

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**



GOVERNANÇA

DCA 16-4

**ACOMPANHAMENTO INSTITUCIONAL DO
COMANDO DA AERONÁUTICA**

2019

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA**



GOVERNANÇA

DCA 16-4

**ACOMPANHAMENTO INSTITUCIONAL DO
COMANDO DA AERONÁUTICA**

2019



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA

PORTARIA EMAER Nº 26/7SC, DE 03 DE ABRIL DE 2019.

Aprova a Diretriz do Acompanhamento
Institucional do Comando da
Aeronáutica.

O **CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA**, no uso das atribuições que lhe conferem o inciso II, do Art. 20 do Regulamento do Estado-Maior da Aeronáutica, aprovado pela Portaria nº 234/GC3, de 05 de fevereiro de 2019, resolve:

Art. 1º Aprovar a edição da DCA 16-4 “Acompanhamento Institucional do Comando da Aeronáutica”, que com esta baixa.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Ten Brig Ar CARLOS AUGUSTO AMARAL OLIVEIRA
Chefe do Estado-Maior da Aeronáutica

(Publicado no BCA nº058, de 9 de abril de 2019)

SUMÁRIO

1	DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	9
1.1	<u>FINALIDADE</u>	9
1.2	<u>CONCEITUAÇÕES</u>	9
1.3	<u>ÂMBITO</u>	11
2	PRESSUPOSTOS	12
2.4	<u>GOVERNANÇA</u>	12
2.5	<u>MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u>	13
3	O ACOMPANHAMENTO INSTITUCIONAL DO COMAER	14
3.5	<u>FUNDAMENTO NOS PRECEITOS DE GOVERNANÇA</u>	14
3.6	<u>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO</u>	16
3.7	<u>ÍNDICES DE DESEMPENHO DA FAB</u>	17
3.8	<u>GESTÃO DE RISCOS</u>	21
4	INSPEÇÃO PRESENCIAL	24
4.1	<u>INSPEÇÃO PARA FINS GERAIS</u>	24
4.2	<u>INSPEÇÃO PARA FINALIDADE ESPECÍFICA</u>	24
5	LISTAS DE VERIFICAÇÃO	25
6	PLANOS DE AÇÃO	26
7	DISPOSIÇÕES FINAIS	27
	REFERÊNCIAS	28

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

A presente Diretriz do Comando da Aeronáutica tem por finalidade regular, orientar e padronizar as atividades de Acompanhamento Institucional do COMAER.

1.2 CONCEITUAÇÕES

Os termos e expressões empregados neste documento têm seu significado consagrado no vernáculo, no Glossário das Forças Armadas (MD35-G-1, de 13 de janeiro de 2016), no Glossário do Comando da Aeronáutica (MCA10-4, de 30 de janeiro de 2001), no Manual de Abreviaturas e Símbolos da Aeronáutica (MCA 10-3 de 22 de abril de 2003), ou conforme explicitado a seguir.

1.2.1 ATIVIDADE

1.2.1.1 Além do significado mais genérico consagrado pelo vernáculo da Língua Portuguesa, as Atividades, no seio do COMAER, podem ser entendidas como operações ou processos rotineiros, contínuos e repetitivos que são executados em apoio ao cumprimento da missão da organização e que demandam o suporte de recursos financeiros próprios.

1.2.1.2 Um Projeto, ao ser entregue, implementa uma mudança na organização que também será mantida e operada por meio de uma Atividade. Portanto, é função da Governança a programação para a alocação dos recursos adequados para sustentar tanto os Projetos, quanto as Atividades deles decorrentes.

1.2.2 GESTÃO

A gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, diferenciando-se, assim, da Governança que, por sua vez, provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas da sociedade e das demais partes interessadas.

1.2.3 GOVERNANÇA

1.2.3.1 Governança é a maneira ou o sistema por meio do qual as organizações são dirigidas. Portanto, Governança abrange o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle implantados pela alta administração que visam assegurar que as decisões e ações relativas à gestão e ao uso dos recursos da organização estejam alinhadas às necessidades institucionais e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

1.2.3.2 Portanto, Governança não é Gestão, embora realize um acompanhamento contínuo desta, e, pois, também não se confunde com o Sistema de Controle Interno, estatuído pelo Artigo 74 da Constituição, não obstante a relevante contribuição deste para o Sistema de Governança como um todo.

1.2.4 INDICADORES GERENCIAIS

Os Indicadores Gerenciais são referências quantitativas ou qualitativas que servem para indicar se as atividades de um projeto ou processo estão sendo bem executadas (indicadores de processo ou desempenho) ou se os objetivos foram alcançados (indicadores de resultado e de impacto).

1.2.5 INTEGRIDADE

1.2.5.1 Integridade, em seu conceito filosófico, refere-se à característica de algo inteiro, intocado, não contaminado ou danificado, ou seja, quando se afirma que determinada construção é íntegra, quer-se dizer que ela possui uma estrutura firme e sólida, que não possui infiltrações ou rachaduras.

1.2.5.2 Nesse sentido, o conceito de integridade pública representa um estado ou condição de um órgão ou entidade pública “completo, inteiro, são”. Em outras palavras, pode-se dizer que há uma atuação imaculada e sem desvios, conforme os princípios e valores que devem nortear a atuação da Administração Pública.

1.2.6 MECANISMOS DA GOVERNANÇA

A Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle, postos em prática para que as funções de governança sejam executadas de forma satisfatória, isto é, para que se possa avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

1.2.7 MISSÃO

Representa a razão de ser de uma organização, ou seja, o que ela faz, por que faz, para quem ela atua, e qual o impacto transformador que ela busca em prol daqueles pelos quais ela existe.

1.2.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

São os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão e o alcance de sua visão de futuro. Constituem o elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados num determinado período.

1.2.9 PLANEJAMENTO

É a determinação e ordenação de um conjunto de ações que permitem atingir certo objetivo. Compreende a identificação do que deve ser feito, de quem deve fazê-lo, de quando e como deve ser feito. É, portanto, uma ligação entre o hoje e o amanhã ao nível de intenções. Com o passar do tempo, o que foi planejado será ou não realizado e o planejamento será ocasionalmente reconsiderado à luz de novas informações.

1.2.10 PLANO ESTRATÉGICO MILITAR DA AERONÁUTICA (PEMAER)

Documento elaborado pelo Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), que estabelece os Objetivos Estratégicos do COMAER para o período pretendido e orienta o

processo de priorização dos recursos orçamentários, definindo atribuições e responsabilidades.

1.2.11 PLANO SETORIAL

Plano elaborado pelos Órgãos de Direção Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (ODSA), com base no PEMAER e na Diretriz de Planejamento Institucional (DIPLAN), que estabelece tarefas, projetos e atividades a serem desempenhadas pelo próprio órgão e OM subordinadas, com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos e seus objetivos setoriais em um determinado período.

1.2.12 PROGRAMA DE TRABALHO ANUAL (PTA)

Documento decorrente do Plano Setorial, elaborado pelas Organizações Militares subordinadas ao respectivo ODSA, contendo as metas e tarefas que devem ser realizadas por essas organizações, durante o ano.

1.2.13 PROJETO

Conjunto de ações executadas de forma coordenada por uma organização, tendo início definido, cronograma físico-financeiro de desenvolvimento estabelecido e prazo para término, com alocação de recursos humanos, financeiros e materiais, para atender a uma determinada demanda. São, portanto, intervenções que geram produtos (bens ou serviços) impulsionados por níveis de eficiência e eficácia determinados, permitindo que organizações sejam capazes de focar esforços na transformação de estratégias em resultados.

1.2.14 RISCO

Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto negativo no cumprimento dos objetivos. A gravidade do risco é medida em termos de impacto e de probabilidade.

1.2.15 VISÃO DO FUTURO

A expressão traduz a situação futura desejada pela organização para si mesma. É a imagem que ela tem a respeito de si e do seu futuro. Representa seu sonho de realidade futura, o qual lhe serve de guia. A visão é estabelecida sobre os fins da organização e corresponde à direção suprema que ela busca alcançar.

1.3 ÂMBITO

Esta Diretriz do Comando da Aeronáutica, de observância obrigatória, aplica-se a todo o COMAER.

2 PRESSUPOSTOS

2.1 O Acompanhamento Institucional do COMAER representa um aperfeiçoamento da metodologia de inspeção presencial, utilizada no passado, rumo a uma sistemática de verificação permanente e ubíqua do *status* operacional, administrativo e financeiro da FAB, por meio de ferramentas de TI baseadas em Inteligência de Negócio ou BI (*Business Intelligence*).

2.2 Essa nova metodologia tem por escopo assegurar que a Instituição conduza a sua gestão em conformidade com os Objetivos Estratégicos da FAB, a fim de que haja uma busca permanente do cumprimento da Missão, sob a égide da Visão de Futuro que inspira a Força.

2.3 Esse Acompanhamento está em conformidade com as boas práticas de Governança, possibilitando, portanto, que a FAB seja administrada com eficiência, a fim de que possa atingir resultados eficazes.

2.4 GOVERNANÇA

2.4.1 A Governança abrange o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle implantados pela alta administração que visam assegurar que as decisões e ações relativas à gestão e ao uso dos recursos da organização estejam alinhadas às necessidades institucionais e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.4.2 Portanto, Governança não é Gestão, embora realize um acompanhamento contínuo desta, e, também não se confunde com o Sistema de Controle Interno, estatuído pelo Art. 74 da Constituição, não obstante a relevante contribuição deste para o Sistema de Governança como um todo.

2.4.3 Conforme o TCU (BRASIL, 2014), a Governança de órgãos e entidades da administração pública envolve três funções básicas:

- a) avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;
- b) direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e
- c) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

2.4.4 Além disso, o TCU, em seu Referencial Básico de Governança (BRASIL, 2014), orienta que a Governança esteja relacionada com os denominados mecanismos da Governança: Liderança, Estratégia e Controle.

2.4.5 Nesse sentido, pode-se dizer que a principal prática ligada ao mecanismo da Liderança, especificamente o da Liderança Organizacional é: avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance das metas organizacionais.

2.4.6 O Mecanismo da Estratégia, por sua vez, tem como principal prática: Monitorar e

avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.

2.4.7 O Mecanismo do Controle, por seu turno, está diretamente ligado à prática de estabelecer um sistema de gestão de riscos, bem como monitorá-lo e avaliá-lo, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional, permitindo que os recursos humanos e materiais sejam utilizados de forma eficiente, para que sejam atingidos resultados eficazes.

2.4.8 Ademais, em 22 de novembro de 2017, foi oficialmente estabelecida a Política de Governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, por meio da publicação do Decreto 9.203, o qual instituiu o Comitê Interministerial de Governança (CIG) e estatuiu uma série de diretrizes nas quais se deve fundamentar a Governança do Setor Público, bem como os seguintes princípios: Capacidade de Resposta, Integridade, Confiabilidade, Melhoria Regulatória, Prestação de Contas e Responsabilidade, e Transparência.

2.4.9 Na FAB, a DCA 16-1/2017 “Governança no COMAER” foi o documento que primeiramente delineou os princípios da Governança a serem observados no COMAER; e a DCA 16-2/2017 “Gestão de Riscos no COMAER” definiu as diretrizes do gerenciamento de riscos na FAB, os quais foram aperfeiçoadas pela DCA 16-2/2018.

2.5 MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.5.1 Valendo-se das boas práticas da Governança, tem-se que a referência de todo esse processo de Acompanhamento Institucional é o PCA 11-47 “Plano Estratégico Militar da Aeronáutica”, cujos principais fundamentos são a Missão-síntese, a Visão de futuro e os Objetivos Estratégicos.

3 O ACOMPANHAMENTO INSTITUCIONAL DO COMAER

3.1 A Sistemática de Acompanhamento Institucional tem por objetivo permitir que os Órgãos de Direção-Geral, Setorial e de Assistência Direta e Imediata do Comandante da Aeronáutica (ODGSA) monitorem e avaliem o desempenho institucional de suas organizações subordinadas, a distância, por meio de ferramentas de TI, como as de BI (*Business Intelligence*).

3.2 Essa nova metodologia faz com que, assim, a inspeção presencial se torne um instrumento não essencial de supervisão dos ODGSA, podendo, entretanto, ser utilizada em determinados casos específicos, de acordo com a necessidade de se avaliar *in situ* alguns aspectos da organização que se está inspecionando.

3.3 Conforme o Art. 5º do Anexo I do Decreto 6.834, de 30 de abril de 2009, o Estado-Maior da Aeronáutica é o responsável pela supervisão da Sistemática do Acompanhamento Institucional do Comando da Aeronáutica, cabendo-lhe coordenar e regulamentar as ações atinentes a essa sistemática.

3.4 O Acompanhamento Institucional compreende o monitoramento e avaliação dos resultados da gestão dos ODSA, por meio da verificação dos seguintes três pilares fundamentais:

- a) Alinhamento Estratégico - aferição, no GPAer, do nível de atingimento dos objetivos estratégicos, por meio da análise dos Objetivos dos Planos Setoriais, bem como as metas e tarefas de seus projetos e processos, e sua execução ao longo do ano;
- b) Índices de Desempenho da FAB – aferição mensal dos seus resultados, que abrangem um amplo espectro das atividades finalísticas e de apoio da FAB, por meio dos painéis baseados em Inteligência de Negócios (BI); e
- c) Gestão de Riscos – gerenciamento, no GPAer, da análise do risco das metas dos Programas de Trabalho Anuais e das questões afetas à Integridade institucional.

3.5 FUNDAMENTO NOS PRECEITOS DE GOVERNANÇA

3.5.1 Essa sistemática foi pensada à luz do que preceituam as diretrizes de governança pública estatuídas pelo Art. 4º do Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017.

Art. 4º São diretrizes da governança pública:

I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

- VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;
- VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;
- VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;
- IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;
- X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e
- XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

3.5.2 Destacando-se também os princípios que fundamentam todas essas diretrizes anteriormente descritas, previstos no Art. 3º do mesmo diploma legal:

- Art. 3º São princípios da governança pública:
- I - capacidade de resposta;
 - II - integridade;
 - III - confiabilidade;
 - IV - melhoria regulatória;
 - V - prestação de contas e responsabilidade; e
 - VI - transparência.

3.5.3 Todas essas concepções contidas na lei estão também baseadas no ciclo de Governança preconizado pelo TCU, conforme descrito anteriormente no item “2.4”.



Figura 1: Relação entre Governança e Gestão. (BRASIL: 2014, p.48)

3.5.4 Neste sentido, por meio da “tríade” do Acompanhamento Institucional – Alinhamento Estratégico, Indicadores e Gestão de Riscos - a Força Aérea está realizando um ciclo completo de Governança, continuamente, isto é, Direcionamento (Planejamento Estratégico), Monitoramento (Indicadores), e Avaliação (Gestão de Riscos). Tal ciclo se retroalimenta continuamente, pois, após uma dada avaliação pode ser suscitado um novo direcionamento, e assim por diante.



Figura 2: Visão pictorial da tríade do Acompanhamento Institucional.

3.6 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

3.6.1 Conforme descrito no item “3”, o primeiro pilar da sistemática do Acompanhamento Institucional é a verificação se os planejamentos dos ODSA e de suas Unidades subordinadas estão alinhados com o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica, isto é, se os objetivos setoriais, bem como as Metas e Tarefas dos Programas de Trabalho Anuais (PTA) de suas Unidades subordinadas estão em consonância com os Objetivos Estratégicos da FAB.

3.6.2 Além do exame do alinhamento dos Planos Setoriais com o PEMAER e dos PTA com ambos, busca-se também acompanhar a execução desses planos, em formato de percentual anual.

3.6.3 Para que isso seja possível, os referidos planos devem ser inseridos no GPAer, o qual é o sistema de TI escolhido pela FAB para a realização da gestão estratégica.

3.6.4 COMPETÊNCIAS DO EMAER

3.6.4.1 Avaliar o alinhamento estratégico dos Objetivos Setoriais dos ODSA com os Objetivos Estratégicos definidos no PEMAER, que devem estar registrados no GPAer.

3.6.4.2 Monitorar o cumprimento das Metas e Tarefas dos ODSA, pelo registro de sua execução no GPAer, por meio da descrição das providências que foram tomadas e da porcentagem de realização de cada tarefa.

3.6.5 COMPETÊNCIAS DOS ODSA

3.6.5.1 Avaliar o alinhamento estratégico dos Programas de Trabalho Anuais (PTA) de suas Unidades subordinadas relativamente aos Objetivos Setoriais e aos Objetivos Estratégicos, verificando se as Metas e Tarefas do PTA estão registradas no GPAer.

3.6.5.2 Monitorar o cumprimento das Metas e Tarefas das Unidades subordinadas, pelo registro de sua execução no GPAer, por meio da descrição das providências que foram tomadas e da porcentagem de realização de cada tarefa.

3.7 ÍNDICES DE DESEMPENHO DA FAB

3.7.1 O segundo pilar do Acompanhamento Institucional é o exame permanente do *status* de tudo o que se realiza na FAB, por meio da mensuração dos principais aspectos operacionais, administrativos e financeiros, os quais abrangem as principais atividades finalísticas e de apoio.

3.7.2 Nesse sentido, com fundamento nos Objetivos Estratégicos da FAB, e com o escopo de açambarcar todas as atividades desenvolvidas pela Força, tanto as de caráter finalístico, como as de matiz administrativa, a FAB delineou os Índices de Desempenho da FAB, por meio do MCA 16-2 “Indicadores Estratégicos para o Comando da Aeronáutica”, os quais são índices que pretendem apresentar uma visão macroscópica do resultado matemático consolidado de um conjunto de indicadores atinentes a cada universo operacional ou administrativo que, no seu bojo, compreendem todas as atividades relevantes executadas pela Força Aérea, com a finalidade de avaliar o seu desempenho institucional:

- a) ICOFAB: Índice da Capacidade Operacional da FAB;
- b) InCEAB: Índice do Controle do Espaço Aéreo Brasileiro;
- c) InGeFAB: Índice de Gestão Administrativa da FAB;
- d) InGeFin: Índice de Gestão Financeira da FAB; e
- e) InGePro: Índice de Gestão de Projetos e Atividades da FAB.

3.7.3 No que se refere à maneira como são estruturados, é importante dizer que os quatro primeiros Índices de Desempenho da FAB são o resultado da composição matemática de uma série de outros indicadores ligados à capacidade operacional dos meios aéreos e de aeronáutica (ICOFAB), à capacidade operacional do Controle do Espaço Aéreo (InCEAB), à área financeira (InGeFIN) e ao aspecto administrativo (InGeFAB).

3.7.4 Nesse sentido, esses quatro Índices de Desempenho estão distribuídos em três níveis – Tático, Operacional e Estratégico, sendo este último a consolidação de todos os demais; o Operacional, a consolidação do Tático; e este, em alguns casos, o resultado da composição de outros sub-indicadores.

3.7.5 O InGePRO é o único Índice de Desempenho que não se enquadra nessa regra, porquanto se constitui em uma Inteligência de Negócio (BI) que proporciona a visualização da situação de todos os recursos dos projetos e atividades da FAB, para o ano corrente, bem

como uma previsão deles para os próximos anos.

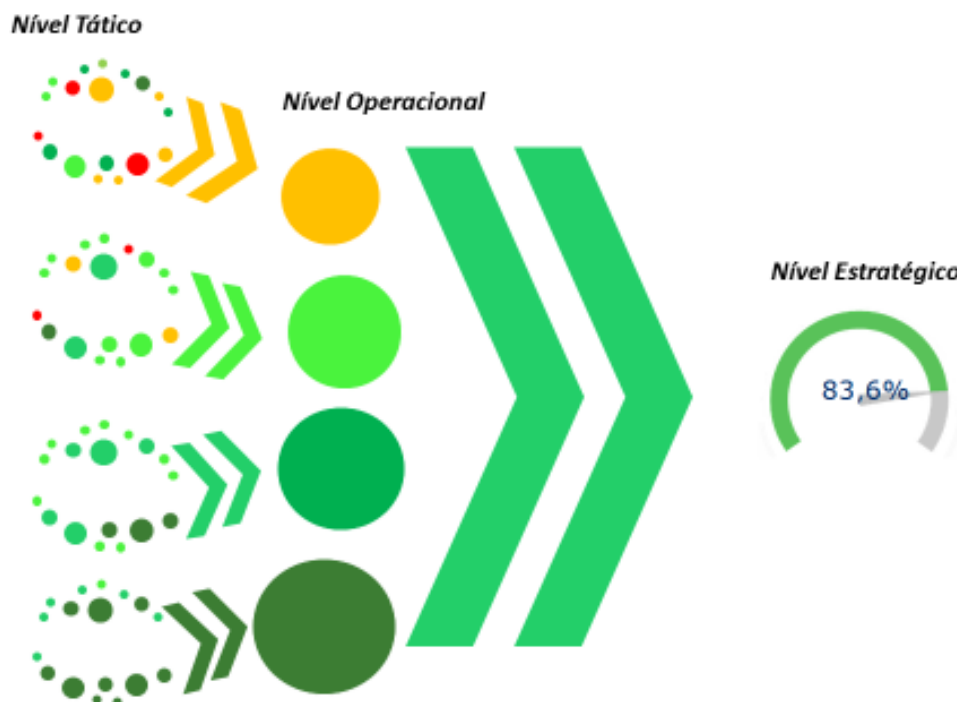


Figura 3: Representação da composição dos quatro primeiros Índices de Desempenho Estratégicos, por meio da consolidação de indicadores de nível Operacional, que por sua vez são o resultado da conjunção de indicadores de nível Tático.

3.7.6 A coordenação da operacionalização da sistemática dos Índices de Desempenho cabe à Sétima Subchefia do EMAER, mas este Órgão de Direção-Geral, como um todo, será o responsável por acompanhar o desenvolvimento dos aspectos apresentados pelos índices de desempenho, por meio de coordenação com os demais ODSA, em conformidade com suas áreas de atuação.

3.7.7 ICOFAB

3.7.7.1 O Índice de Capacidade Operacional da FAB está ligado diretamente às atividades finalísticas da FAB, atinentes, pois, à Missão da Aeronáutica: “Manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da Pátria”.

3.7.7.2 Neste sentido, o ICOFAB é a consolidação dos indicadores que retratam a situação da capacidade operacional da FAB, avaliando o desempenho de aspectos tais como Defesa Aérea, Ataque Estratégico, Inteligência Operacional, Prontidão, Mobilidade, Emprego do Poder Aéreo, Logística Operacional, Operação Conjunta ou Combinada, Ciência e Tecnologia, Capacidade de Transporte e Treinamento.

3.7.8 InCEAB

O Índice do Controle do Espaço Aéreo Brasileiro também está intimamente ligado à atividade finalística e, pois, à Missão da Aeronáutica, sendo composto por indicadores inteiramente constituídos com informações do DECEA, que abordam questões

como a Aderência às Normas de Tráfego Aéreo da ICAO, a Segurança Operacional, a Comunicação ATC e a Vigilância ATS.

3.7.9 InGeFIN

O Índice de Gestão Financeira da FAB, cujas informações são gerenciadas inteiramente pela SEFA, apresentam um panorama de toda a situação da execução orçamentária da Força, sendo o resultado da composição de indicadores que apresentam a situação dos recursos financeiros nos ODGSA, na área da Saúde, na Logística, na área de Ciência e Tecnologia, no Controle do Espaço Aéreo e na área de Ensino.

3.7.10 InGeFAB

O Índice de Gestão Administrativa da FAB é o resultado da composição dos indicadores ligados à situação das atividades de apoio da Força, tais como Bens Imóveis, Efetivo, Administração hospitalar, Logística, Ensino e gestão do Controle do Espaço Aéreo.

3.7.11 InGePRO

O Índice de Gestão de Projetos e Atividades, por seu turno, é uma ferramenta de TI baseada em BI (*Business Intelligence*) que tem como objetivo acompanhar todos os recursos financeiros dos projetos e atividades da FAB, proporcionando uma visão panorâmica das situações atual e futura de como devem e deverão ser aplicados os recursos do COMAER.

3.7.12 PROCESSO DE EXTRAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS DADOS

3.7.12.1 O CCA-BR é a OM responsável pela extração e validação dos dados dos sistemas corporativos (SIGPES, SILOMS, SIAFI, etc.) que alimentarão automaticamente os indicadores de desempenho.

3.7.12.2 No entanto, ainda há informações que não podem ser automaticamente extraídas, tendo o CCA-BR também estruturado um sistema especialmente pensado para o levantamento desses dados, que foi denominado de SCADI – Sistema Complementar de Apuração de Dados e Indicadores, cuja tela é apresentada na Figura “4”. Neste sentido, para que as informações inseridas no SCADI tenham um elevado nível de confiabilidade, foram criadas, em cada ODSA, três funções responsáveis, respectivamente, por apurar os dados e os inserir no sistema, conferir essa inserção e realizar a validação final das informações.

3.7.12.3 Todas essas informações (automaticamente extraídas ou alimentadas por meio do sistema SCADI) são consolidadas e apresentadas em painéis, cujos mostradores emulam os instrumentos de aviação, conforme se pode observar pela Figura “5” subsequente, a qual é a reprodução do painel do nível estratégico dos Índices de Desempenho da FAB.

3.7.12.4 Em relação à Figura “5”, também se pode observar que o InGePRO não possui uma percentagem como resultado, pelo fato de se utilizar de outra sistemática de gerenciamento dos dados dos recursos dos projetos e atividades da FAB.

Sistema Complementar de Apuração de Dados e Indicadores (Perfil: Gestor)

SCADI **Apuração** Histórico Índices Usuários TC EDUARDO

Apurações

Q Pesquisar: Mostrar 10 registros por página

ID	Indicador	Índice Relacionado	Periodicidade	Última Apuração Dt	Última Apuração Valor	Ações
79	InConConv	InGeFAB	Mensal	06/07/2018 11:48:58	2809 / 74162	Incluir Valor Histórico
80	InLeitos	InGeFAB	Mensal	06/07/2018 11:48:16	20381 / 26130	Incluir Valor Histórico
81	InLeiOcup	InGeFAB	Mensal	06/07/2018 11:49:54	11209 / 20381	Incluir Valor Histórico
82	ConLogBr	InGeFAB	Mensal	06/07/2018 19:56:50	50 / 93	Incluir Valor Histórico
83	InValConLogBr	InGeFAB	Mensal	06/07/2018 19:58:00	1081082852.48 / 7162243181.61	Incluir Valor Histórico
84	InAlien	InGeFAB	Mensal	03/07/2018 13:51:11	0 / 0	Incluir Valor

Figura 4: tela do sistema SCADI, no dia 31/07/2018.

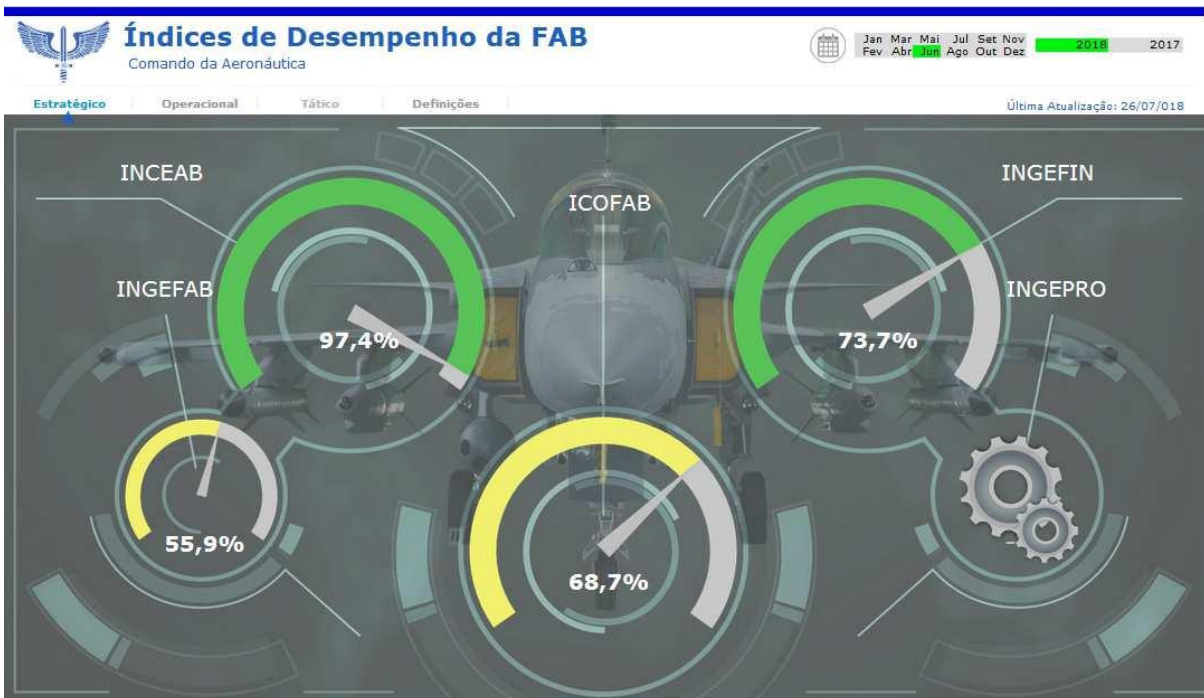


Figura 5: Reprodução do painel dos Índices Estratégicos, em 26/07/2018.

3.7.13 COMPETÊNCIAS DO EMAER

3.7.13.1 Direcionar o aperfeiçoamento dos Índices de Desempenho da FAB, em coordenação com os ODSA, a fim de torná-los mais úteis para o acompanhamento do nível de atingimento dos objetivos estratégicos da FAB.

3.7.13.2 Monitorar a extração dos dados apresentados pelos Índices de Desempenho, em coordenação com o CCA-BR.

3.7.13.3 Avaliar os resultados operacionais dos ODSA, por meio da análise das informações apresentadas pelos Índices de Desempenho.

3.7.14 COMPETÊNCIAS DOS ODSA

3.7.14.1 Propor ao EMAER o aperfeiçoamento dos indicadores relacionados com sua área de atuação, sempre que verificar que podem ser implementadas melhorias na sua fórmula e forma de mensuração, para que eles se tornem mais úteis para o acompanhamento do nível de atingimento dos objetivos estratégicos da FAB.

3.7.14.2 Monitorar a extração dos dados apresentados pelos indicadores relacionados a sua área de atuação, em coordenação com o EMAER.

3.7.14.3 Avaliar os resultados operacionais de suas Unidades subordinadas, por meio da análise da informações apresentadas pelos Índices de Desempenho.

3.8 GESTÃO DE RISCOS

3.8.1 Em conformidade com o que as orientações consignadas na DCA 16-2 “Gestão de Riscos no COMAER”, a gestão de riscos é o mais importante instrumento para se verificar se algo pode impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pela Instituição.

3.8.2 Nesse sentido, a Instrução Normativa conjunta do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Controladoria-Geral da União nº 001, de 10 de maio de 2016 (IN CGU/MP nº 001/2016) estatuiu o seguinte em seu Art. 3º, acerca da importância da realização do gerenciamento de riscos pelos controles internos da gestão, os quais não devem ser confundidos com as atividades do Sistema de Controle Interno descritas no Art. 74 da Constituição Federal de 1988, nem com as atribuições da auditoria interna:

Art. 3º Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público. [...] Assim, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu impacto sobre os objetivos organizacionais. [...]

§ 2º Os controles internos de gestão baseiam-se no gerenciamento de riscos e integram o processo de gestão.

§ 3º Os componentes dos controles internos da gestão e do gerenciamento de riscos aplicam-se a todos os níveis, unidades e dependências do órgão ou da entidade pública.

§ 4º Os dirigentes máximos dos órgãos e entidades devem assegurar que procedimentos efetivos de implementação de controles internos da gestão façam parte de suas práticas de gerenciamento de riscos.

3.8.3 No final de 2017, foi promulgado o Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, o qual dispôs sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, definindo a importância da gestão de riscos na Administração Pública, conforme o Art. 17 abaixo transcrito.

Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

3.8.4 Levando-se em consideração que o COMAER é uma instituição multifacetada, a qual gerencia atividades tão diversas, tais como o programa espacial brasileiro, o sistema de saúde da aeronáutica, o controle do espaço aéreo e o emprego operacional da aviação, a gestão de riscos pode ser realizada com qualquer metodologia que seja a mais adequada para a área de conhecimento que se esteja analisando, desde que se observem as etapas básicas descritas na DCA 16-2 “Gestão de Riscos no COMAER”, a fim de registrar os seus resultados no GPAer, com as adaptações que se fizerem necessárias.

3.8.5 Além disso, todas as Organizações da FAB devem registrar, no mínimo, um risco ligado à Integridade, em conformidade com a DCA 16-3 “Plano de Integridade da FAB”, que, por sua vez, está cumprindo os ditames do Art. 19 do Decreto nº 9.203/2017, que instituiu o Programa de Integridade na Administração Pública Federal, determinando que fosse realizada a gestão de riscos associados ao tema da Integridade.

Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

I - comprometimento e apoio da alta administração;

II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;

III - análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e

IV - monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

3.8.6 COMPETÊNCIAS DO EMAER

3.8.6.1 Direcionar a metodologia de gerenciamento de riscos no COMAER, por meio da edição e revisão da DCA 16-2 “Gestão de Riscos no COMAER” e por intermédio da expedição de outras orientações que se fizerem necessárias.

3.8.6.2 Avaliar as Instruções de Gerenciamento de Riscos dos ODSA às suas Unidades Subordinadas, verificando se essas possuem os requisitos mínimos de análise de riscos estatuídos pelo EMAER.

3.8.6.3 Monitorar e avaliar o registro da gestão de riscos dos ODSA no GPAer, em conformidade com os preceitos da DCA 16-2.

3.8.7 COMPETÊNCIAS DOS ODSA

3.8.7.1 Direcionar a gestão de riscos das suas Unidades subordinadas, por meio da edição de Instruções de Gerenciamento de Riscos, com fundamento dos requisitos mínimos estatuídos pelo EMAER.

3.8.7.2 Monitorar e avaliar o registro da gestão de riscos das suas Unidades subordinadas no GPAer, em conformidade com os preceitos da DCA 16-2/2018.

4 INSPEÇÃO PRESENCIAL

Em conformidade com o que foi dito no item “3.2”, a inspeção presencial poderá ser realizada com fundamento em duas hipóteses, a seguir descritas.

4.1 INSPEÇÃO PARA FINS GERAIS

Nesta hipótese, o EMAER ou os ODSA, discricionariamente, podem decidir inspecionar, respectivamente, um determinado ODSA ou Unidade subordinada, a qualquer tempo, independentemente de qualquer motivação específica, a fim de verificar quaisquer aspectos que sejam considerados relevantes pelo órgão inspetor, com o escopo de conhecer melhor as principais características da Unidade a ser inspecionada, particularmente os seus macroprocessos mais relevantes, isto é, os diretamente ligados ao cumprimento da sua missão organizacional.

4.2 INSPEÇÃO PARA FINALIDADE ESPECÍFICA

Nesta hipótese, elencam-se determinadas situações relacionadas com a Sistemática de Acompanhamento Institucional nos itens a seguir, os quais podem ensejar a realização de uma inspeção pelo EMAER ou pelos ODSA, caso esses órgãos inspetores assim julguem necessário fazê-lo.

4.2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Caso a inspeção presencial incremente a possibilidade de aperfeiçoamento dos Planos Setoriais dos ODSA ou dos Programas de Trabalho Anuais das OM a serem inspecionadas, quanto ao alinhamento de suas metas aos objetivos estratégicos da FAB.

4.2.2 ÍNDICES DE DESEMPENHO DA FAB

Caso a inspeção presencial proporcione uma melhor análise e possibilidade de aperfeiçoamento dos indicadores que são ligados aos Índices de Desempenho da FAB.

4.2.3 GESTÃO DE RISCOS

Caso a inspeção presencial fomente um melhor entendimento dos aspectos ligados à análise de riscos da Unidade a ser inspecionada.

5 LISTAS DE VERIFICAÇÃO

5.1 Com base nos fundamentos e princípios descritos na presente Diretriz, os ODGSA podem expedir Instruções do Comando (ICA) específicas, contendo Listas de Verificação que abranjam um conjunto de questões destinadas a levantar as informações que forem julgadas necessárias e relevantes, relativas às suas áreas de atuação.

5.2 Em consonância a isso, é importante que cada área de atuação da FAB tenha seus próprios modelos de perguntas e respostas, os quais sejam os que mais consigam expressar os resultados de sua gestão, tendo em vista que a FAB é uma instituição que desenvolve uma ampla gama de atividades de naturezas distintas.

5.3 Como sugestão de modelo de questão associada à gestão de riscos, apresenta-se o exemplo a seguir, retirado do questionário que o CENCIAR aplicou no EMAER na auditoria realizada em 2018, cujo formato de respostas de 1 a 5, por sua vez, foi inspirado nos questionários do TCU:

Os processos de identificação e análise de riscos envolvem pessoas e utilizam técnicas e ferramentas que asseguram a identificação abrangente e a avaliação consistente dos riscos?

- () 1 – Não envolvem pessoas nem utilizam técnicas e ferramentas;
- () 2 – Não, mas a unidade está adotando procedimentos para sua implementação;
- () 3 – Sim, mas os processos de identificação e análise de riscos necessitam de aprimoramento;
- () 4 – Sim, envolvem pessoas e utilizam técnicas e ferramentas;
- () 5 – Sim, assegurando a identificação abrangente e a avaliação consistente dos riscos, colaborando para o desenvolvimento e fortalecimento da gestão.

1	<i>Não Cumpre</i>
2	<i>Cumprimento Insignificante</i>
3	<i>Cumprimento Mediano</i>
4	<i>Cumprimento em Alto Grau</i>
5	<i>Cumprimento Pleno</i>

Observações do gestor: [texto]

Evidências (principalmente quando a resposta for item 3, 4 ou 5): [texto]

6 PLANOS DE AÇÃO

6.1 Os resultados das verificações realizadas por meio dos sistemas de TI, ou por intermédio de visitas de inspeção, ou através de Listas de Verificação (que podem ser aplicadas à distância ou durante as inspeções presenciais) devem suscitar um conjunto de ações a serem seguidas pela organização que foi inspecionada, para que esta realize os ajustes preconizados pelo órgão inspetor.

6.2 Esse conjunto de ações deve ser consignado em um Plano de Ação, o qual deve ser registrado no GPAer, no campo correspondente, devendo ser atualizado pela OM por ele responsável, com o registro das providências, na medida que elas forem sendo tomadas.

6.3 O registro das providências deve compreender a percentagem de sua execução e a descrição das ações que foram executadas.

7 DISPOSIÇÕES FINAIS

7.1 Esta Diretriz entrará em vigor na data da sua aprovação.

7.2 Os ODSA deverão emitir instruções específicas aos órgãos subordinados visando orientar as atividades de Acompanhamento Institucional de suas Organizações subordinadas, em substituição à anterior sistemática que era focada apenas na inspeção presencial.

7.3 Esta Diretriz deve ser atualizada por iniciativa do Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), em coordenação com os ODSA, sempre que julgado necessário.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral do Pessoal. Confecção, Controle e Numeração de Publicações Oficiais do Comando da Aeronáutica: **NSCA 5-1**. Brasília: 2011.

_____. Tribunal de Contas da União. Governança Pública: Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria, Brasília: 2014. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>>. Acesso em: 10 Maio 2018.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União e Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N° 001, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília: 2016.

_____. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Governança no COMAER: **DCA 16-1**, Brasília: 2017.

_____. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Indicadores Estratégicos para o Comando da Aeronáutica: **MCA 16-1**, Brasília: 2017.

_____. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017: Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, Brasília: 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 30 Maio 2018.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Portaria 1.089, de 25 de abril de 2018, 2018. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/noticias/2018/04/cgu-lanca-regulamentacao-para-programas-de-integridade-no-governo-federal/portaria-cgu-1089-2018.pdf/view>>. Acesso em: 18 de outubro de 2018.

_____. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Gestão de Riscos no COMAER: **DCA 16-2**, Brasília: 2018.

_____. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Plano de Integridade do COMAER: **DCA 16-3**, Brasília: 2018.

_____. Casa Civil da Presidência da República. Guia da Política de Governança Pública, Brasília: 2018.

_____. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Plano Estratégico Militar da Aeronáutica: **PCA 11-47**. [Brasília-DF], Brasília: 2019.