”, inerentes a cada organização militar. (Brasil, 2017).

Atendendo ao Planejamento Plurianual do Governo Federal, bem como para coadunar-se com o disposto na Política Nacional de Defesa e na Estratégia Nacional de Defesa, no sentido de se buscar alternativas viáveis e legais que otimizem em todas as esferas, a concentração e a racionalização de meios, de toda ordem, em especial as de ordem financeira-orçamentária, iniciaram-se os estudos de transformar o Departamento de Ensino da Aeronáutica (DEPENS) em Diretoria de Ensino da Aeronáutica (DIRENS), subordinada ao COMGEP.

Este estudo tem como foco analisar as características da nova arquitetura organizacional advindas da transformação do DEPENS em DIRENS, seguindo as orientações do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PMAER), um plano integralmente estratégico, que direciona de forma integrada e articulada com a “Força Aérea 100 as novas diretrizes de modernização” e as ações desenvolvidas pela FAB. (Brasil, 2018).

2. REESTRUTURAÇÃO DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

Ao se tratar de gestão pública, iniciativas de reorganização institucional devem convergir para uma melhoria do desempenho global, igualmente, alcançando objetivos econômico-financeiros. Da mesma maneira, a FAB, mediante uma Concepção Estratégica denominada Força Aérea 100, buscou “o estabelecimento dos objetivos e diretrizes para a elaboração dos planejamentos subsequentes, visando o alcance de uma Força Aérea mais eficaz, no desempenho de suas atribuições, na paz e na guerra.” (Brasil, 2017)

De acordo com o PMAER, as atividades de Ensino são prioritárias na Força Aérea, devendo a modernização do ensino ser sempre aprimorado, atento aos contextos culturais e pedagógicos ao longo das décadas. A metodologia e a didática de ensino devem ser continuamente atualizadas, com vistas a aprimorar a capacitação e a gestão dos recursos humanos na FAB.

O Plano de Modernização do Ensino, PCA 37-11/2017, aprovado em março de 2017, acompanhando a reestruturação que estava sendo realizada no âmbito do Comando da Aeronáutica, elencou três grandes segmentos a serem transformados no ensino, como alicerces de toda a reestruturação: Gerencial, Pedagógico e de Infraestrutura. As metas e objetivos definidos no Plano de Modernização do Ensino nesses aspectos igualmente estão previstos para se realizar em períodos de curto, médio e longo prazo.

Como característica atual do Sistema de Ensino na FAB, a função finalística da Diretoria de Ensino da Aeronáutica é preponderante, eminentemente orientadora e normativa. Essa peculiaridade requer alto nível de integração para que se tenha assim uma governança eficaz. Dessa forma, o Plano de Modernização do Ensino foi um normativo orientador para se buscar a melhoria coletiva e individual nos processos e na governança da DIRENS, bem como nas Organizações de Ensino subordinadas.

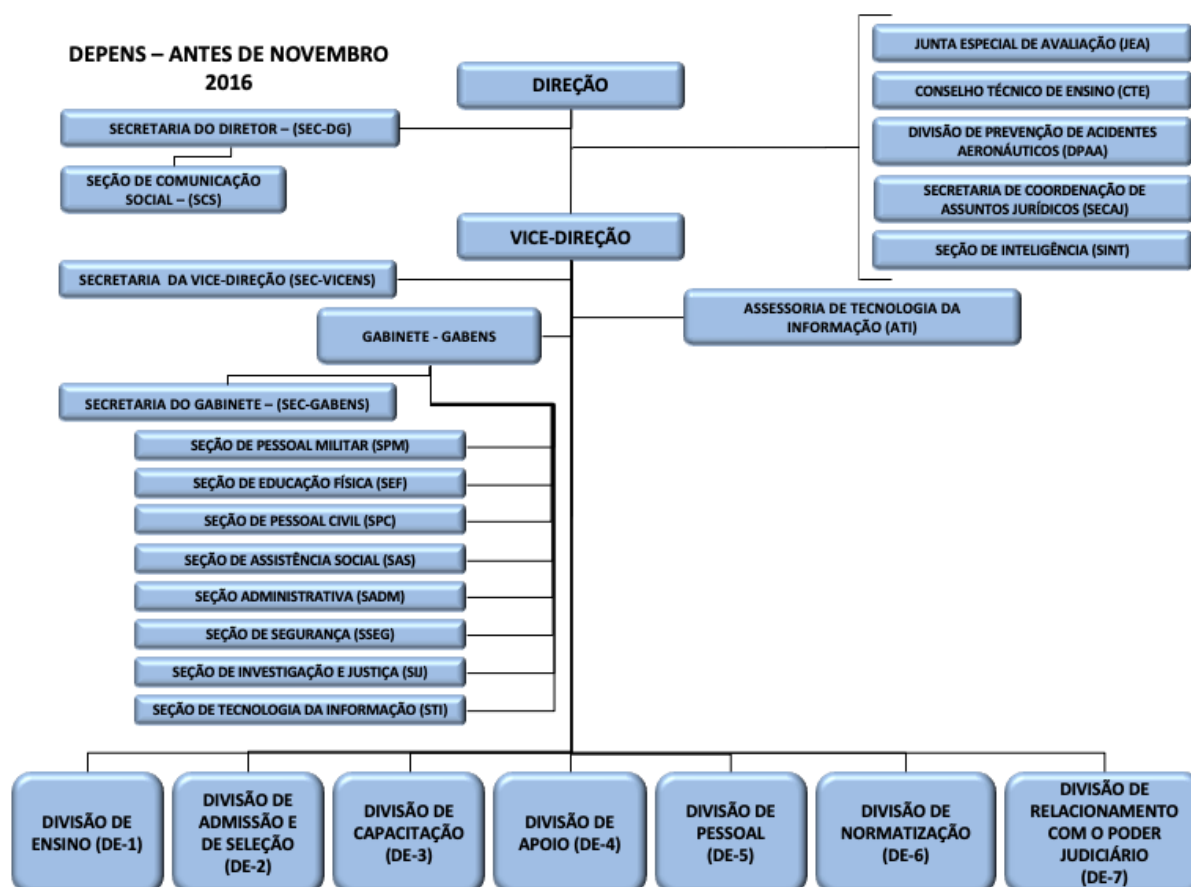
Como órgão central do SISTENS, compete à DIRENS a gestão do ensino para que assim possa fornecer um Capital humano preparado para cumprir as diversas funções exercidas pelo efetivo militar de todo o COMAER, sendo assim, as demais Organizações interessados diretos na produção e consumo de recursos humanos qualificados, especializados, e alinhados com a as necessidades específicas de cada Organização.

Destaca-se que a estrutura funcional está estreitamente relacionada com o princípio da especialização. Sua construção busca atender às diversas áreas produtivas da instituição com o suporte técnico necessário (CHIAVENATO, 2008). Gerir toda a formação do COMAER requer uma estrutura de alto nível de integração e governança. Para se atingir melhor eficiência, o Plano de Modernização do Ensino criou uma nova composição do SISTENS, para realizar a inserção de planejamento, execução e controle, alinhando essa estrutura ao PEMAER.

2.1 Arquitetura Organizacional pré-reestruturação

De acordo com a PCA 37-11/2017, a adoção de uma nova estrutura gerencial para o Ensino teve como premissa agrupar pessoas com base em suas habilidades e conhecimento ou na utilização de recursos similares, para aumentar a efetividade do processo de ensino no alcance de seus objetivos, tendo em sua composição a Reestruturação do Organizacional do DEPENS, o qual se estruturava da seguinte maneira:

Figura 1 – Organograma do DEPENS antes de novembro de 2016



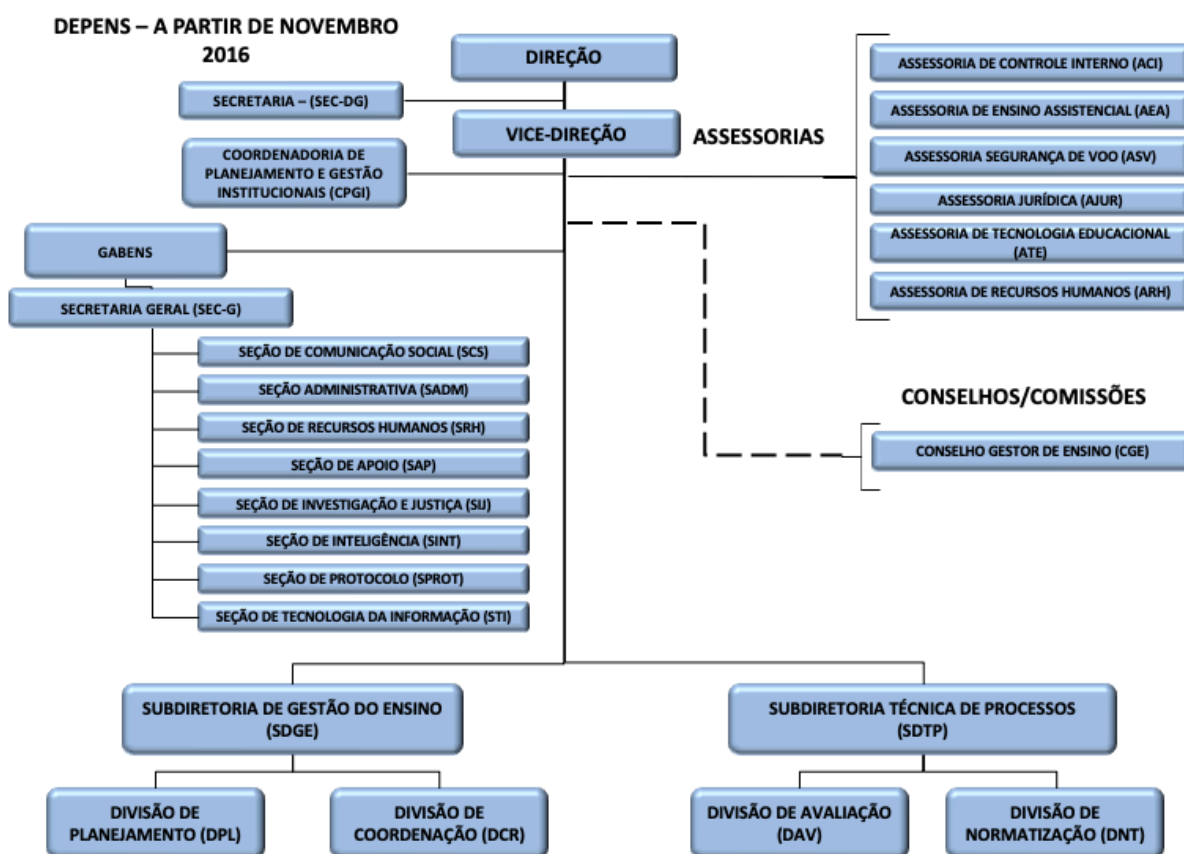
Fonte: Elaborada pelo autor com base na reestruturação da arquitetura antes de novembro de 2016.

A estrutura do DEPENS, em formato de Departamento, segundo o Plano de Modernização, apresentava limitações. A divisão de uma empresa em departamentos parte do princípio de "dividir para depois somar", fragmentando o trabalho para que, com a soma das partes, se obtenha novamente o todo. (MONTEIRO, 2005)

2.2 Novas Arquiteturas Organizacionais

O antigo formato dificultava a formação de uma visão de conjunto, afetando igualmente a coordenação e a integração entre os diversos componentes do sistema. Apesar de facilitar a eficiência interna, o Plano buscou modelos organizacionais sistêmicos, flexíveis, orgânicos, que se adaptassem com mais facilidade às constantes mudanças e, em novembro desse mesmo ano, já se iniciaram mudanças em sua arquitetura, como se pode ver na Figura 2:

Figura 2 – Organograma do DEPENS a partir de novembro de 2016



Fonte: Elaborada pelo autor com base na reestruturação da arquitetura a partir de novembro de 2016.

Essa reestruturação organizacional foi fruto de um estudo elaborado por um Grupo de Trabalho, instituído em abril de 2016, criado para desenvolver estudos de um novo modelo e discutir de forma mais ampla temas, como o da gestão baseada em processos, familiarização com a ferramenta de gestão de projetos da Aeronáutica e uma nova arquitetura para a Organização.

2.3 Grupo de Trabalho da reestruturação

Em 04 de Abril de 2016, instituiu-se a Portaria DEPENS nº 208-T/DE-6, criando assim o Grupo de Trabalho da Reestruturação da DIRENS, composto exclusivamente por Oficiais subalternos e superiores do próprio efetivo da Diretoria, que se reuniu por dez vezes, em um período compreendido entre 06 de dezembro de 2016 a 29 de setembro de 2017. Em cada uma das reuniões foram pautados os principais tópicos listados no Quadro 1, tendo sido tomadas as respectivas providências.

Quadro 1 – Relatórios do Grupo de Trabalho de Reestruturação da DIRENS, segundo atas das reuniões, compreendidas entre o período de dezembro de 2016 a setembro de 2019.

Ata	Data	Principais Tópicos Abordados	Providências
Nº 1	06.12.2016	Apresentar e analisar as metas constantes no “Plano de Modernização do Ensino da Aeronáutica”.	Foi apresentada uma minuta baseada em estudos anteriores na qual o foco é a reestruturação do DEPENS com base em processos, tendo sido os membros orientados a fazerem uma leitura do PCA 37-11, no que se refere a estrutura organizacional.
Nº 2	26.04.2017	Funcionamento da ferramenta de Gerenciamento de Projetos da Aeronáutica (GPAer) e metodologia de operação do GT.	Os integrantes do GT foram orientados quanto ao funcionamento do GPAer, tendo sido definido que as atividades realizadas durante o desenvolver fases serão acompanhadas pela ferramenta. Foi determinado que os membros do GT começassem os mapeamentos dos processos internos de cada setor.
Nº 3	03.05.2017	Participação de representantes de setores envolvidos, metas, metodologia de operação do GT e processos Anteriores	Foi indicado pelo menos um membro de cada setor, para colaborar com a produção de fluxogramas dos processos. Foi determinado que os membros do GT mapeassem os processos setoriais no nível de atividades no GPAer, onde se enumerou três ações fundamentais: leitura dos Regimentos: Organizacional e Interno (antigo e atual), consulta ao Sistema de Gestão de Documentos (SIGADAER) e ainda, início da produção dos fluxos no sistema BIZAGE.
Nº 4	22.06.2017	Atualização do sistema GPAer e prazo para término do cadastramento dos processos.	Os participantes foram orientados a atualizar o tema GPAer, tendo sido agendada durante o mês julho de 2017 uma supervisão dos trabalhos lizados pelos setores.
Nº 5	28.06.2017	Metas, acompanhamento e data final da Atividade de Mapeamento dos processos.	Foi determinado que os membros do GT atualizassem o GPAer e, além disso, deveriam disponibilizar o arquivo BIZAGI. O fim da fase de mapeamento dos processos para 29/07/2017.

Nº 6	19.07.2017	Metas e acompanhamento.	Determinou-se que os membros do GT alizassem o GPAer, atentando para as datas abelecidas aos respectivos setores, adiantando os peamentos, e atualizando semanalmente o GPAer.
Nº 7	31.07.2019	Início e operacionalização da etapa II, atualização do BIZAGI e data al da Atividade de Mapeamento dos ocessos.	Início da etapa de mensuração do tempo de lização das atividades, e uniformização dos ocedimentos para preenchimento do BIZAGI. A e final para o mapeamento dos processos ficou abelecida para o dia 01/09/2017.
Nº 8	23.08.2017	Operacionalização etapa II	Foram apresentados exemplos representativos como devem ser computados os tempos ecessários para execução dos processos, Modelo I ividualizados – Contagem SIGADAER) e odelo II (Coletivos – Estimativa de tempo). Reagendou-se o fim da fase de mapeamento dos ocessos para 15/09/2017.
Nº 9	05.09.2017	Operacionalização etapa II	Foi alinhado com os militares envolvidos no nensionamento de horas de trabalho como efetuar reenchimento das colunas de tempo.
Nº 10	29.09.2017	Passagem das Atividades, eracionalização etapa II, eracionalização etapa III, ompanhamento das OM bordinadas e Data Final da ividade de Mapeamento dos ocessos.	Foram apresentadas as fases que se encontravam ncluídas, bem como as que estavam em lamento, e as futuras, em conformidade com onograma de atividades. Além de sugerir alguns ocedimentos a serem seguidos. Identificaram-se os síveis óbices, sendo enfatizada a carência de egração entre as divisões. Por fim, informou que am realizadas tratativas junto ao COMGEP, com ação a ajustes de datas para entrega dos trabalhos erentes às fases II e III, ficando essas aceitas por uele Comando. Foi agendado o fim da fase II e III mapeamento dos processos para 31/10/2017.

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas Atas das Reuniões do GT.

A nova concepção organizacional deveria garantir um maior alinhamento entre as organizações responsáveis pelo planejamento da admissão e seleção com aquelas cuja atribuição é a formação e a pós-formação na força. Dessa forma, partiu-se do pressuposto de que o Comando da Aeronáutica alcançaria melhores resultados na sua política de pessoal, ampliando a interação entre os diversos protagonistas dessa essencial atividade administrativa.

Tendo cada segmento, sob seu escopo, apresentado objetivos específicos e peculiares, além de metas definidas a curto, médio e longo prazo, a fim de otimizar e melhor aproveitar a experiência do Plano de Modernização do Ensino, neste trabalho optou-se por analisar a reestruturação organizacional da DIRENS, prevista na nova composição do SISTENS, por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental da

Arquitetura Organizacional da DIRENS, com foco nos normativos que determinam as competências da Direção, do Gabinete da Diretoria, bem como as três Subdiretorias existentes, sejam elas a Subdiretoria de Ensino, a Subdiretoria de Gestão, a Subdiretoria Técnica.

Isto posto, os processos relativos ao Ensino transitam entre os diversos Setores, obedecendo à sequência hierárquica, e atendem à estrutura organizacional, na qual os setores são divididos por funções ou áreas do conhecimento.

A reestruturação da Arquitetura Organizacional da DIRENS preconizou uma gestão baseada em processos que tramitam entre os diversos setores da organização e que tenham alguma relação com o tema tratado, obedecendo à sequência hierárquica e atendendo, assim, às necessidades da nova estrutura da DIRENS. Dessa forma, a nova concepção prevê que a gestão deve ser:

(...) baseada em macroprocessos finalísticos (diretamente ligados à atividade fim da Organização) e macroprocessos de apoio que necessitam tramitar entre os diversos setores independentes de sua localização organizacional, com os devidos ajustes na estrutura organizacional para atender a esta nova visão. (PCA 37-11/2017)

A elaboração da nova arquitetura funcional buscou atender às diversas áreas produtivas da organização com o suporte técnico necessário. Desta forma, os setores foram reorganizados, buscando um funcionamento mais efetivo da organização como um todo, a fim de atender às suas demandas.

Inicialmente, a arquitetura organizacional da DIRENS aglutinou as tarefas por processos, extinguindo-se o cargo de Vice-Diretor, exercido por Oficial General do penúltimo posto do COMAER, e reorganizando as Divisões, em duas Subdiretorias especializadas para conduzir as ações de Ensino, uma Subdiretoria de Gestão do Ensino e uma Subdiretoria Técnica de Processos, ambas chefiadas por Coronéis, diretamente ligadas ao Diretor de Ensino, cargo não mais exercido por Tenente Brigadeiro-do-Ar, Oficial General do último posto do COMAER, mas por um Major Brigadeiro-do-Ar, Oficial General do penúltimo posto.

A nova estrutura organizacional da DIRENS trouxe duas grandes subdiretorias, encarregadas pelo Planejamento, Coordenação, Avaliação e Normatização dos assuntos

do Ensino no Comando da Aeronáutica, sendo elas a Subdiretoria de Gestão do Ensino e a Subdiretoria Técnica de Processos.

A Subdiretoria de Gestão do Ensino foi criada para ser a responsável pela governança do ensino da DIRENS com organizações militares e órgãos civis, articulando ações de interesse, sendo composta por uma Divisão de Planejamento, que cuida da execução dos processos finalísticos, de apoio e os gerenciais de todas as atividades de interesse, e por uma Divisão de Coordenação do ensino, responsável pelo monitoramento e cuidado das ações atribuídas no planejamento que demandam acompanhamento dos parâmetros atribuídos, conciliando interesses e necessidades individuais locais, arbitrando soluções específicas e contextuais. (Brasil, 2016).

À Subdiretoria Técnica de Processos competia a busca constante de melhoria dos processos de ensino, respondendo pela construção, modelagem, manutenção e melhoria de todos os processos em curso na Organização e nas subordinadas. Era composta por uma Divisão de Avaliação e uma Divisão de Legislação e Normatização. A Subdiretoria Técnica de Processos era responsável por operacionalizar os processos em curso e em atividades que gerassem produtos, tais como documentos normativos de alto nível, documentos específicos relacionados a parâmetros ou índices orientando cursos de formação, pós-formação e especialização para essa finalidade. (Brasil, 2016).

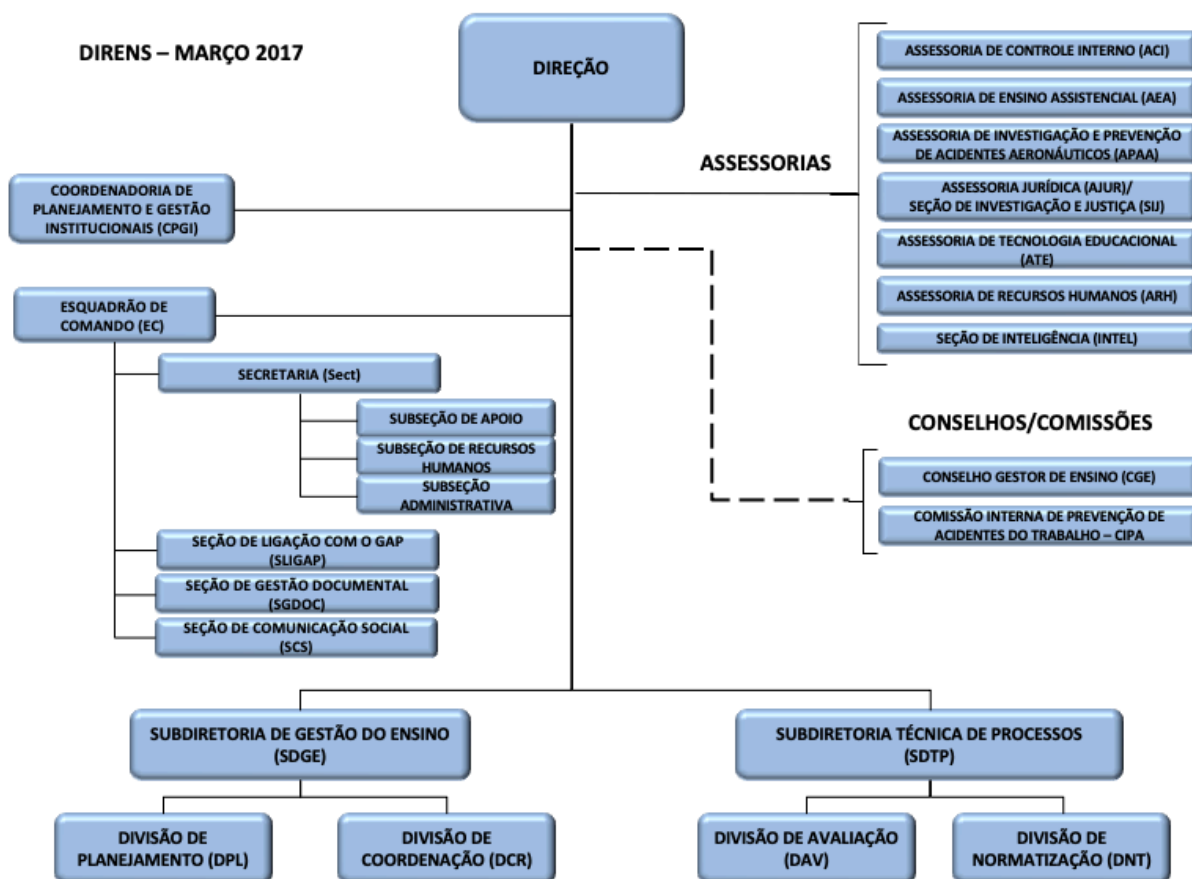
Além das duas Subdiretorias, foram também subordinadas diretamente ao Diretor de Ensino, encarregado por toda a direção, coordenação, e controle das atividades da Organização, diversas assessorias e seções.

O Diretor de Ensino é o Tomador de Decisão, o qual, segundo Chiavenato (1997), é quem deve selecionar entre várias alternativas de atuação. Portanto, tal Arquitetura Organizacional condicionava a decisão do Diretor nas pautas de assuntos dos mais diversificados temas, tendo ele que planejar e atuar nos níveis de Despacho, Operacional, Tático e por fim Estratégico, conforme as distinções de níveis de Shimizu (1996).

Conseqüentemente, os assuntos dos mais altos níveis estratégicos, oriundos das duas Subdiretorias, competiam pelo tempo do Diretor de Ensino por constarem como

pauta de despacho, ainda que pudessem ser delegadas aos chefes de setores com posição hierárquica inferior. O modelo pode ser visualizado na Figura 3:

Figura 3 – Organograma da DIRENS em março de 2017



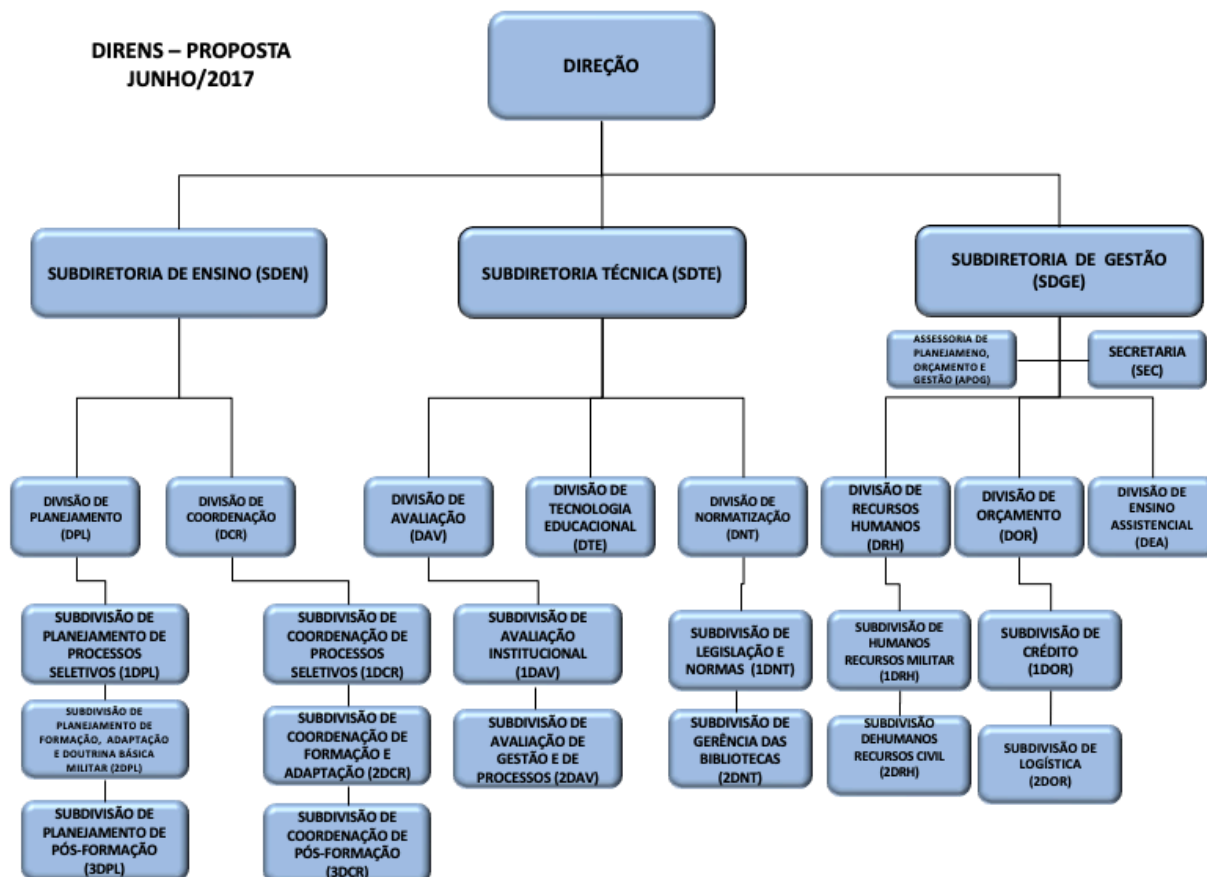
Fonte: Elaborada pelo autor com base na reestruturação da arquitetura no período de março de 2017.

Viu-se, então, a necessidade de se criar uma nova Subdiretoria, que pudesse ser a responsável pelo planejamento, orçamento, gestão administrativa e de recursos humanos, supervisão dos projetos, programas, atividades e propostas tanto da Diretoria, quanto das Organizações de Ensino subordinadas. Essa Subdiretoria foi criada, tendo sido denominada Subdiretoria de Gestão, e assim, a Subdiretoria de Gestão do Ensino passou a se chamar Subdiretoria de Ensino, e a Subdiretoria Técnica de Processos a se chamar Subdiretoria Técnica.

A DIRENS elaborou um novo organograma, tendo como base uma estrutura funcional estabelecida nas três Subdiretorias: Ensino, Técnica e Gestão. Assim, buscou-se a otimização de seus processos e um melhoramento na cadeia de compromissos e

valores, priorizando a competência e qualidade de cada setor, como se pode observar na Figura 4:

Figura 4 – Organograma da DIRENS em junho de 2017

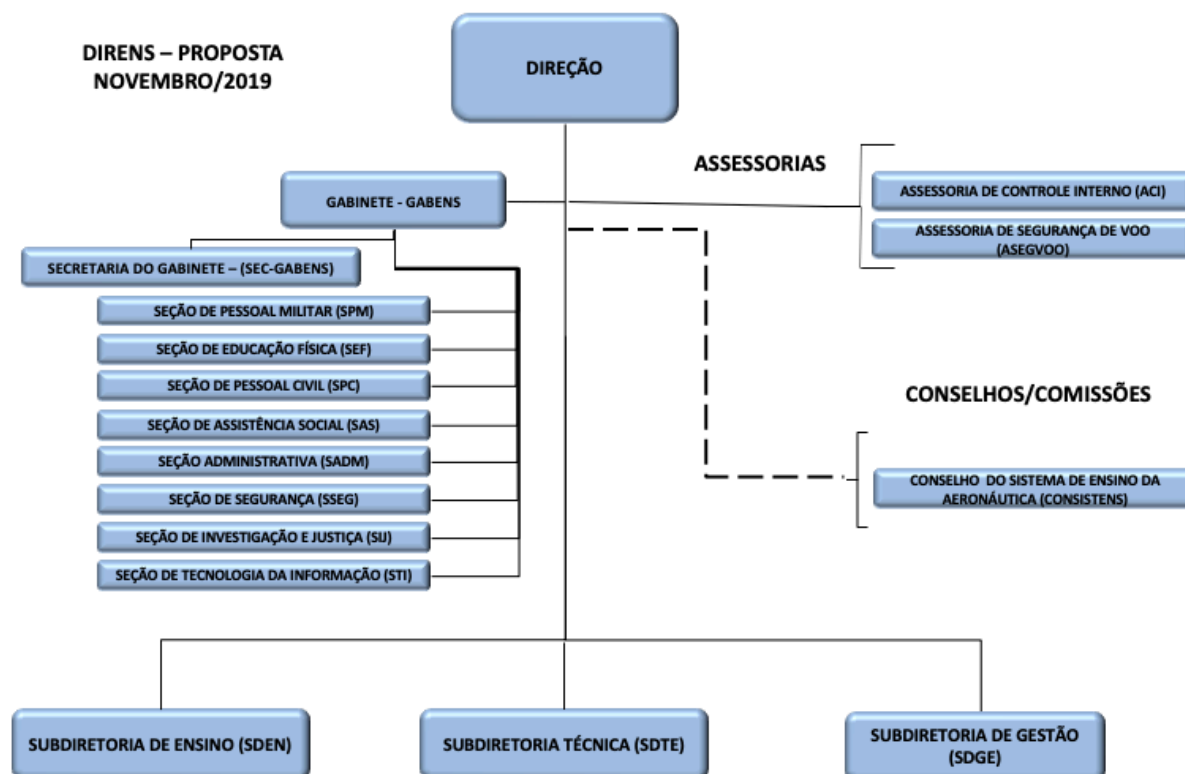


Fonte: Elaborada pelo autor com base na reestruturação da arquitetura no período de junho de 2017.

No entanto, essa nova arquitetura, mais complexa e montada diretamente para uma gestão por processos do ensino, necessitou de um novo reajuste, devido às atribuições que passaram a sobrecarregar a agenda do Subdiretor de Gestão ao qual, além dos diversos assuntos referentes à Recursos Humanos, Orçamento, Planejamento e Gestão, tanto da DIRENS como de todas as Organizações de Ensino subordinadas, passou a competir também toda a demanda de Secretaria e Gabinete, tendo sido instituído, então, ao final de 2019, o Gabinete do Diretor de Ensino, para planejar, dirigir, coordenar e supervisionar as atividades de apoio administrativo e de serviços, assessorar o Diretor nos assuntos da Administração Interna, que tratem de pessoal militar, tecnologia da informação, gestão documental, inteligência e comunicação social, bem como cumprir os encargos inerentes aos cuidados com a infraestrutura da edificação, bem como, com a

segurança interna do pessoal e das instalações, ficando o novo e atual Organograma da DIRENS da seguinte maneira:

Figura 5 – Organograma da DIRENS em novembro de 2019



Fonte: Elaborada pelo autor com base na reestruturação da arquitetura no período de novembro de 2019.

3. ANÁLISE DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Como abordado anteriormente, as circunstâncias atuais requerem que o serviço público tenha um rigoroso controle de gastos na administração pública. Contudo, o volume de atividades, bem como as responsabilidades dos gestores, está em uma constante crescente de demandas.

O Estado-Maior da Aeronáutica tem a finalidade de elaborar o planejamento, de mais alto nível, para o cumprimento da missão da Aeronáutica². Mediante a edição do normativo MCA 16-1/2017, que institui os Indicadores Estratégicos para o COMAER, destaca-se a importância dos indicadores estratégicos, baseados em desempenho, formados pela medição do desempenho das Atividades dos Órgãos, que possibilitem

² Cf. Decreto-Lei nº 3.730, de 18 de outubro de 1941.

evidenciar os resultados almejados, o estabelecimento de metas quantificadas e o desdobramento nos diversos níveis.

Dessa forma, é necessário que a organização tenha compreensão de seus processos, pois caso não seja clara essa visualização, não se faz possível uma fidedigna descrição dos indicadores de desempenho, sendo possível apenas a mensuração isolada dos desempenhos funcionais, causando assim impactos nas medições (Brasil, 2017).

Outro ponto importante destacado na MCA 16-/2017 diz que as “organizações somente devem investir tempo e recursos para mudar um processo se houver medições que justifiquem tal mudança.”

É fundamental a realização de uma análise organizacional para o alcance de melhoria contínua dos projetos e processos, de forma que as medidas sejam tomadas traduzindo fidedignamente o desempenho e trabalho realizado. Essa análise organizacional deve atuar como um diagnóstico estratégico para a organização. Conforme Cobra (1992):

[...] tudo começa como uma auto avaliação acerca do negócio da organização em que o negócio está e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto, que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir na dimensão crítica para o sucesso permanente.

O processo de reestruturação da DIRENS necessita de um estudo estratégico que possibilite a análise de informações que norteiem o andamento dos processos, possibilitando a implementação de melhorias e um conhecimento atualizado da Organização. Dessa forma, mais adiante, o estudo apresentará uma matriz que aponta uma análise das condições externa, interna, oportunidades e ameaças, através do modelo da Matriz SWOT³.

³ A Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), cuja tradução significa “força fraqueza, oportunidade e ameaça”, é uma forma de análise utilizada para a gestão e o planejamento, abrangendo variáveis que atuam diretamente no desempenho da organização ou empresa. A origem da Matriz SWOT, segundo Fagundes (2010), remonta à década de 1960, com o foco na compatibilização entre as "Forças" e "Fraquezas" de uma organização, sua competência distintiva, e as "Oportunidades" e "Ameaças".

Para Oliveira (2007, p. 37) a análise SWOT consiste em:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

De acordo com Andion e Fava (2003, p. 43) “Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”.

Reconhecer o contexto em que se encontra a Organização é necessário para alcançar as melhorias contínuas visando a um melhor planejamento estratégico, “considerar os fatores externos e internos é essencial porque eles esclarecem o mundo em que opera a empresa ou unidade, permitindo planejar melhor o futuro desejado”, conforme Luecke (2009, p. 23)

4. MATRIZ SWOT DA DIRENS

Para a construção da Matriz SWOT da DIRENS serão utilizados, de acordo com a ICA 19-1/2005, o Regulamento de Organização do Comando da Aeronáutica (ROCA), “documento, aprovado por ato do Comandante da Aeronáutica, que estabelece a finalidade, a subordinação, a sede, a estrutura básica e as competências de uma organização”, bem como o Regimento Interno de Organizações do Comando da Aeronáutica (RICA), “publicação que, em complemento ao respectivo Regulamento da Organização, estabelece as minúcias da estrutura das organizações, disciplinando o funcionamento e as competências de seus órgãos constitutivo”, que tratam especificamente da Diretoria de Ensino.

A fim de se delimitar o escopo do estudo e melhor precisar os dados obtidos, serão analisadas as competências dos setores estratégicos da DIRENS, subordinados diretamente ao Diretor de Ensino, subdividindo-as inicialmente em uma análise externa e interna, e posteriormente nos quatro campos da Matriz SWOT. Para tanto, faz-se necessário compreender os critérios em que serão alocadas as competências dos setores da DIRENS.

A saber, Análise Externa nada mais é do que uma análise das condições externas que rodeiam a organização e que lhe impõem desafios e oportunidades, como explica Chiavenato (1993). Para Kotler (2000), a chave de oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de se pode fazer mais por essa oportunidade que os concorrentes. Já as ameaças, por sua vez, são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da organização, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho⁴.

Portanto, em uma apresentação gráfica da Matriz SWOT, os dados da DIRENS a serem analisados ficarão alocados, de forma que, ao se subdividirem os itens avaliados, haja uma separação entre os fatores positivos e negativos, bem como uma análise do ambiente interno e ambiente externo à Organização, conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – Apresentação gráfica da Matriz SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	<p><i>Strengths</i></p> <p>Forças</p>	<p><i>Weaknesses</i></p> <p>Fraquezas</p>
Ambiente Externo	<p><i>Opportunities</i></p> <p>Oportunidades</p>	<p><i>Threats</i></p> <p>Ameaças</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

⁴ De acordo com Chiavenato (1993), “a análise interna trata-se de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a empresa possui”. Para Colauto (2007) o uso de uma análise SWOT auxilia na identificação dos pontos fortes e fracos presentes no ambiente interno (microambiente) e as ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo (macroambiente).

Adaptando-se os conceitos da Análise SWOT apresentados, pode-se aplicar à DIRENS as seguintes concepções Análise do Ambiente Externo, Ambiente Interno, Força, Fraqueza, Oportunidades e Ameaças:

Ambiente Interno: É quando se realiza uma análise das Forças e Fraquezas da Organização, sendo esses fatores internos e gerenciáveis. Isto é, uma vez que a Organização tenha definido quais são suas forças e fraquezas, ela pode trabalhar para que haja uma melhoria contínua dos processos, aplicando por suas forças sua máxima capacidade efetiva, bem como tomando ações necessárias para evitar e corrigir as fraquezas existentes, conforme De Paula (2015)

De Paula (2015) afirma também que se entende por Ambiente Externo: Por pertencerem ao ambiente externo da Organização, as Oportunidades e Ameaças são não são gerenciáveis, não sendo assim possível manipulá-los diretamente. De qualquer forma, a Organização não deve se manter distante desses dois fatores, tendo sempre que manter um próximo monitoramento das oportunidades e ameaças. Conhecendo-se as oportunidades do ambiente em que está inserida, a Organização pode atuar de forma ativa para se ter melhor aproveitamento das oportunidades, bem como ao se conhecer as principais ameaças, torna-se possível atuar para dirimir riscos e impactos causados pelas possíveis ameaças.

Feita, portanto, essa análise macro dos Ambientes, pode-se partir para as premissas de que, no serviço público, a Matriz SWOT, de acordo com Ribeiro (2012), é definida da seguinte maneira:

Strengths (Forças) – analisa o cenário interno e representa tudo aquilo que agrega valores e está sob o controle da Organização, ou seja, as qualidades positivas, como as melhores atividades e processos.

Weaknesses (Fraquezas) – também analisa o cenário interno e representa as fraquezas que estão sob o controle da Organização, ou seja, os pontos que atrapalham e não trazem vantagens para a Organização, como falta de capacitação dos servidores e falta de confiabilidade dos processos.

Opportunities (Oportunidades) – são fatores externos, que não estão sob a influência direta, mas que trazem benefícios para a Organização.

Threats (Ameaças) – as ameaças também não estão sob o controle direto da Organização, mas podem trazer algum tipo prejuízo, portanto, a análise aqui é relacionada com desvantagens que possam gerar um feito ou acontecimento desfavorável para a Organização.

Com base nesses princípios, será, portanto, analisada no escopo da Matriz SWOT a estrutura básica da DIRENS, prevista no Art. 5º do Regulamento da Diretoria de Ensino, sendo composta pela Direção, Subdiretoria de Ensino (SDEN), Subdiretoria Técnica (SDTE) e Subdiretoria de Gestão (SDGE), bem como o Gabinete da DIRENS (GABENS), seção criada posteriormente à aprovação do ROCA, mas já previsto em RICA.

Como forma de coleta de dados, realizou-se uma Pesquisa de Campo Descritivo-Quantitativa, a fim de se observar, analisar e interpretar as informações obtidas por meio de detalhados dados estatísticos da realidade atual da DIRENS, resultando, assim, em inferências subjetivas de uma base sólida e fundamentada numa pesquisa documental dos documentos normativos, ROCA e RICA da DIRENS.

Os itens serão classificados de acordo com sua importância, intensidade e tendência, havendo também um grau de pontuação, sendo essa pontuação de cada item o correspondente ao da respectiva linha, conforme a Tabela 1:

Tabela 1

Importância	Intensidade	Tendência	Pontuação do item
Totalmente importante	Muito forte	Melhora muito	5
Muito importante	Forte	Melhora	4
Importante	Média	Mantém	3
Pouco importante	Fraca	Piora	2
Sem importância	Muito fraca	Piora muito	1

Fonte: LUZ Planilhas Empresariais (2019)

Essa pontuação servirá como instrumento de análise, que permitirá parametrizar os principais Fatores Internos e Externos, e o cálculo da Pontuação final envolverá a multiplicação das pontuações obtidas de cada item, conforme fórmula abaixo, proposta

pelo site da Luz Planilhas Empresariais, um grupo de gestão empresarial especializados em análises de Matriz SWOT:

$$\text{Pont. Final} = \text{Pont. Importância} \times \text{Pont. Intensidade/Urgência} \times \text{Pont. Tendência}$$

Para a coleta de dados, foram utilizados questionários estruturados fechados⁵, que foram entregues ao Diretor de Ensino, aos Chefes das Subdiretorias e ao Chefe de Gabinete, os quais continham as respectivas competências previstas no ROCA e RICA da DIRENS, normativos que regulam o funcionamento da Organização.

Dessa forma, a coleta de dados e a análise dos resultados obtidos serão baseadas nos julgamentos individuais de cada entrevistando. Esse diagnóstico pode ser ancorado na concepção de Racionalidade Limitada de Herbert Simon (1965), que considera o ambiente de um gestor econômico repleto de possibilidades de escolhas, mas que detém uma capacidade limitada de informações para lhe proporcionar processamento e capacidade.

O modelo supõe que o tomador de decisões é capaz de contemplar, de modo completo, o futuro perante ele. ele entende a série de escolhas alternativas que estão disponíveis, não apenas no momento, mas em todo o panorama do futuro. ele entende as consequências de suas escolhas, a ponto de ser capaz de atribuir uma distribuição conjunta de probabilidades aos estados futuros do mundo” (Simon, 1983. p. 13).

Portanto, o que veremos no capítulo a seguir baseia-se nas inferências obtidas pelos tomadores de decisões estratégicas da Organização, podendo-se inferir que a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças apresentará também as prioridades estabelecidas pela organização como um todo. Para Simon (1983, p. 21), “O animal existente em nós nos leva a agir de forma sequencial em relação a cada uma de nossas necessidades, criando, instintivamente, uma escala de prioridades para nossas necessidades”. Ainda a esse respeito, pode-se ressaltar que

O argumento de racionalidade limitada assume a existência de um “mundo único” composto por milhões de variáveis que, em princípio poderiam afetar-se mutuamente, mas que não o fazem na maior parte do tempo. esta suposição

⁵ O modelo de questionário utilizado pode ser encontrado no Apêndice deste artigo.

tem implicações diretas sobre a análise da relação entre alternativas e consequências.

Ao analisar esta relação, é preciso distinguir entre aquela que está na cabeça do tomador de decisão e aquela que existe “objetivamente”, dado que o tomador de decisão possui apenas um conhecimento fragmentado das condições em torno de suas ações, não sendo capaz de estabelecer uma relação exata entre alternativas e consequências (Melo, 2016. p. 628)

5. ANÁLISE DOS DADOS

Foram analisadas todas as competências estratégicas da DIRENS, totalizando trinta e duas, que se subdividem entre as atribuições do Diretor de Ensino, Subdiretor de Ensino, Subdiretor de Gestão, Subdiretor Técnico e Chefe de Gabinete. De acordo com o item 5.2, os resultados podem ser sintetizados na Matriz SWOT apresentada no Quadro 3:

Quadro 3 – Apresentação gráfica geral da Matriz SWOT da DIRENS

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	18 competências estratégicas	04 competências estratégicas
	Somatório de pontos: 1586 Porcentagem: 62%	Somatório de pontos: 136 Porcentagem: 5%
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	08 competências estratégicas	02 competências estratégicas
	Somatório de pontos: 728 Porcentagem: 29%	Somatório de pontos: 90 Porcentagem: 4%

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa.

5.1 Análise geral da matriz SWOT

A análise dos quadrantes da Matriz SWOT permite delinear não só o perfil da Organização, como também traçar importantes estratégias que ajudem a alcançar os objetivos, o cumprimento completo e aprimorado da missão organizacional, bem como definir a auxiliar na construção de uma visão prospectiva e inovadora.

Conforme os resultados alcançados, observa-se que a nova Arquitetura Organizacional da DIRENS possui uma capacidade altamente positiva e ofensiva, na qual a soma dos Fatores Positivos Força e Oportunidade atinge um elevado nível de percepção

dos principais gestores, totalizando 91%, contra somente 9% dos Fatores Negativos, demonstrando que a organização tem potencial para capturar as oportunidades. Portanto, essa atual estratégia adotada infere que devem ser aprofundados os estudos dos elementos decisórios que envolvem esse caminho, mas sem levar em consideração as fraquezas que podem prejudicar o caminho escolhido.

Com relação à capacidade defensiva da Organização, tende a se tornar praticamente nula frente ao conjunto das forças e oportunidades, devido a alta percepção do índice de Fatores Positivos, o que diminui consideravelmente a influência das ameaças, demonstrando baixo nível de vulnerabilidade. Contudo, embora simbolize uma pequena parcela da estratégia da Organização, não se deve desconsiderar as fraquezas no decorrer das demais fases do planejamento estratégico, visando assim identificar os pontos mais vulneráveis da Organização e dirimir as deficiências existentes.

5.1.1 Análise das forças e oportunidades

As tabelas 2 e 3 apresentam, repetitivamente, os itens selecionados pelos gestores como Força e Oportunidade:

Tabela 2

Item	Importância	Intensidade	Tendência	Pontuação
DIRETOR - Dirigir, coordenar e controlar as atividades atribuídas à Organização	Totalmente importante	Muito forte	Melhora muito	125
DIRETOR - Estabelecer a estratégia para a consecução da Política de Ensino;	Totalmente importante	Muito forte	Melhora muito	125
DIRETOR - Supervisionar, coordenar e inspecionar a execução das atividades das OE subordinadas, bem como das escolas de educação básica, em caráter assistencial e supletivo;	Totalmente importante	Muito forte	Melhora muito	125
DIRETOR - Orientar a elaboração das propostas orçamentárias anual e plurianual;	Totalmente importante	Muito forte	Melhora muito	125
DIRETOR - Propor o recompletamento e a movimentação de pessoal no âmbito da DIRENS e das OE subordinadas.	Totalmente importante	Muito forte	Melhora muito	125
DIRETOR - Aprovar disposições relativas a exames de admissão e de seleção, cursos, estágios, exames de suficiência, currículos, planos de avaliação e demais atividades na área de competência da DIRENS;	Totalmente importante	Muito forte	Melhora muito	125

DIRETOR - Elaborar e aprovar os planos, as propostas e os programas desenvolvidos na DIRENS	Totalmente importante	Forte	Melhora muito	100
DIRETOR - Emitir ordem de matrícula em curso e estágio destinado à incorporação de pessoal no COMAER, derivado de exame de admissão ou de seleção;	Totalmente importante	Muito forte	Melhora	100
SDEN - Liderar o desenvolvimento das atividades de ensino nas fases de planejamento e coordenação do ensino, no âmbito da DIRENS	Totalmente importante	Forte	Melhora muito	100
SDGE - Coordenar a elaboração da proposta orçamentária da Diretoria	Totalmente importante	Forte	Melhora muito	100
SDTE - Gerenciar as atividades de delineamento, elaboração de parâmetros, captação e análise de dados da Avaliação Institucional, a fim de levantar requisitos e informações para a melhoria do ensino no COMAER	Totalmente importante	Muito forte	Melhora	100
SDEN - Conduzir as atividades de ensino da DIRENS e das OE subordinadas mediante o estabelecimento de metas, diretrizes, parâmetros e índices gerais	Totalmente importante	Forte	Melhora	80
SDGE - Coordenar, quando determinado, as Reuniões de Ensino	Totalmente importante	Forte	Mantém	60
DIRETOR - Zelar pelo cumprimento das normas oriundas dos Órgãos Centrais dos Sistemas do COMAER;	Muito importante	Forte	Mantém	48
SDGE - Supervisionar as ações relacionadas à aplicação dos recursos orçamentários, sob a responsabilidade da Diretoria e descentralizados às OE subordinadas	Muito importante	Média	Melhora	48
GABENS - Planejar, dirigir, coordenar e supervisionar as atividades de apoio administrativo e de serviços, inerentes ao bom funcionamento do QG da DIRENS	Muito importante	Forte	Mantém	48
SDGE - Coordenar a elaboração dos Regulamentos e Regimentos Internos da DIRENS e das OE subordinadas	Importante	Média	Mantém	27
SDGE - Assessorar o Diretor nos assuntos referentes ao planejamento, orçamento e gestão administrativa e de Recursos Humanos da DIRENS e OE subordinadas	Totalmente importante	Muito fraca	Melhora muito	25

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020)

Tabela 3

Item	Importância	Urgência	Tendência	Pontuação
DIRETOR - Assessorar o Comandante-Geral do Pessoal na formulação da Política de Pessoal da Aeronáutica com ênfase no Ensino;	Totalmente importante	Pra ontem	Melhora muito	125
DIRETOR - Convocar e presidir as comissões, juntas e conselhos instituídos;	Totalmente importante	Pra ontem	Melhora muito	125
DIRETOR - Orientar a seleção e a qualificação do pessoal em atividade na área de ensino do COMAER.	Totalmente importante	Pra ontem	Melhora muito	125

SDEN - Tratar das questões relacionadas à governança do ensino, articulando ações para melhoria do ensino no SISTENS com organizações do COMAER, Ministério da Defesa, outras Forças Armadas, nacionais e estrangeiras, bem como com outras instituições nacionais e internacionais	Totalmente importante	Pra ontem	Melhora muito	125
DIRETOR - Propor convênios contratos ou outras formas de intercâmbio ou cooperação de interesse da DIRENS;	Muito importante	Muito urgente	Melhora	64
DIRETOR - Articular ações para melhoria do ensino no SISTENS com organizações do COMAER	Muito importante	Muito urgente	Melhora	64
SDEN - Propor a atualização da Política de Ensino do COMAER	Muito importante	Muito urgente	Melhora	64
SDEN - Planejar o desenvolvimento do SISTENS, em conformidade com a evolução dos conceitos do ensino nacional	Importante	Urgente	Melhora	36

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020)

A comparação dos valores apurados para cada força e oportunidade, frente aos fatores de fraqueza e ameaça permite facilmente uma análise do poder consolidado da Organização após sua reestruturação. As forças que apontam maior pontuação devem ser vistas como os principais pontos de apoio para alavancar a organização.

A análise das principais forças e oportunidades da DIRENS demonstram que há uma percepção muito positiva de sua estratégia, principalmente na visão do Diretor de Ensino, que atribuiu índices máximos de avaliação em nove das suas treze competências normativas, sendo todas elas caracterizadas como Fatores Positivos.

Para Silva (2017), por meio de teorias comportamentais, pode-se explicar a influência de possíveis vieses no comportamento dos tomadores de decisão, levando-os a optarem por alternativas menos pautadas em aspectos racionais interferindo, desta forma, na estruturação das organizações.

Os estudos relatam que as características pessoais do gestor têm um impacto significativo sobre as políticas corporativas. Por exemplo, Barros e Silveira (2009) concluíram que os vieses cognitivos figuram entre a lucratividade, tamanho, tangibilidade e os padrões de governança corporativa. Silva (2017) conclui que o excesso de confiança e otimismo gerencial dos gestores exerce influência na alavancagem das empresas e que

os mecanismos de governança corporativa podem inibir o viés comportamental do gestor por meio da diversidade de um conselho de administração.

5.1.2 Análise das fraquezas e ameaças

As tabelas 4 e 5 apresentam, repetitivamente, os itens selecionados pelos gestores como Fraqueza e Ameaça:

Tabela 4

Item	Importância	Intensidade	Tendência	Pontuação
SDTE - Conduzir as atividades de identificação, análise e adequação dos processos gerenciais e de ensino com a finalidade de alcançar os resultados pretendidos, consistentes e alinhados com a missão da DIRENS	Muito importante	Média	Piora	48
GABENS - Cumprir os encargos inerentes aos cuidados com a infraestrutura da edificação, bem como, com a segurança interna do pessoal e das instalações, em coordenação com o GAP-BR	Muito importante	Forte	Mantém	48
SDGE - Coordenar a elaboração dos planos, programas e relatórios referentes às atividades desenvolvidas na Diretoria	Muito importante	Média	Melhora	24
SDGE - Supervisionar o andamento dos projetos e atividades sob a responsabilidade da DIRENS e de suas OE subordinadas	Muito importante	Forte	Melhora muito	16

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020)

Tabela 5

Item	Importância	Urgência	Tendência	Pontuação
SDTE - Gerenciar as atividades de avaliação das missões de ensino sob a responsabilidade da DIRENS	Importante	Muito urgente	Piora muito	60
GABENS - Assessorar o Diretor nos assuntos da Administração Interna, referentes ao pessoal militar, tecnologia da informação, gestão documental, inteligência e comunicação social	Totalmente importante	Urgente	Melhora	30

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020)

Embora representem uma pequena parcela das competências estratégicas da Organização, do ponto de vista dos principais gestores da DIRENS, é importante demonstrar os pontos sensíveis que podem prejudicar o desempenho futuro.

Mas há de se destacar também que a pontuação atribuída aos Pontos negativos da DIRENS possui valor extremamente inferior aos pontos positivos, simbolizando apenas 9% da total obtida. Isso não significa que essa pequena porção não merece sua devida atenção, dada as características de supervisão, coordenação, e, principalmente, gerencia sobre a avaliação das missões de ensino sob a responsabilidade da Diretoria.

Isso demonstra que embora tenha obtido alto índice de favorabilidade, houve também a sinalização por parte dos gestores que importantes funções inerentes à nova arquitetura organizacional merecem ainda um cuidado especial e a procura por imediata melhoria, provando assim que a matriz representa a realidade da organização, pois expõe também as entranhas organizacionais, sem falsas interpretações, crucial para a elaboração de novas estratégias de melhoria para a DIRENS.

6. CONCLUSÃO

A nova arquitetura organizacional da DIRENS, advinda do processo de reestruturação do Comando da Aeronáutica, buscou uma melhoria coletiva e individual nos processos e na governança da DIRENS, visto que conforme o Plano de Modernização o antigo formato de Departamento apresentava limitações, dificultando a formação de uma visão de conjunto, afetando igualmente a coordenação e a integração entre os diversos componentes do sistema, apesar de facilitar a eficiência interna.

A reestruturação da Arquitetura Organizacional da DIRENS preconizou uma gestão baseada em processos, que possuam correlação entre os diversos setores da organização e com o tema tratado, obedecendo à sequência hierárquica e atendendo assim às necessidades de uma nova estrutura da Diretoria, dessa forma, os setores foram reorganizados, buscando um funcionamento mais efetivo da organização como um todo, a fim de atender às suas demandas.

A fim de se analisar o processo que possibilitou a implementação das melhorias, e um conhecimento atualizado da Organização, este estudo apresentou uma Matriz SWOT, que apontou uma análise dos pontos positivos e negativos da DIRENS, atribuídos às competências dos principais atores da Organização, que atuam no nível estratégico.

Para que se tenha uma completa análise de toda a Diretoria, sugere-se um estudo que contemple todas as atribuições contidas no RICA e ROCA, envolvendo-se mais atores no processo de pesquisa.

Para a realização da coleta de dados foram utilizados questionários estruturados fechados, onde os resultados foram inferidos nos julgamentos individuais de cada entrevistando. Conforme os resultados alcançados, foi possível observar que os gestores possuem uma visão extremamente positiva e ofensiva, onde os Fatores Positivos atingiram um elevado índice de 91% contra somente 9% dos Fatores Negativos.

Isso demonstrou que a organização possui plenas condições para manter sua estratégia de negócio, bem como se blindar diante às fraquezas e ameaças existentes. Essa atual estratégia adotada permite adotar a premissa que os pontos negativos tendem a se tornar praticamente nulos frente ao conjunto das forças e oportunidades, devido a alta percepção do índice de Fatores Positivos, o que diminuindo consideravelmente o baixo nível de vulnerabilidade.

Contudo, não se deve desconsiderar as fraquezas no decorrer das demais fases do planejamento estratégico, pois embora represente uma somente 9% das competências estratégicas da Organização, é importante buscar melhorias nos pontos sensíveis que podem prejudicar o desempenho futuro, buscando assim identificar os pontos mais vulneráveis e eximir as deficiências existentes.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial / Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Centro de Documentação e Histórico da Aeronáutica. **Aprova a edição da Estrutura Básica Funcional do Ensino baseada em processos para a Diretoria de Ensino e Organizações Subordinadas: NSCA 37-4**. Brasília, DF, 2016.

_____. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER N° 93/7SC, de 05 de dezembro de 2017. Centro de Documentação e Histórico da Aeronáutica. **Aprova a edição do Manual do Comando da Aeronáutica sobre os Indicadores Estratégicos para o Comando da Aeronáutica: MCA 16-1**. Brasília, DF, 2017.

_____. Comando da Aeronáutica. Portaria N° 80/GC3, de 14 de janeiro de 2005. Centro de Documentação e Histórico da Aeronáutica. **Aprova a reedição da Instrução que dispõe sobre Regulamentação das Organizações: ICA 19-1**. Brasília, DF, 2005.

_____. Comando da Aeronáutica. Portaria N° 143/SDTP, de 16 de março de 2017. Centro de Documentação e Histórico da Aeronáutica. **Plano de Modernização do Ensino da Aeronáutica: PCA 37-11**. Brasília, DF, 2017.

_____. Comando da Aeronáutica. Portaria N° 900/GC3, de 21 de junho de 2017. Centro de Documentação e Histórico da Aeronáutica. **Aprova Regulamento da Diretoria de Ensino: ROCA 21-104**. Brasília, DF, 2017.

_____. Comando da Aeronáutica. Portaria N° 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Centro de Documentação e Histórico da Aeronáutica. **Concepção Estratégica – Força Aérea 100: DCA 11-45**. Brasília, DF, 2018.

_____. Comando da Aeronáutica. Portaria N° 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Centro de Documentação e Histórico da Aeronáutica. **Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018-2027: PCA 11-47**. Brasília, DF, 2018.

_____. Decreto N° 4.118, de 7 de fevereiro de 2002. Revogado pelo Decreto n° 9.794, de 2019. **Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4118.htm> . Acesso em 15 dez. 2019.

_____. Decreto N° 9.077 de 08 de junho de 2017. **Dispõe sobre a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e das Funções Gratificadas do Comando da Aeronáutica, do Ministério da Defesa**. Disponível em

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9077.htm> . Acesso em 19 dez. 2019.

_____. Decreto Nº 85.260, de 16 de outubro de 1980. **Cria, no Ministério da Aeronáutica, a Diretoria de Ensino da Aeronáutica, extingue o Comando de Formação e Aperfeiçoamento e a Diretoria Técnica de Pessoal e dá outras providências.** Disponível em <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-85260-16-outubro-1980-434653-norma-pe.html>> . Acesso em 07 de janeiro de 2020.

_____. Decreto Nº 89.554, de 17 de abril de 1984. **Dispõe sobre o Departamento de Ensino da Aeronáutica e dá outras providências.** Disponível em <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-89554-17-abril-1984-439935-publicacaooriginal-1-pe.html>> . Acesso em XXXX

_____. Decreto-lei Nº 2.961, de 20 de janeiro de 1941. **Cria o Ministério da Aeronáutica.** Disponível em <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-2961-20-janeiro-1941-412859-publicacaooriginal-1-pe.html>> . Acesso em 04 jan. 2020.

_____. Decreto-lei Nº 3.730, de 18 de outubro de 1941. **Organiza o Ministério da Aeronáutica.** Disponível em <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-3730-18-outubro-1941-413890-publicacaooriginal-1-pe.html>> . Acesso em 04 jan. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria geral da Administração.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Introdução à Teoria da Administração.** 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Os novos paradigmas:** Como as mudanças estão mexendo com as empresas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COLAUTO, Romualdo. **Gestão Governamental: Análise SWOT em Estudo Situacional de um Município de Minas Gerais.** Disponível em <<https://docplayer.com.br/20256300-Gestao-governamental-analise-swot-em-estudo-situacional-de-um-municipio-de-minas-gerais.html>> . Acesso em 19 dez. 2019.

DE PAULA, Gilles (2015). **Matriz SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa.** Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa/>>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2019.

FAGUNDES, Rosival. **A “Matriz Swot” do Brasil.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>> . acesso em: 05 jan. 2020

HERRERA, Wagner. **Racionalidade limitada**. Disponível em: <<http://wagnerherrera.blogspot.com/2011/05/racionalidade-limitada.html>>. Acesso em: 23 de outubro de 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUECKE, Richard. **Estratégia / Richard Luecke; consultoria de David J. Collis**: tradução Ryta Magalhães Vinagre. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

LUZ LAB DE IDEIAS LTDA (Brasil). **Luz Planilhas Empresariais - Planilha de Análise SWOT em Excel**. Disponível em: <<https://luz.vc/collections/planilhas-prontas-em-excel/products/planilha-de-analise-swot-excel>> . Acesso em 5 de janeiro de 2020.

MELO, Tatiana Massaroli, FUCIDJI, José Ricardo. **Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v36n3/1809-4538-rep-36-03-00622.pdf>> . Acesso em 16 de fevereiro de 2020.

MONTEIRO, Carlos, BRAGA, Ryon. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. Vila Velha: Hoper, 2005

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, Carina Coelho. **Planejamento Estratégico: Análise da experiência de implementação em indústria de médio porte de Minas Gerais**. Disponível em <https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_carina_coelho_ribeiro_2012.pdf> . Acesso em 19 de janeiro de 2019.

SANTOS, Rui Almeida (2007). **O modelo de racionalidade limitada de Simon**. Disponível em: <<http://siadmoments.blogspot.com/2007/12/o-modelo-de-racionalidade-limitada-de.html>> . Acesso em: 25 de outubro de 2019.

SILVA, Thiago Bruno de Jesus, CUNHA Paulo Roberto, FERLA, Rafael. **Excesso de confiança e otimismo sobre a estrutura de capital de firmas brasileiras com diversidade no Conselho de Administração**. Belo Horizonte: Revista Mineira de Contabilidade, 2017.

SHIMIZU, Toshiaki. **Decisão nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A – MODELO DE CAPA DO QUESTIONÁRIO**ARQUITETURA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA
DIRETORIA DE ENSINO DA AERONÁUTICA – UMA AVALIAÇÃO
DA FUNCIONALIDADE DO NOVO ARRANJO**

Do 1º Ten QOAv Vinicius Irineu Campos

Ao: Diretor de Ensino da Aeronáutica

Sr Diretor,

Este questionário é parte de uma pesquisa de meu Trabalho de Conclusão de Curso, desfecho fundamental como requisito para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública, na Escola Nacional de Administração Pública, ENAP.

Peço a gentileza de que sejam preenchidas todas as informações solicitadas na Tabela, pois serão importantes dados de pesquisa para a realização da análise da Matriz SWOT da DIRENS, obtendo assim um estudo com o foco na compatibilização entre as "Forças" e "Fraquezas" da Organização, sua competência distintiva, e as "Oportunidades" e "Ameaças".

As orientações para o preenchimento da Tabela são:

- 1) Deverá ser selecionada somente uma opção entre "FORÇA, FRAQUEZA, PORTUNIDADE e AMEAÇA", devendo ser preenchido com um "X" o campo correspondente.
- 2) As definições de "FORÇA, FRAQUEZA, PORTUNIDADE e AMEAÇA" estão relatadas abaixo da Tabela.
- 3) Todos os campos "IMPORTÂNCIA, INTENSIDADE e TENDÊNCIA" deverão ser preenchidos, inserindo-se a sigla correspondente ao grau escolhido.
- 4) Todas as siglas dos graus de "IMPORTÂNCIA, INTENSIDADE e TENDÊNCIA" estão relatadas abaixo da Tabela.

Agradeço a valiosa contribuição em minha pesquisa, que tem como objetivo analisar a arquitetura e desempenho organizacional da DIRENS, através de uma avaliação da funcionalidade do novo arranjo após a reestruturação.



APÊNDICE B – MODELO DE TABELA DO QUESTIONÁRIO

	TABELA DE ANÁLISE DE MATH1-SWOT						
	DIRETOR DE ENSINO DA AERONÁUTICA		INTERNA		EXTERNA		CONCEITOS
	FORÇA	FRACQUEZA	OPORTUNIDADE	AMEAÇA	IMPORTÂNCIA	INTENSIDADE	TENDÊNCIA
Dirigir, coordenar e controlar as atividades atribuídas à Organização							
Assessorar o Comandante Geral do Pessoal na formulação da Política de Pessoal da Aeronáutica com ênfase no Ensino.							
Estabelecer a estratégia para a consecução da Política de Ensino.							
Zelar pelo cumprimento das normas oriundas dos Órgãos Centrais dos Sistemas do COMAER.							
Elaborar e aprovar os planos, as propostas e os programas desenvolvidos na DIRENS							
Supervisionar, coordenar e inspecionar a execução das atividades das OE subordinadas, bem como das escolas de educação básica, em caráter assistencial e supletivo.							
VII - orientar a elaboração dos projetos orçamentários anuais e plurianuais:							
Propor o recomplementamento e a movimentação de pessoal no âmbito da DIRENS e das OE subordinadas.							
Propor convênios, contratos ou outras formas de intercâmbio ou cooperação de interesse da DIRENS.							
Articular ações para melhoria do ensino no SISTENS com organizações do COMAER							
Convoçar e presidir as comissões, juntas e conselhos instituídos.							
Aprovar disposições relativas a exames de admissão e de seleção, cursos, estágios, exames de suficiência, currículos, planos de avaliação e demais atividades na área de competência da DIRENS.							
Emitir ordem de matrícula em curso e estágio destinado à incorporação de pessoal no COMAER, derivado de exame de admissão ou de seleção; e							
Orientar a seleção e a qualificação do pessoal em atividade na área de ensino do COMAER.							

	TABELA DE DEFINIÇÃO			TABELA DE CONCEITOS		
	FORÇA	FRACQUEZA	OPORTUNIDADE	AMEAÇA	IMPORTÂNCIA	INTENSIDADE
FORÇA: representa tudo aquilo que agrega valores e está sob o controle da Organização, ou seja, as qualidades positivas, como as melhores atividades e processos.	(F)	(M)	(O)	(A)	(I)	(M)
FRACQUEZA: representa as fragilidades que estão sob o controle da Organização, ou seja, os pontos que atrapalham e não trazem vantagens para a Organização, como falta de capacitação dos servidores e falta de confiabilidade dos processos	(M)	(F)	(O)	(A)	(I)	(M)
OPORTUNIDADE: são fatores externos, que não estão sob a influência, mas que trazem benefícios para a Organização.	(M)	(F)	(O)	(A)	(I)	(M)
AMEAÇA: fatores externos que não estão sob o controle direto da Organização, mas podem trazer algum tipo prejuízo, portanto, a análise aqui é relacionada com desvantagens que possam gerar um feito ou acontecimento desfavorável para a Organização.	(M)	(F)	(O)	(A)	(I)	(M)

	(S) Sem importância	(M) Muito fraca	(P) Pouco importante	(F) Fraca	(O) Forte	(A) Média	(I) Muito forte	(M) Melhor muito