



1º Ciclo Estratégico da Agência Espacial Brasileira 2017-2019

Julho 2018



Copyright © 2018. AEB – AGÊNCIA ESPACIAL BRASILEIRA

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

Presidente

José Raimundo Braga Coelho

Diretor de Planejamento, Orçamento e Administração

Laudir Francisco Schmitz

Diretor de Política Espacial e Investimentos Estratégicos

Petrônio Noronha de Souza

Diretor de Transporte Espacial e Licenciamento

Rogério Luiz Veríssimo Cruz

Diretor de Satélites, Aplicações e Desenvolvimento

Carlos Alberto Gurgel Veras

Coordenação do 1º Ciclo Estratégico da AEB

Diretoria de Planejamento, Orçamento e Administração



Equipe Desenvolvedora do 1º Ciclo Estratégico

Gabinete da Presidência

Henrique Fernandes Nascimento

Diretoria de Planejamento, Orçamento e Administração (DPOA)

Carolina Magno Rodrigues da Costa

Juliano Raphael Simões de Souza

Lúcia Helena Michels Freitas

Neil Medeiros

Silvia Maria Barros

Diretoria de Política Espacial e Investimentos Estratégicos (DPEI)

Carolina Pereira Pedroso

Isaac Teles de Souza

Diretoria de Satélites, Aplicações e Desenvolvimento (DSAD)

Gabriel Figueiró de Oliveira

Pedro Luiz Kaled Da Cás

Diretoria de Transporte Espacial e Licenciamento (DTEL)

Fábio Rezende Prado dos Santos

Márcio Akira Harada

Coordenação dos Trabalhos (Modernização/DPOA)

Aslei Andrade da Silva

Paulo Eduardo Rocha Pinto



SUMÁRIO

	Pág.
1) Apresentação.....	07
2) Sobre a Agência Espacial Brasileira (AEB).....	09
3) Planejamento Estratégico Institucional – 1º Ciclo Estratégico.....	10
3.1 Estudos de Benchmarking.....	10
3.2 Diagnóstico de Operação e Gestão.....	12
3.3 Capacitação de Servidores.....	14
4) Metodologia.....	15
5) Execução dos Trabalhos.....	16
6) Produtos.....	18
6.1 Macroprocessos Finalísticos.....	18
6.2 Análise SWOT.....	19
6.3 Mapa Estratégico.....	21
6.4 Iniciativas Estratégicas.....	23
6.5 Cesta de Indicadores de Desempenho.....	23
6.6 Plano de Ação e Projetos.....	24
7) Considerações Finais.....	25



LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO I – Definições.....	27
ANEXO II – Macroprocessos Finalísticos.....	31
ANEXO III – Matriz de Avaliação Estratégica (SWOT)	33
ANEXO IV – Glossário SWOT.....	34
ANEXO V - Mapa Estratégico.....	39
ANEXO VI – Iniciativas Estratégicas.....	40
ANEXO VII – Glossário dos Objetivos Estratégicos.....	41
ANEXO VIII – Cesta de Indicadores de Desempenho.....	44
ANEXO IX – Planos de Ação e Projetos.....	48



Torre Móvel de Integração (TMI) – Alcântara (MA)



Satélite Geoestacionário de Defesa e Comunicações Estratégicas (SGDC)



1) Apresentação

A Agência Espacial Brasileira (AEB) promoveu um grande avanço no seu modelo de gestão institucional ao concretizar o 1º ciclo estratégico referente ao período de 2017 a 2019. Isso colocará a autarquia em um novo padrão de excelência na administração pública, o que viabilizará o desenvolvimento das atividades espaciais de forma mais eficiente e eficaz, com vistas a consolidar a soberania do Brasil nesse setor.

O 1º ciclo estratégico é resultado de um amplo trabalho interno, formulado pelos servidores da Agência, de forma compartilhada, contando com a participação de toda a sua força de trabalho. Esse processo foi realizado com o uso da metodologia denominada *Balanced Scorecard* (BSC), utilizando-se a abordagem *bottom → up* (“de baixo para cima”). Trata-se da ferramenta de gestão estratégica mais usada na administração pública e que possibilita a tradução da visão e das estratégias da instituição em objetivos a serem perseguidos. O resultado desse trabalho foi o Mapa Estratégico da AEB que se encontra detalhado neste relatório.

Os objetivos estratégicos da Agência estão consolidados no Mapa Estratégico sob três perspectivas do BSC: i) Sociedade; ii) Processos Internos; e iii) Aprendizado e Crescimento.

Na base consta a perspectiva Aprendizado e Crescimento, que apoia a consecução dos objetivos das demais perspectivas, contemplando capacitação e desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento e aprimoramento da infraestrutura de tecnologia da informação.

Em seguida, a perspectiva Processos Internos engloba tanto os objetivos finalísticos, que a AEB deve ter excelência, quanto aqueles referentes às atividades meio que devem ser desenvolvidas para contribuir para as atividades fins.

No topo do mapa estratégico encontra-se a perspectiva Sociedade, que traduz os efeitos desejados da atuação da AEB para a sociedade brasileira.



Visando ao cumprimento da missão e ao atingimento da visão organizacional, os resultados serão mensurados por meio de indicadores de desempenho e metas estabelecidas.

Nesse contexto, o 1º ciclo estratégico da AEB deverá aprimorar o desempenho organizacional e elevar a autarquia a um novo patamar de gestão institucional, contribuindo para o fortalecimento da Agência no setor espacial brasileiro.

José Raimundo Braga Coelho
Presidente da Agência Espacial Brasileira (AEB)



2) Sobre a Agência Espacial Brasileira (AEB)

A AEB, autarquia federal de natureza civil, dotada de autonomia administrativa e financeira, com patrimônio e quadro de pessoal próprios, foi criada em 10 de fevereiro de 1994 e está atualmente vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC).

As competências da instituição estão definidas no Art. 3º da Lei nº 8.854/1994, tendo sua última revisão ocorrida pelo Decreto nº 8.868/2016 e Portaria MCTIC nº 4.893/2017. Assim, compete à AEB:

- a) Executar e fazer executar a Política Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais - PNDAE e propor as diretrizes e a implementação das ações dela decorrentes;
- b) Propor a atualização da PNDAE e as diretrizes para a sua consecução;
- c) Elaborar, atualizar, executar e fazer executar o Programa Nacional de Atividades Espaciais - PNAE e as respectivas propostas físicas e orçamentárias;
- d) Promover o relacionamento com instituições congêneres no País e no exterior;
- e) Analisar propostas, acordos e convênios internacionais, em articulação com o Ministério das Relações Exteriores e com o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, com vistas à cooperação no campo das atividades espaciais e acompanhar a sua execução;
- f) Emitir pareceres relativos a questões ligadas às atividades espaciais que sejam objeto de análise e discussão nos foros internacionais e neles fazer-se representar, em articulação com o Ministério das Relações Exteriores e com o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações;
- g) Incentivar a participação de universidades e outras instituições de ensino, pesquisa e desenvolvimento nas atividades de interesse da área espacial;
- h) Estimular a participação da iniciativa privada nas atividades espaciais;
- i) Estimular a pesquisa científica e o desenvolvimento tecnológico nas atividades de interesse da área espacial;



- j) Estimular o acesso das entidades nacionais aos conhecimentos obtidos no desenvolvimento das atividades espaciais, com vistas ao aprimoramento tecnológico;
- k) Articular a utilização conjunta de instalações técnicas espaciais, com vistas à integração dos meios disponíveis e à racionalização de recursos;
- l) Identificar as possibilidades comerciais de utilização das tecnologias e as aplicações espaciais, com vistas ao estímulo das iniciativas empresariais na prestação de serviços e na produção de bens;
- m) Estabelecer normas e expedir licenças e autorizações relativas às atividades espaciais;
- n) Aplicar as normas de qualidade e produtividade nas atividades espaciais.

Em 2014, a AEB realizou o seu primeiro concurso público para nomeação de 66 (sessenta e seis) servidores nos cargos de Assistente, Analista e Tecnologista, todos da carreira de Ciência e Tecnologia.

Com esse novo cenário representado pelo incremento da força de trabalho, a autarquia iniciou novas ações visando ao cumprimento de sua missão e à melhoria da gestão organizacional. Dentre elas, destaca-se a implementação do 1º ciclo estratégico.

3) Planejamento Estratégico Institucional – 1º Ciclo Estratégico

Este tópico contempla informações referentes às ações adotadas pela AEB para a elaboração do 1º ciclo estratégico. Na autarquia foram realizadas várias iniciativas, dentre as quais destacamos: estudos de benchmarking, elaboração do diagnóstico de operação e gestão e capacitação de servidores para implementar o planejamento estratégico institucional.

3.1. Estudos de *Benchmarking*

A equipe da Diretoria de Planejamento, Orçamento e Administração (DPOA), área responsável por formular, implantar e coordenar a gestão estratégica da AEB, procurou



em entidades públicas com notório saber em gestão organizacional informações que embasassem a realização desse trabalho.

Foram realizadas ações de *benchmarking* em órgãos dos poderes Executivo e Legislativo, além do Ministério Público Federal, com a finalidade de conhecer as melhores práticas relativas ao planejamento estratégico institucional na Administração Pública Federal.

Na Secretaria da Receita Federal (SRF), a Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional (COPAV), estabeleceu um tripé de atividades, possuindo a seguinte estrutura:

- a) Planejamento, Desenvolvimento e Avaliação Institucional (COPAI);
- b) Gerenciamento de Projetos Estratégicos (COPRE);
- c) Gestão de Processos Institucionais (CPROC).

As áreas são interligadas e operam com base nas decisões oriundas da atividade que origina um mapa estratégico no qual constam os indicadores gerais da SRF que são compartilhados com toda a organização. Esses indicadores eventualmente geram indicadores específicos a ser trabalhado de maneira setorial por cada unidade da SRF.

Na COPAI as ações são voltadas a conhecer a efetividade de diretrizes, metas e resultados estratégicos, apoiar a elaboração de planos, realizar avaliação da estrutura organizacional, aperfeiçoando-a se for o caso, bem como elaborar o regimento interno e outros documentos inerentes à sua natureza.

Na COPRE o foco é apresentar projetos que viabilizem o desenvolvimento mais eficiente de processos que venham apresentar problemas, integrar práticas de gestão e as atividades dos gerentes e definir metodologias de projetos.

A CPROC trabalha o mapeamento dos processos, sua governança, fomenta a cultura de gestão por processos, modela situação presente e apresenta o ideal para o futuro, trabalha a integração dos processos de trabalho e outras atividades inerentes à sua natureza.



O Ministério Público Federal (MPF), por meio de sua Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica elaborou o planejamento estratégico 2011-2020, que traz diversos elementos que vislumbram o avanço do órgão como prestador de serviço público.

Assim, uma vez criado o planejamento estratégico, foi desenhado o mapa que norteia as diretrizes de todas as áreas do MPF. O estudo possibilitou a análise e segregação dos processos internos que garantem o atingimento de metas, objetivos e missão organizacional.

Ademais, os seus indicadores estratégicos permitirão medir o alcance de metas e objetivos e alimentarão, também, a análise de processos internos que poderá averiguar a efetividade de cada um deles.

Representantes da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Tribunal de Contas da União (TCU) realizaram apresentação à equipe da AEB em agosto de 2016. Nesse encontro foram abordados diversos aspectos relacionados ao planejamento estratégico do TCU, como o perfil dos profissionais que trabalham com esse assunto, a estrutura da unidade administrativa responsável pela condução dos trabalhos e o seu funcionamento, a apresentação de produtos concluídos, metodologia e ferramentas de planejamento estratégico institucional, dentre outros.

A partir dos estudos de benchmarking realizados, a AEB se mobilizou internamente no sentido de planejar uma cultura organizacional destinada a tornar mais eficiente e eficaz a sua gestão, conforme será detalhado adiante.

3.2. Diagnóstico de Operação e Gestão

Técnicos da área de Modernização da DPOA realizaram uma pesquisa de campo com vistas a propiciar um conhecimento empírico sobre a realidade operacional e de gestão do ambiente interno da AEB. Esse trabalho iniciou-se no segundo semestre de 2016 e foi concluído em janeiro de 2017, servindo de alicerce para a construção do 1º ciclo estratégico da autarquia no que diz respeito ao seu rol de forças e fraquezas.



Após sua criação em 1994, a AEB passou por várias situações políticas que interferiram em suas atividades. Eventualmente houve preocupação com a parte institucional da autarquia, no entanto, não restaram registros com dados que permitissem saber como é a operação e a gestão da entidade.

Desta forma, não era possível obter respostas às seguintes perguntas:

- Como está o funcionamento das áreas?
- Quais são os recursos disponíveis para trabalhar?
- Qual é o nível de conhecimento das ferramentas de gestão?
- Qual é o nível de conhecimento de gestão integrada?

Essas perguntas foram elaboradas com o intuito de mostrar qual é a identidade institucional da AEB. Como não havia um ponto de partida, houve a necessidade de um trabalho que desse esse arcabouço de dados para decidir quais deveriam ser as principais ações para a realização do 1º ciclo estratégico.

Desta forma, a DPOA foi definida como piloto da atividade, optando-se em passar em todas as áreas daquela Diretoria entrevistando servidores pré-definidos e quem mais quisesse contribuir. Com isso, a atividade nesta Diretoria serviu como um teste prévio ao modelo de pesquisa que foi realizada em toda autarquia.

A equipe da área de Modernização da DPOA procurou falar com os líderes de todas as áreas para evitar viés nas respostas apenas de subordinados ou de líderes de baixo poder decisório. Ademais, em todas as conversas houve a presença de um veterano da autarquia para que informações históricas fossem obtidas.

As atividades realizadas foram:

- a) Realização de reuniões com áreas fim e meio para delimitar a ação da equipe da área de Modernização da DPOA;
- b) Levantamento de lista avulsa de fragilidades latentes na AEB;



- c) Criação de questionário semiestruturado e de questionário fechado sobre recursos de informática (software);
- d) Aplicação dos questionários e realização de entrevistas;
- e) Degravação das entrevistas;
- f) Compilação de dados das entrevistas;
- g) Elaboração de laudo da atividade.

Como resultado da pesquisa, os grupos que apresentaram o maior número de fragilidades foram os de funcionamento das áreas, gestão de riscos e controles internos. Na metodologia BSC, que será objeto a ser tratado adiante, os elementos ali alocados referem-se à perspectiva de processos internos.

3.3. Capacitação de Servidores

Inicialmente a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) ofereceu à AEB um serviço de consultoria para a implementação do 1º ciclo estratégico. Tendo em vista que a AEB possui quadro de servidores próprios, optou-se em qualificar sua força de trabalho para atuar em equipe de desenvolvimento de planejamento estratégico em todas as etapas fazendo uso das principais ferramentas de gestão.

A atitude de realizar seu planejamento contando com sua própria equipe corrobora com orientações da própria Enap e de servidores da então Controladoria Geral da União (CGU) que estiveram nas dependências da instituição palestrando sobre o assunto e a importância de que ferramentas de gestão sejam trabalhadas por gente da casa.

A preparação do 1º ciclo estratégico da AEB iniciou-se com um programa de capacitação de servidores da autarquia. A equipe da Modernização estruturou o programa de capacitação contendo elementos de teoria e prática, baseado em uma eventual consultoria externa, para que a Enap capacitasse 30 (trinta) servidores em Gestão Estratégica com a seguinte composição:

- i) Gestão Estratégica com uso do BSC; e



ii) Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional.

A referida capacitação foi realizada entre os dias 14 de agosto e 06 de setembro de 2017, perfazendo um total de 72 horas. Para que todas as áreas da AEB estivessem representadas na implementação do 1º ciclo estratégico, a capacitação contou com servidores das seguintes áreas da Agência:

- Gabinete da Presidência;
- Diretoria de Planejamento, Orçamento e Administração (DPOA);
- Diretoria de Política Espacial e Investimentos Estratégicos (DPEI);
- Diretoria de Satélites, Aplicações e Desenvolvimento (DSAD);
- Diretoria de Transporte Espacial e Licenciamento (DTEL).

Durante o período de capacitação foram observados os perfis dos servidores para o desenvolvimento das ações de planejamento estratégico. Tanto quanto possível, identificou-se aqueles com maior aptidão para atuar como desenvolvedores ou multiplicadores. Os desenvolvedores são os servidores responsáveis em participar da elaboração da estratégia organizacional, por meio de atuação direta nas oficinas de trabalho. Por outro lado, os multiplicadores têm a atribuição de difundir as metodologias e melhores práticas do planejamento estratégico na unidade organizacional em que esteja lotado.

4) Metodologia

Os estudos de *benchmarking* realizados pela equipe da área de Modernização da DPOA e durante o período de capacitação dos seus servidores em gestão estratégica evidenciaram que a ferramenta de planejamento estratégico mais usual na administração pública é baseada na metodologia do BSC – *Balanced Scorecard*.

Trata-se de um método que busca balancear quatro perspectivas em torno do desempenho de uma organização, com a finalidade de melhorá-la, considerando seus objetivos estratégicos e metas. As perspectivas tradicionais apresentadas pelos



Professores Robert Kaplan e David Norton são denominadas: aprendizado e crescimento, financeiro, clientes e processos internos.

Com o passar dos anos e considerando as peculiaridades de cada organização, as denominações e ordem de importância daquelas perspectivas sofreram alterações, porém, sem interferir em seu cerne. Um exemplo clássico dessas adaptações é o fato de em uma autarquia como a AEB, que não visa o lucro, a perspectiva financeira não ser considerada a mais relevante e, por vezes, ser chamada de orçamento ou planejamento orçamentário.

Decidiu-se que os produtos seriam elaborados em sistema de oficinas de trabalho que contariam com a participação de profissionais oriundos de cada uma das áreas da autarquia. Dessa forma, toda a instituição estaria representada no planejamento uma vez que os servidores teriam como uma de suas funções atualizar suas respectivas áreas desde os gestores até os demais colaboradores.

Assim, o 1º ciclo estratégico da AEB foi desenvolvido tendo como base a metodologia BSC, com três perspectivas: sociedade, processos internos e aprendizado e crescimento, em sistema de oficinas.

5) Execução dos Trabalhos

Após a conclusão da capacitação, no dia 14 de setembro de 2017 a equipe da área de Modernização da DPOA apresentou o Plano de Trabalho do 1º Ciclo Estratégico aos Diretores, Presidente e Chefe de Gabinete. Na ocasião foi demonstrado o cronograma pretendido, produtos esperados, operacionalização da ferramenta em modelo *bottom → up* (abordagem “de baixo para cima”) e outros elementos inerentes, sendo aprovada a execução da atividade conforme sugerido.

Em 21 de setembro, foi publicada a Portaria AEB nº 188 instituindo a equipe desenvolvedora para o 1º Ciclo de Gestão Estratégica. Em razão de mudanças de membros da equipe, houve uma atualização dos servidores designados por meio da Portaria AEB nº 27, de 15 de fevereiro de 2018.



O Plano de Trabalho do 1º Ciclo Estratégico da AEB foi composto por três etapas de oficinas, conforme descrito a seguir.

→ Na 1ª Etapa de oficinas foram produzidos/realizados:

- Definição da Missão institucional da AEB, que para ocorrer dependeu de:
 - ✓ Interpretação conjunta das competências da AEB;
 - ✓ Construção do rol de macroprocessos institucionais;
 - ✓ Definição dos valores sociais da AEB;
 - ✓ Análise SWOT da AEB.
- Definição da Visão de Futuro institucional da AEB;
- Definição dos Objetivos Estratégicos da AEB.

→ Na 2ª Etapa de oficinas foram produzidos/realizados:

- Definição dos Indicadores de Desempenho da AEB, que dependeu da:
 - ✓ Construção do Mapa Estratégico;
 - ✓ Construção do Painel de Bordo (cesta de indicadores), que considera:
 - Definição de fatores críticos de sucesso;
 - Indicadores de resultado e/ou de esforço.
 - ✓ Construção dos Indicadores de Desempenho institucional com as seguintes informações:
 - Estabelecimento de metas;
 - Estabelecimento de objetivos específicos;
 - Definição de responsabilidades e metodologias de apuração.
- Apresentação do plano de ação e projetos atrelados aos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho.

→ Na 3ª Etapa de oficinas foram produzidos/realizados:

- Iniciativas Estratégicas;
- Plano de Comunicação.

As oficinas foram coordenadas pela equipe da área de Modernização da DPOA e contou com a participação da equipe desenvolvedora, composta por pelo menos um de dois representantes de cada diretoria e da Presidência da AEB.



A área coordenadora estabeleceu a metodologia, os produtos a serem elaborados e os prazos de entrega. A equipe desenvolvedora teve a incumbência de absorver as demandas deliberadas, transmitir aos multiplicadores para que esses disseminassem as tarefas para os demais servidores e funcionários dentro da sua área de lotação. Ademais, coube aos desenvolvedores reunir as informações geradas para entrega dos produtos.

6) Produtos

Nesta seção serão apresentados os principais produtos elaborados nas três etapas de oficinas de trabalho do 1º ciclo estratégico.

6.1 Macroprocessos Finalísticos

Os macroprocessos finalísticos descrevem as principais atribuições desempenhadas pela AEB por meio das quais a autarquia cumpre a sua missão. A elaboração dos macroprocessos partiu da análise das competências da autarquia previstas em sua lei de criação e posteriores alterações, bem como nos objetivos estratégicos recém instituídos.

Nesse contexto, identificou-se quatro macroprocessos finalísticos, conforme especificados a seguir:

- 1) Articulação institucional nacional e internacional no setor espacial;
- 2) Gerenciamento das atividades espaciais;
- 3) Promoção da pesquisa científica e do desenvolvimento tecnológico, industrial e econômico; e
- 4) Elaboração de normas, emissão de licenças e autorizações aplicáveis no desenvolvimento das atividades espaciais.

Os macroprocessos acima mencionados são apresentados com detalhe no Anexo II. Para cada macroprocesso é estabelecido uma sequência de descrições, como as competências legais que o originou, os produtos e serviços gerados, os principais clientes, as áreas da AEB responsáveis pela sua condução e o valor social que a sociedade brasileira espera receber a partir do respectivo macroprocesso.



6.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma metodologia de análise dos ambientes interno e externo afetos à organização, constituindo-se em uma importante ferramenta para a elaboração do planejamento estratégico institucional. A mencionada sigla representa os seguintes termos:

- *Strengths* (forças) – são vantagens internas que a organização possui, capaz de conduzi-la em direção ao cumprimento da sua missão;
- *Weaknesses* (fraquezas) – são situações ou condições internas desfavoráveis que podem dificultar a realização da missão;
- *Opportunities* (oportunidades) – São aspectos externos positivos à organização, atuais ou potenciais, que podem impactar positivamente no alcance da sua missão;
- *Threats* (ameaças) – São aspectos externos negativos à organização, com potencial de colocar em risco a realização da missão.

A análise ambiental da AEB foi realizada com o uso da matriz SWOT. A sua construção envolveu a análise dos ambientes interno e externo. Os aspectos considerados para a avaliação do ambiente interno foram estabelecidos a partir do levantamento das forças e fraquezas da autarquia. O ambiente externo foi construído com base nas suas oportunidades e ameaças.

Nos Anexos III e IV constam, respectivamente, a apresentação da matriz SWOT da AEB e o glossário explicando os termos relacionados às forças e fraquezas e às ameaças e oportunidades.

Dessa forma, analisando-se por quadrantes (horizontal e vertical), a matriz SWOT da AEB apresentou os seguintes resultados:

- As principais forças da AEB considerando as ameaças são:
 - ✓ Capital humano qualificado;
 - ✓ Proximidade física ao poder político;
 - ✓ Patrocínio da alta gestão;



- ✓ Detenção do orçamento do Programa Espacial Brasileiro (PEB).

- As principais fraquezas da AEB considerando as ameaças:
 - ✓ Baixa representatividade institucional;
 - ✓ Articulação política ineficiente;
 - ✓ Baixa maturidade nos processos;
 - ✓ Comunicação interna/externa deficiente;
 - ✓ Planos operacionais ineficientes/inexistentes.

- As oportunidades mais viáveis considerando as forças e fraquezas são:
 - ✓ Discussão do novo modelo de governança;
 - ✓ Fatores geopolíticos favoráveis;
 - ✓ Captação de capital humano externo;
 - ✓ Produtos/serviços essenciais à sociedade.

- As ameaças às quais a AEB está mais sujeita considerando forças e fraquezas são:
 - ✓ Instabilidade orçamentária;
 - ✓ Orçamento pouco expressivo;
 - ✓ Instabilidade política nacional.

Pela metodologia aplicada, quanto mais próximo do máximo as forças estão, mais relevantes essas são. No caso das fraquezas, quanto menor o indicador, menos relevante a fraqueza é. A análise é realizada sempre considerando os elementos dos quadrantes em horizontal e vertical.

A matriz SWOT da AEB constatou a necessidade de desenvolvimento institucional por meio de ações de gestão interna que elevem a instituição a um patamar que a permita capturar melhor suas oportunidades e minimizar mais eficientemente suas ameaças.



6.3 Mapa Estratégico

A AEB elaborou o seu mapa estratégico vinculando os 16 objetivos a três perspectivas, quais sejam:

- ✓ Sociedade (3 objetivos);
- ✓ Processos internos (11 objetivos);
- ✓ Aprendizado e crescimento (pessoas e TI – 2 objetivos).

As informações mencionadas constam da tabela I.

Tabela I – Perspectivas do BSC e objetivos estratégicos da AEB.

Perspectiva BSC	Objetivos Estratégicos
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhar o Programa Espacial às demandas da sociedade brasileira; • Fortalecer a indústria espacial brasileira; • Desenvolver tecnologias críticas e capital humano necessários ao fortalecimento do Programa Espacial.
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver capital humano e tecnológico para fortalecer o Programa Espacial Brasileiro; • Ampliar investimento no setor espacial; • Aprimorar o processo de adoção de missões e a gestão de projetos espaciais; • Fortalecer o sistema de comunicação interna; • Fortalecer as parcerias internacionais e nacionais; • Desenvolver ações de relacionamento governamental; • Fortalecer a imagem, a comunicação e a representação institucional; • Aprimorar o processo de gestão orçamentária; • Formalizar e implementar a gestão estratégica;



	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear os processos da instituição em todas as áreas e níveis; • Aprimorar controles internos e gestão de riscos na instituição.
Aprendizado e crescimento (pessoas e TI)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar a infraestrutura de TI, de comunicação e segurança; • Implementar a política de gestão do conhecimento por meio das gestões por competência, processos e qualidade de vida.

Conjuntamente com o mapa estratégico e com vistas a proporcionar uma melhor compreensão, foi elaborado um glossário contendo a definição dos objetivos estratégicos, relacionando-os com a respectiva perspectiva do BSC. Esses dois materiais são objeto dos Anexos V e VII.

O mapa estratégico apresenta os referenciais estratégicos da AEB, como: missão, visão, valores internos e objetivos estratégicos. A construção do mapa também gerou o rol de valores sociais da instituição.

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas de suas partes interessadas, os desafios a serem enfrentados para os próximos anos. As relações de causa e efeito representam a correlação causal existente entre os objetivos listados no mapa estratégico e demonstram como um objetivo é impactado por outro.

O mapa estratégico é formado pelos objetivos estratégicos definidos pela organização, incluindo os referenciais estratégicos (missão, visão e valores internos). Define, portanto, as estratégias que serão adotadas para alcançar o que foi estabelecido como visão. Os referenciais estratégicos definidos pela AEB estão especificados a seguir.

- Missão: Promover atividades espaciais de interesse nacional visando o desenvolvimento da sociedade brasileira.



- Visão: Consolidar o Programa Espacial Brasileiro em articulação com os agentes governamentais, sociais e econômicos.
- Valores internos:
 - ✓ Ética;
 - ✓ Comprometimento com entusiasmo;
 - ✓ Harmonia;
 - ✓ Criatividade com inovação.

Enquanto a visão de uma organização retrata a idealização de um futuro desejado, a missão descreve a sua finalidade, sua razão de ser. Os valores internos, por sua vez, evidenciam um conjunto de crenças ou princípios morais que inspiram o comportamento das pessoas que nela atuam.

6.4 Iniciativas Estratégicas

As iniciativas estratégicas são ações a serem adotadas pela AEB a fim de assegurar a execução dos objetivos estratégicos finalísticos. Trata-se de uma forma de englobar os objetivos estratégicos finalísticos em iniciativas específicas, tornando a divulgação do planejamento estratégico mais atrativa.

Dessa forma, coube as áreas finalísticas da AEB desenvolverem as iniciativas estratégicas, conforme apresentado no anexo VI.

6.5 Cesta de Indicadores de Desempenho

A mensuração do cumprimento da meta de um objetivo estratégico é realizada por meio de indicadores de desempenho. Este índice tem como finalidade aferir o quanto (unidade, percentual, etc.) de um determinado objetivo foi cumprido até o momento da sua apuração. Isso beneficia a organização a identificar eventuais desvios que podem prejudicar o alcance do objetivo estratégico e, consequentemente, afetar negativamente o planejamento das suas ações.

Nesse contexto, a AEB elaborou a sua cesta de indicadores de desempenho, um total de 24 (vinte e quatro), destinados a aferir a execução de 16 (dezesseis) objetivos



estipulados para o 1º ciclo estratégico. Esses indicadores contemplam objetivos estratégicos pertinentes às diretorias e presidência da autarquia.

A cesta de indicadores de desempenho da AEB, que consta do Anexo VIII, engloba informações relacionadas ao objetivo estratégico atrelado à perspectiva do BSC, bem como outros elementos relevantes, quais sejam: área da autarquia responsável pelo indicador, fator crítico de sucesso, meta, periodicidade de apuração, prazo máximo de consolidação do indicador, responsabilidade pela apuração, fonte de dados, metodologia de coleta de dados, fórmula de cálculo do indicador e unidade de medida.

6.6 Plano de Ação e Projetos

O plano de ação e projetos do planejamento estratégico da AEB descreve as ações/projetos/atividades a serem desenvolvidas pelas diretorias e presidência da autarquia, com vistas ao alcance dos resultados esperados.

O anexo IX dispõe sobre os planos de ação e projetos das áreas da AEB:

- Diretoria de Planejamento, Orçamento e Administração (DPOA)
 - ✓ Coordenação de Recursos Humanos;
 - ✓ Coordenação de Orçamento e Finanças;
 - ✓ Coordenação de Recursos Logísticos;
 - ✓ Divisão de Informática;
 - ✓ Modernização.
- Diretoria de Transporte Espacial e Licenciamento (DTEL)
 - ✓ Coordenação de Infraestrutura e Normalização;
 - ✓ Coordenação de Transporte Espacial.
- Diretoria de Política Espacial e Investimentos Estratégicos (DPEI)
 - ✓ Coordenação de Políticas, Planos e Investimentos;
 - ✓ Coordenação de Acompanhamento e Avaliação.
- Diretoria de Satélites, Aplicações e Desenvolvimento (DSAD)
 - ✓ Coordenação de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação;



- ✓ Coordenação de Satélites e Aplicações.
- Auditoria Interna (AUDIN)
- Presidência
 - ✓ Gabinete;
 - ✓ Coordenação de Comunicação Social;
 - ✓ Assessoria de Cooperação Internacional.

7) Considerações finais

O 1º Ciclo Estratégico da AEB levou a instituição a um novo patamar em sua gestão. Todas as atividades foram desenvolvidas de maneira integrada e participativa, demonstrando que o modelo *bottom-up* (abordagem “de baixo para cima”) é viável para esse tipo de atividade.

A participação dos Diretores, Coordenadores e Chefes de Divisão foi bastante satisfatória e a equipe desenvolvedora conseguiu apresentar os resultados esperados dentro do cronograma estabelecido. Em se tratando da primeira experiência estratégica da instituição, pode-se afirmar que o andamento de todo o projeto foi efetivo.

O encerramento da fase de formulação do 1º Ciclo Estratégico ocorreu no dia 21 de junho, ocasião em que a equipe desenvolvedora se reuniu para discutir as lições aprendidas e formalizar o encerramento desta etapa. No encontro ficou definido que o lançamento do 1º Ciclo Estratégico ocorrerá na 1ª quinzena de julho, bem como foram sugeridos nomes de palestrantes para conduzir o evento de apresentação do 1º Ciclo Estratégico para todos os servidores da AEB.

Foi decidido que as Reuniões de Avaliação Estratégica (RAE) ocorrerão quadrimensalmente com o objetivo de avaliar o andamento das ações planejadas e efetuar eventuais ajustes. Adicionalmente, reiterou-se que em janeiro de 2019 será iniciada a formulação do 2º Ciclo Estratégico da AEB, cuja etapa de execução se dará em janeiro de 2020.



Ressalta-se a importância do trabalho realizado não apenas para a instituição do ponto de vista estrutural e profissional como, também, social, visto que a sociedade brasileira poderá em breve acompanhar os resultados das apurações dessas ações de melhoria de gestão.

Por fim, a documentação referente ao 1º ciclo estratégico encontra-se registrada na AEB, nos termos do processo 01350.000261/2017-79, volumes nº 1, 2 e 3.



ANEXO I – Definições

- **Análise do Ambiente Externo:** representa a identificação das principais oportunidades e ameaças institucionais. Trata-se de elementos que não podem ser controlados pela organização, mas que uma vez definidos, podem ser objeto de ações de minimização de impacto. As oportunidades são fatores positivos, atuais ou potenciais, que podem impactar favoravelmente no alcance de objetivos estratégicos e, consequentemente, da sua missão e visão. As ameaças, por outro lado, são aspectos externos negativos, com potencial de colocar em risco ou inviabilizar o atingimento de objetivos estratégicos e, desta forma, da missão e da visão;
- **Análise do Ambiente Interno:** consiste na identificação das principais forças e fraquezas institucionais. Por serem elementos internos, permitem interferência por parte da organização para mitigação ou incremento. As forças são vantagens que a organização possui, podendo conduzi-la em direção ao cumprimento de seus objetivos e, consequentemente, de sua missão e visão. Outrossim, as fraquezas são situações ou condições desfavoráveis que podem dificultar ou inviabilizar o alcance de objetivos, missão e visão;
- **Bottom-up** (abordagem “de baixo para cima”): modelo de gestão onde a tomada de decisão dentro de uma organização ocorre por um grupo de pessoas em todos os níveis. O nível operacional formula os objetivos estratégicos, o nível tático aprova e o nível estratégico consolida os objetivos aprovados;
- **Ciclo Estratégico:** compreende as etapas de formulação/revisão, execução, monitoramento e avaliação das ações que resultarão na perseguição dos objetivos estratégicos institucionais em um período de tempo estabelecido;
- **Desenvolvedor:** servidor responsável em participar da formulação da estratégia organizacional, por meio de atuação nas oficinas de trabalho para construção de cada produto que culminará no planejamento estratégico;



- **Estratégia:** é a maneira pela qual a instituição irá mobilizar seus recursos organizacionais (humanos, financeiros, materiais, físicos, informacionais), com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos;
- **Implantador:** servidor responsável por acompanhar e participar da implantação da estratégia na diretoria em que esteja lotado, bem como consolidar os resultados dos indicadores de desempenho que irão subsidiar as Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAE's;
- **Indicador de desempenho:** é uma grandeza numérica que permite medir o cumprimento da meta de um determinado objetivo estratégico. Essa ferramenta propicia a identificação de eventuais desvios que podem prejudicar o alcance do objetivo estratégico, possibilitando realizar ações corretivas e/ou preventivas;
- **Iniciativas Estratégicas:** são ações a serem implementadas a curto, médio e longo prazos para assegurar o alcance dos objetivos estipulados no mapa estratégico e para preencher as lacunas existentes entre o desempenho atual e o desejado pela organização;
- **Macroprocesso:** conjunto de processos por meio dos quais a organização cumpre a sua missão, e cuja operação tem impactos significativos na forma de funcionamento da instituição.
- **Mapa Estratégico:** é a representação gráfica dos objetivos estratégicos definidos pela instituição, acrescido dos referenciais estratégicos (missão, visão e valores internos). Sintetiza visualmente, portanto, os rumos estratégicos adotados para um determinado período de tempo;
- **Meta:** é um dado referente ao desempenho a ser alcançado por um indicador em um prazo estabelecido, devendo ser específico, mensurável, atingível, relevante e temporal;



- **Missão:** é a razão da existência da organização, ou seja, a finalidade para a qual a foi criada;
- **Multiplicador:** servidor responsável por recepcionar as informações e demandas do desenvolvedor para, em conjunto com este, disseminar na unidade organizacional em que esteja lotado as ações estratégicas em andamento objetivando o nivelamento da equipe;
- **Objetivos Estratégicos:** são enunciados elaborados em processo de formulação estratégica que têm a função de direcionar os esforços institucionais em um rumo estabelecido para viabilizar o alcance da missão e da visão institucional em vigência;
- **Oficinas de trabalho:** são encontros realizados com a equipe desenvolvedora em datas determinadas e sob a coordenação da Diretoria de Planejamento, Orçamento e Administração - DPOA, com a finalidade de formular as diretrizes estratégicas e elaborar os produtos que irão constituir o planejamento estratégico;
- **Planejamento Estratégico:** é a sistematização dos objetivos estratégicos, indicadores, metas, ações, projetos, recursos e competências organizacionais necessários para o desenvolvimento e a gestão da estratégia da instituição, referindo-se às decisões presentes que implicam em resultados futuros, com vistas a melhor cumprir suas atribuições institucionais no atendimento ao interesse público;
- **Planejamento Operacional:** é o conjunto de atividades e tarefas operacionais da instituição que viabilizarão a execução de ações e/ou projetos oriundos do planejamento estratégico. As diretrizes operacionais farão uso de recursos e mecanismos de contratação para cumprimento das atribuições e alcance de resultados institucionais, sempre norteadas pelas diretrizes estratégicas e táticas;
- **Planejamento Tático:** é o desdobramento do planejamento estratégico em um conjunto de ações que visam a implementação dos objetivos e dos projetos



estratégicos em nível de média gerência. Objetiva, ainda, aproximar os pressupostos estratégicos às ações operacionais, coordenando-as para maior eficácia e efetividade no alcance dos resultados e metas estabelecidos;

- **Plano de Ação e Projetos:** é a descrição das ações/projetos/atividades a serem desenvolvidas pelas unidades organizacionais da AEB, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos;
- **Plano de Comunicação:** são as ferramentas e metodologias de divulgação do planejamento estratégico da instituição para que toda a força de trabalho tenha o mesmo nível de informação e entenda sua participação no processo. O plano deverá nortear, também, a transmissão de dados estratégicos para a sociedade;
- **Plano Estratégico:** é o documento que reúne o produto do processo de planejamento estratégico, contendo as diretrizes estratégicas que nortearão as atividades da AEB por um período determinado. Conterá como anexos, ainda, todos os produtos desenvolvidos durante cada ciclo estratégico;
- **RAE:** é a sigla que significa Reunião de Avaliação da Estratégia. Trata-se de reuniões em datas definidas e sob a coordenação da Diretoria de Planejamento, Orçamento e Administração – DPOA, com a finalidade de apresentar os resultados obtidos no período e traçar planos de ação ou adotar medidas para melhorar o alcance das metas em situação crítica;
- **Valores Internos:** representa um conjunto de atitudes, crenças ou princípios morais que inspiram o comportamento das pessoas que atuam na organização;
- **Valores Sociais:** são os resultados que a sociedade espera receber da instituição a partir da execução de seus macroprocessos e que fundamentam sua missão institucional; e
- **Visão:** é a idealização de um futuro desejado, e ainda não alcançado, pela instituição.



ANEXO II - Macroprocessos Finalísticos

Macroprocesso finalístico	Articulação institucional nacional e internacional no setor espacial
Descrição	Competências dispostas nos incisos IV, V, VI e XI da legislação pertinente
Produtos e serviços	Promoção de relações institucionais; análise de propostas; emissão de pareceres e representação internacional do Brasil em assuntos espaciais
Principais clientes	Instituições nacionais e internacionais do Setor, públicas e privadas, Universidades, Centros de Pesquisa, Indústria, Comércio e Serviços
Subunidades responsáveis	Presidência; ACI; DPEI
Valor Social	Parcerias estratégicas no país e no exterior

Macroprocesso finalístico	Gerenciamento das atividades espaciais
Descrição	Considera as competências definidas nos incisos I, II, III e XI da legislação pertinente
Produtos e serviços	Execução de políticas, planos e programas; proposição de diretrizes e planos de implementação; emissão de atualização de políticas e elaboração de orçamento relacionados às suas competências
Principais clientes	Atores do Setor Espacial Brasileiro e a população brasileira
Subunidades responsáveis	Presidência e Diretorias
Valor Social	Programa Espacial alinhado às demandas nacionais



Macroprocesso finalístico	Promoção da pesquisa científica e do desenvolvimento tecnológico, industrial e econômico
Descrição	Competências previstas nos incisos VII, VIII, IX, X, XII da legislação pertinente
Produtos e serviços	Ações que envolvam a academia e a área técnica; ações que estimulem a iniciativa privada; ações que estimulem P&D; ações de facilitação de acesso às novas tecnologias por entidades nacionais; fomento de estudos e projetos, todos no setor espacial.
Principais clientes	Sociedade brasileira
Subunidades responsáveis	DSAD - DTEL - DPEI
Valor Social 1	Pesquisa e desenvolvimento tecnológico
Valor Social 2	Inovação e desenvolvimento industrial e econômico

Macroprocesso finalístico	Elaboração de normas, emissão de licenças e autorizações aplicáveis no desenvolvimento das atividades espaciais
Descrição	Competências previstas nos incisos XIII e XIV da legislação pertinente
Produtos e serviços	Criação de normas; emissão de licenças e autorizações
Principais clientes	Sociedade brasileira
Subunidades responsáveis	DTEL (entendemos que a AEB carece de uma área específica para emissão de normas) (entendemos, ainda, que licenciamento e autorização devem efetivamente ser feitos pelas áreas finalísticas conforme a demanda e que estas deveriam participar da construção daquelas normas)
Valor Social	Normatização, licenciamento e autorização de atividades espaciais

Legendas:

ACI: Assessoria de Cooperação Internacional;

DPEI: Diretoria de Política Espacial e Investimentos Estratégicos;



ANEXO III

Matriz de Avaliação Estratégica - AEB

		Aspectos Considerados	Ambiente Externo (Político, Legal, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental)												TOTAL	
			Oportunidades						Ameaças							
Forças	Autonomia administrativa e financeira	Discussão do Novo Modelo de Governança Espacial	Interesse internacional por parcerias	Captação de capital humano externo	Produtos/serviços essenciais à sociedade	Fator geopolítico favorável	ST	Instabilidade política nacional	Relações conflituosas de poder no SINDAE	Aplicação inadequada do regime de contratações no SINDAE	Embargos tecnológicos	Orçamento pouco expressivo	Instabilidade orçamentária	ST	TOTAL	
		4	3	3	2	2	13	3	4	1	1	3	2	13	26	
		4	5	4	4	4	20	2	4	2	2	3	1	13	33	
		5	4	2	3	4	18	1	4	2	1	2	1	10	28	
		4	3	3	3	2	14	1	2	1	1	2	1	8	21	
		5	5	4	5	3	20	1	4	3	3	3	1	15	35	
		5	3	4	3	2	17	1	4	2	1	3	1	13	30	
		3	3	4	3	2	13	2	3	3	1	3	2	13	26	
	Proximidade física ao poder político	5	4	2	3	4	17	2	5	1	3	4	3	18	34	
	ST	33	28	24	25	21	131	12	29	14	13	22	11	101	232	
Fraquezas	Infraestrutura de TI deficiente	1	2	1	3	2	9	1	2	2	1	2	2	9	18	
		2	2	3	3	2	12	1	2	2	1	1	1	8	20	
		3	3	3	4	2	14	2	3	3	1	4	3	15	29	
		5	3	2	2	3	15	4	5	2	2	5	3	20	35	
		3	3	2	4	3	15	2	3	2	2	3	3	15	30	
		3	3	2	3	2	12	2	2	2	1	2	2	10	22	
		4	4	3	4	2	16	3	4	1	1	3	2	15	31	
		5	4	3	3	2	17	3	5	2	2	5	3	19	36	
	Assessoria internacional subutilizada	2	5	4	2	4	16	2	2	1	3	2	2	11	27	
	Baixa maturidade dos processos	2	5	4	2	4	16	2	3	4	1	3	2	15	31	
	Comunicação interna/externa deficiente	4	3	3	3	3	15	2	5	1	2	4	2	15	30	
ST		34	36	30	31	25	156	22	35	21	18	33	23	152	308	
TOTAL		-1	-8	-6	-6	-4	-25	-9	-7	-7	-6	-10	-12	-52	-76	

Legenda: 1 - irrelevante // 2 - pouco relevante // 3 - relevante // 4 - mais relevante // 5 - extremamente relevante



ANEXO IV - Glossário - SWOT

Pontos Fracos

- **Infraestrutura de TI deficiente**

Conjunto de elementos de hardware, software, tecnologia de gestão de dados, tecnologia de rede e serviços de tecnologia incompatíveis com as necessidades da instituição.

- **Equipamentos/materiais de trabalho insuficientes**

Conjunto de elementos físicos que viabilizam a consecução de atividades rotineiras, táticas e estratégicas não disponíveis em sua completude.

→ Considera-se equipamentos elementos como computadores e periféricos, aparelhos de ar condicionado, aparelhos telefônicos, quadros brancos e itens semelhantes e/ou acessórios.

→ Considera-se materiais elementos como itens de escritório, itens de papelaria, itens de laboratório e qualquer elemento que viabilize que alguma atividade seja efetivada.

- **Entrega de produtos internos ineficiente**

Conjunto de entregas inerentes às áreas específicas da instituição sendo realizadas de maneira equivocada ou incompleta pelas diferentes unidades quando demandadas pelos clientes internos.

→ Exemplo: A área de satélite precisa elaborar um projeto para atender uma demanda específica e, para tal, necessita de informações relacionadas a orçamento. Assim, é demandado internamente ao setor competente a informação. Se não houver atendimento adequado o projeto poderá incorrer em viés e comprometer aquele produto específico comprometendo, também, os objetivos estratégicos da instituição.

- **Articulação política ineficiente**

Discussão de temas relacionados à instituição e à sua posição no SINDAE junto aos agentes políticos envolvidos, visando mobilização em um mesmo objetivo, não avançando ou avançando pouco em resultados producentes.

- **Planos operacionais ineficientes/inexistentes**

Planos internos de cada unidade da instituição que buscam resultados em curto prazo, e estabelecem as tarefas e ações a serem desenvolvidas para viabilizar o alcance de objetivos estratégicos mal estruturados ou não produzidos.

→ Exemplo: Supondo que um objetivo estratégico da instituição seja melhorar o nível de capacitação de seus servidores, teremos envolvimento de todas as áreas para estabelecer suas necessidades. Nesse caso, a área competente para



viabilizar a capacitação iria produzir um plano com todas as etapas do trabalho desde a coleta de informações até a execução do projeto de capacitação para que, em algum ponto, aquele objetivo estratégico fosse alcançado.

- **Competências internas não definidas**

O conjunto de conhecimento de nível técnico, de habilidades e de ferramentas necessárias à consecução das atividades institucionais não definidas ou definidas com imprecisão.

→ Em adição: apesar de ser uma atividade independente, a definição de competências internas passa por um mapeamento de processos bem desenhado.

- **Relações institucionais ineficientes**

Os diálogos realizados junto a agentes com poder decisório ou de convencimento, visando aproximar os interesses da instituição, sua importância e necessidades do ponto ideal ocorrendo de maneira pouco produtiva.

- **Baixa representatividade institucional**

Considerando que representatividade tem como conceito a defesa, do ponto de vista político, de interesses específicos, têm-se que essa atividade tem apresentado resultados pouco contundentes junto a outros agentes do sistema.

- **Assessoria internacional subutilizada**

As atividades relacionadas à área responsável por representar os interesses da instituição em nível internacional não têm sido desenvolvidas em sua plenitude por ausência de recursos necessários para tal.

- **Baixa maturidade dos processos**

Conceitualmente a maturidade de um processo se relaciona no grau ou nível em que um processo organizacional pode ser definido, gerido e medido. Sendo assim, os processos da instituição estariam em nível baixo.

→ Em adição: o fato de não termos processos mapeados permite afirmar que os que são praticados eventualmente são ineficientes, quando existentes.

- **Comunicação interna/externa deficiente**

Eventuais ações de relações públicas, decisões de impacto e qualquer informação relevante para a instituição não alcança o público alvo interno ou externo com a contundência devida.

→ Em adição: o fato de não possuirmos um plano de comunicação no qual irá se definir quem é o público alvo, quem são os responsáveis pelas comunicações em todos os níveis, que ferramentas serão utilizadas, dentre outros, corrobora com uma comunicação deficiente.



Ameaças

- **Instabilidade política nacional**

Relações entre poderes, entre legendas e interesses políticos, entre Estado e população passando por fragilidade em nível nacional, impossibilitando ações com convicção de que haverá efetividade. Desconfiança na possibilidade dos atores políticos serem definitivos para resolver alguma questão que tenha impacto nacional.

- **Relações conflituosas de poder no SINDAE**

Os atores que compõem o SINDAE não concordam com sua participação no sistema demandando que algumas instituições sejam empoderadas ou que tenham seus poderes reduzidos tendo, em retribuição, o mesmo tratamento.

- **Aplicação inadequada do regime de contratações no SINDAE**

Apesar de haver legislação abundante do assunto, há dificuldade em aplicá-la de maneira adequada seja por: falta de know how técnico; compreensão equivocada do uso das ferramentas legislativas, ou; planejamento deficiente.

- **Embargos tecnológicos**

Ações externas que tornam o acesso a tecnologias essenciais para o desenvolvimento das atividades espaciais difícil ou impossível.

- **Orçamento pouco expressivo**

Os numerários destinados ao programa espacial brasileiro não são suficientes para implementar projetos e serviços que já existem e poderiam crescer do ponto de vista técnico e social.

- **Instabilidade orçamentária**

Constante atuação de corte orçamentário que, eminentemente, recai sobre ações de C&T atingindo, por consequência, as ações do programa espacial.

Forças

- **Autonomia administrativa**

É o poder da AEB em elaborar as suas próprias normas e princípios institucionais, praticando atos administrativos com independência, respeitando os princípios constitucionais e legais.

- **Autonomia financeira**

É o poder conferido à AEB para gerir com independência os recursos destinados ao custeio das despesas necessárias ao seu funcionamento.

- **Patrocínio da alta gestão**

É o comprometimento e o engajamento da Presidência e das Diretorias da AEB na implementação de novos projetos e processos visando à eficácia da gestão.



- **Atividades e atribuições legais**

É a responsabilidade concedida à AEB para exercer as competências estabelecidas pela legislação.

- **Atribuições motivadoras**

É o estímulo que a atividade espacial exerce nas pessoas, tornando mais atraente e interessante a realização dos trabalhos na AEB.

- **Capital Humano Qualificado**

É um conjunto de atribuições que torna o profissional apto para o desempenho do trabalho, como competência, habilidade e atitude, promovendo ações que contribuem para o desenvolvimento da AEB.

- **Detentor do Orçamento do Programa Espacial Brasileiro (PEB)**

É o poder conferido à AEB em designar a aplicação dos recursos orçamentários nos projetos e atividades previstos no PEB.

- **Mobilização para melhorias administrativas**

É o engajamento da força de trabalho da AEB, com apoio da alta direção, em promover mudanças na sua cultura organizacional, melhorando os processos a fim de promover o desenvolvimento da autarquia.

- **Proximidade física ao poder político**

É a localização da AEB na mesma região em que são tomadas as principais decisões políticas do país, facilitando a interlocução com órgãos e entidades em assuntos da área espacial.

Oportunidades

- **Discussão do Novo Modelo de Governança Espacial**

É o debate em torno da proposta para aprimorar o atual modelo de gestão do setor espacial, conferindo maior dinamismo às decisões voltadas ao Programa Espacial Brasileiro.

- **Interesse internacional por parcerias**

É o empenho da AEB em articular projetos da área espacial com outros países, por meio da participação do Ministério das Relações Exteriores (MRE) e do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), para viabilizar a cooperação internacional no setor.

- **Captação de capital humano externo**

É a perspectiva de recrutar profissionais estrangeiros qualificados que atuam na área espacial, com vistas a ampliar o intercâmbio do conhecimento para promover o desenvolvimento científico e tecnológico do setor.



- **Produtos e serviços essenciais à sociedade:**

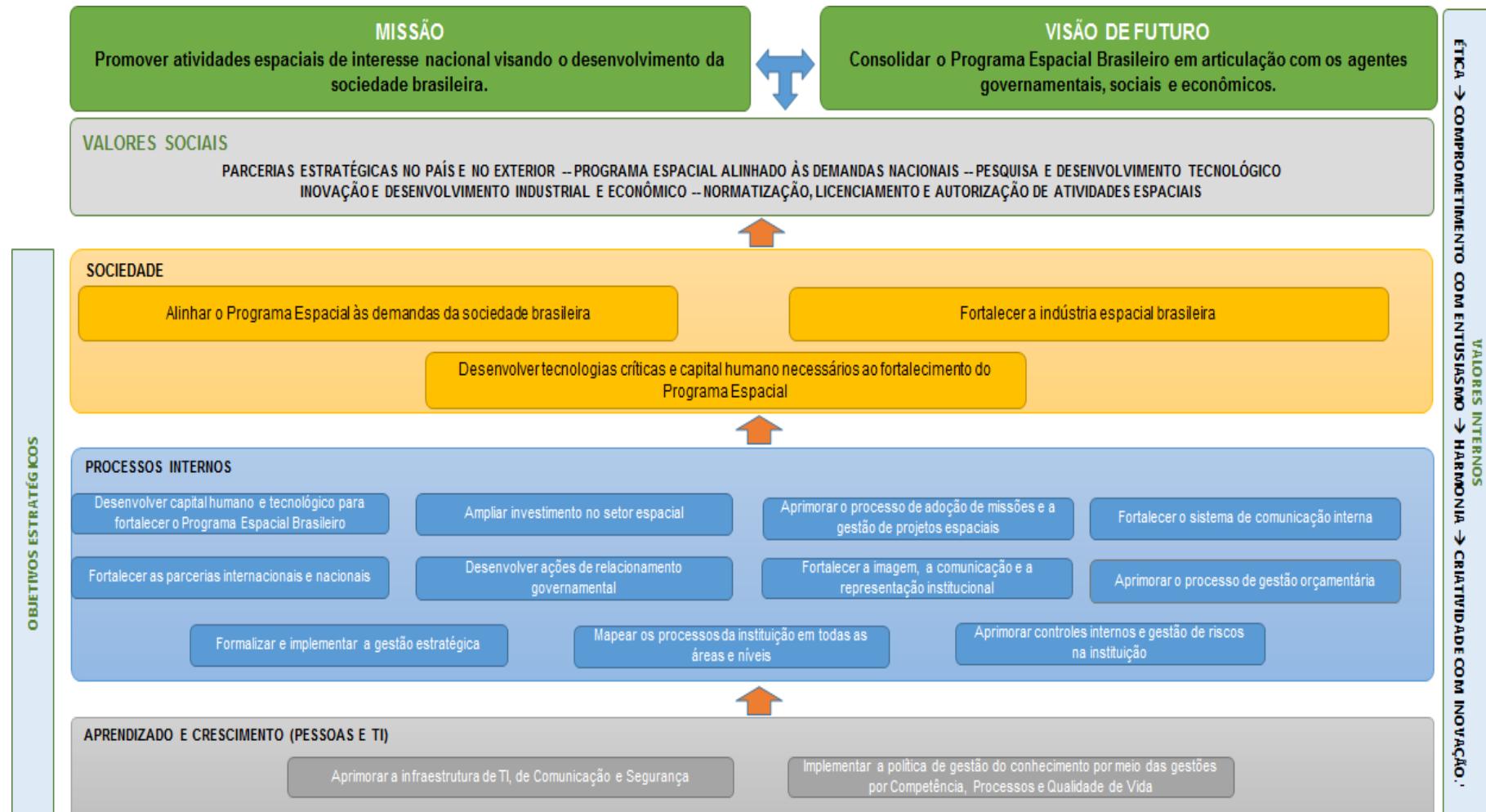
É o enfoque da indústria espacial brasileira em produzir bens, serviços e tecnologias voltados para a solução de problemas brasileiros.

- **Fator geopolítico favorável**

São fatores geográficos e políticos que contribuem para o desenvolvimento do setor espacial brasileiro, a exemplo da localização geográfica do Centro de Lançamento de Alcântara, no Maranhão.



Anexo V – Mapa Estratégico da AEB





ANEXO VI – Iniciativas Estratégicas

Iniciativas Estratégicas	Descrição	Justificativa	Objetivos do mapa estratégico
Fórum da Indústria Espacial	Promover um ambiente de aproximação e debate entre os atores importantes para o fortalecimento do setor espacial, dentre eles, a AEB, órgãos de governo relacionados ao setor espacial e à indústria, instituições de fomento, institutos de pesquisa, universidades, governos estaduais e municipais, além da própria indústria de bens e serviços espaciais.	O setor espacial tem carência de ambientes que promovam a reunião, o debate e a parceria entre interessados na Política Espacial. A troca de informações entre esses atores é fundamental para construir uma Política Espacial mais participativa e legítima, para orientar a direção que as empresas do setor devem seguir, para a ampliar o conhecimento sobre os instrumentos de fomento disponíveis para o setor, para criar redes de parcerias, dentre outras finalidades.	Fortalecer a indústria espacial brasileira
	Promover evento que aproxime os principais atores do Brasil e do exterior para discutir as questões do setor espacial, com foco na atividade industrial.	Evento constituindo arena para discussão da indústria do país e do exterior sobre suas principais agendas como indústria, investimentos, usuários, desenvolvimento e parcerias, haverá maior disponibilidade de informações para viabilizar projetos nesse sentido.	Ampliar investimento no setor espacial
			Desenvolver capital humano e tecnológico para fortalecer o programa espacial brasileiro
			Desenvolver tecnologias críticas e capital humano necessários ao fortalecimento do Programa Espacial Brasileiro (PEB)
			Fortalecer as parcerias nacionais e internacionais
Preparar a AEB para atuar alinhada à uma eventual nova governança do PEB	Discutir metodologias para que demandas que sejam oriundas de uma eventual nova governança possam ser atendidas com eficiência e precisão	Em eventual aprovação de nova governança a AEB precisará de mecanismos para atuar nessa realidade. Não obstante, é salutar que a instituição se antecipe e mantenha discussões internas para viabilizar metodologias de trabalho naquele sentido.	Aprimorar o processo de adoção de missões e a gestão de projetos espaciais
Workshop interno para discutir resultados do Comitê de Desenvolvimento do Programa Espacial Brasileiro (CDPEB)	Encontro interno para tornar público resultados que, independente de alterações de governança, estão em andamento e possuem relevância	Existem ações no âmbito do CDPEB que são relevantes, apresentam resultados, mas que não são de conhecimento geral dentro da AEB. É importante que haja disseminação antes de uma eventual mudança de governança.	Alinhar o Programa Espacial às demandas da sociedade
Criação de novo sistema de comunicação integrada	Projetar e implantar um sistema de comunicação externo baseado nas novas tendências para informar a sociedade dos atos da AEB e do PEB.	Trabalhar para que o PEB passe a fazer parte do rol de informações disponíveis à sociedade.	Fortalecer a imagem, a comunicação e a representação institucional
		Uma vez havendo um canal apenas para comunicar os atos da AEB e do PEB, a sociedade saberá o que está ocorrendo no programa e poderá entender suas necessidades e aplicações, bem como apresentar propostas.	Alinhar o Programa Espacial às demandas da sociedade
Instituição da Frente Parlamentar do PEB	Realizar estudo junto às lideranças políticas para mapear aquelas que estão ou poderão estar comprometidas com o PEB. Ademais, consolidar as competências da AEB no programa mediante divulgação de ações conforme suas competências.	Hoje a AEB necessita de representantes políticos que deem suporte à sua missão governamental para que a institucional se consolide. Assim, em caso de necessidade, a instituição poderá apresentar proposições em assuntos que sejam de seu interesse como orçamento, investimentos, governança e outros.	Desenvolver ações de relacionamento governamental
			Fortalecer a imagem, a comunicação e a representação institucional



ANEXO VII - Glossário dos Objetivos Estratégicos

→ Sociedade

- Alinhar o Programa Espacial às demandas da sociedade brasileira
Definição: Este objetivo visa a identificação de demandas por meio da ampliação do debate entre demandantes e demandados – incluindo órgãos governamentais e não governamentais, instituições privadas e entes públicos, indústria, academia e demais atores sociais – a fim de subsidiar a tomada de decisão sobre a concepção e a implementação do Programa Espacial Brasileiro. A ideia do objetivo é construir um Programa Espacial cada vez mais aderente às necessidades da sociedade brasileira.
- Fortalecer a indústria espacial brasileira
Definição: Fomentar e promover a indústria espacial brasileira de modo a torná-la mais competitiva e aumentar sua participação nos mercados interno e externo.
- Desenvolver tecnologias críticas e capital humano necessários ao fortalecimento do programa espacial
Definição: Realizar o mapeamento das tecnologias críticas em consonância com as políticas em vigor para subsidiar a tomada de decisão e a elaboração e implementação de planos de desenvolvimento dessas tecnologias.

→ Processos Internos

- Desenvolver capital humano e tecnológico para fortalecer o programa espacial brasileiro
Definição: Desdobrar em nível de processos internos o objetivo “Desenvolver tecnologias críticas”. Abarca os diversos programas de capacitação de recursos humanos implementados pela AEB.
- Ampliar investimento no setor espacial
Definição: Prospectar e viabilizar novos arranjos, parcerias e fontes de financiamento, promovendo a ampliação dos investimentos no setor espacial.
- Aprimorar o processo de adoção de missões e a gestão de projetos espaciais
Definição: Estabelecer procedimento de adoção de missões (satélites, lançadores e centro de lançamento) e aperfeiçoar a gestão de projetos espaciais, aprimorando o acompanhamento junto aos órgãos do SINDAE.
- Fortalecer as parcerias internacionais e nacionais
Definição: Prospectar e implementar ações de interesses e objetivos comuns entre organizações ou países, em âmbito internacional e nacional.



- Desenvolver ações de relacionamento governamental

Definição: Estabelecer canais e mecanismos de articulação política, administrativa e técnica com organizações governamentais nos Poderes Legislativo e Executivo, nos níveis federal, estadual e municipal.

- Fortalecer a imagem, a comunicação e a representação institucional

Definição: Aprimorar, por meio de ações de comunicação e de relacionamento institucional, a imagem da organização, de modo a ampliar o reconhecimento e a representatividade da AEB, tornando-a conhecida pela sociedade no desenvolvimento de suas competências legais.

- Fortalecer o sistema de comunicação interna

Definição: Implementar um plano de comunicação interna que favoreça ações de relações públicas, decisões de impacto e o trânsito de informações relevantes para a instituição.

- Formalizar e implementar a gestão estratégica

Definição: Estruturar, formalizar e implantar a gestão estratégica na AEB, segundo a óptica da Administração Pública Federal.

- Mapear os processos da instituição em todas as áreas e níveis

Definição: Realizar o mapeamento dos processos da instituição de maneira a ter o fluxo e a descrição de todos eles em sistema *bottom-up*.

- Aprimorar controles internos e gestão de riscos na instituição

Definição: Estruturar e implantar o processo de controles internos e de gestão de riscos na instituição em área específica para tal, seguindo as melhores práticas da Administração Pública Federal.

- Aprimorar o processo de gestão orçamentária

Definição: Aperfeiçoar o processo de gestão e planejamento da alocação de recursos, bem como de sua execução.

➔ Aprendizado e crescimento (Pessoas e TI)

- Aprimorar a infraestrutura de TI, de Comunicação e de Segurança

Definição: Implementar ações que melhorem o conjunto de elementos de tecnologia da informação (hardware, software, tecnologia de gestão de dados, tecnologia de rede e serviços de tecnologia) e de segurança para atender às necessidades da instituição.

- Implementar a política de gestão do conhecimento por meio das gestões por Competência, Processos e Qualidade de Vida

Definição: Implementar ferramentas que viabilizem a estruturação eficiente de tecnologias e processos que tenham por objeto criar, transferir e utilizar informações relevantes para a instituição e em consonância: mapear e implementar ações que permitam desenvolver os conhecimentos técnico, de



habilidades e de ferramentas necessárias à consecução das atividades da instituição; implementar ações para viabilizar a gestão por processos e; desenhar e implementar políticas voltadas à ampliação do comprometimento profissional de servidores e colaboradores; estruturar política para desenvolvimento contínuo, e ações com foco na ampliação da percepção de valorização das pessoas.



Anexo VIII

CESTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA AGÊNCIA ESPACIAL BRASILEIRA (SOCIEDADE)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Fator Crítico de Sucesso	Indicador	Meta	Periodicidade de Apuração	Prazo máximo de consolidação	Responsabilidade pela apuração	Fonte de dados	Metodologia de coleta de dados	Fórmula de cálculo	Unidade
S O C I E D A D E	Alinhar o Programa Espacial às demandas da sociedade brasileira	Articulação e mobilização de parceiros	Número de workshops, reuniões ou eventos realizados para identificação de demandas de produtos e serviços espaciais, incluindo divulgação interna e externa de ações do PEB	2 workshops/reuniões/ eventos p/ano	Anual	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	DPEI / CCS	DPEI / CCS	Relatório dos workshops/reuniões/ eventos	Não se aplica	Unidade
		Mapeamento de demandas	Instituições envolvidas no processo de levantamento de demandas	consulta formal (questionários) a pelo menos 3 instituições por categoria a cada 4 anos	Quadriannual	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	DPEI	DADOS DPEI	Consolidação das respostas das instituições aos questionários	Contagem do número de instituições que encaminharam respostas aos questionários de cada categoria	instituições
	Fortalecer a indústria espacial brasileira	Conteúdo nacional e cadênciade projetos	Índice de Participação do Setor Empresarial Nacional no PNAE (IPSEN 2)	35%	Anual	Em sincronia com os relatórios do PPA	DPEI	SIAFI e SIOP	Consulta SIAFI e SIOP	Total pago contratos fornec. Prod. e serv. Empr. Brasil. / total pago ações finalísticas	%
		Articulação com parceiros e indústrias	Número de eventos / reuniões realizados pela AEB dentro da temática da indústria espacial.	2 por ano	Anual	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	DPEI	Base de dados DPEI	Contagem	Somatório do número de eventos/reuniões realizados pela AEB	Número de eventos/reuniões realizados
	Desenvolver tecnologias críticas necessários ao fortalecimento do Programa Espacial	Metodologia de análise de TRL e criticidade das tecnologias definida	Percentual de projetos do PNAE submetidos à análise de TRL e criticidade de tecnologias	30%	Bienal	6 meses após o fim do biênio	DSAD	Processo interno de mapeamento crítico	Contagem	(nº de projetos de satélites do PNAE submetidos à análise de tec. críticas / nº de projetos de satélites do PNAE)* 100%	%



CESTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA AGÊNCIA ESPACIAL BRASILEIRA (PROCESSOS INTERNOS)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Fator Crítico de Sucesso	Indicador	Meta	Periodicidade de Apuração	Prazo máximo de consolidação	Responsabilidade pela apuração	Fonte de dados	Metodologia de coleta de dados	Fórmula de cálculo	Unidade
PROCESSOS INTERNOS	Desenvolver capital humano e tecnológico para fortalecer o programa espacial brasileiro		Percentual de recursos alocados em projetos que possuem a capacitação de recursos humanos entre os objetivos principais	5%	Anual	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	DTEL	DTEL	contagem	(Total de recursos alocados em projetos que possuem a capacitação de recursos humanos entre os objetivos principais / Total de recursos da AEB)*100%	%
	Ampliar investimento no setor espacial	Articulação e mobilização de atores	Número de projetos, eventos e iniciativas apresentados para mecanismos alternativos de financiamento	2	Biunal	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	DPEI	Base de dados DPEI	Coleta de informações nos sistemas de governo	Somatório do número de projetos e iniciativas desenvolvidos para captação de recursos, por meio de mecanismos alternativos de financiamento (fora do orçamento do PEB).	Iniciativas
	Aprimorar o processo de adoção de missões e a gestão de projetos espaciais		Percentual de participação nas reuniões de revisão técnica a nível de missão de projetos do PNAE	100%	Anual	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	DSAD / DTEL	Processo interno de execução dos projetos do PNAE	verificação da documentação de execução do projeto	nº de participação / nº de revisões a nível de missão realizados	%
	Fortalecer as parcerias internacionais e nacionais	Articulação institucional com potenciais parceiros internos e externos	Número de acordos, protocolos efetivamente assinados ou revalidados; projetos e eventos resultantes de parcerias nacionais e internacionais	2 por ano	anual	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	GAB/ACI/DPEI	Documentos assinados referentes a parcerias nacionais e internacionais	Contagem	Soma dos eventos, protocolos, projetos e acordos assinados resultantes de parcerias nacionais e internacionais.	Iniciativas
	Desenvolver ações de relacionamento governamental	Apoio institucional para ações de articulação	Quantidade de ações (reuniões, audiências públicas, audiências com autoridades) de interesse da AEB/Setor Espacial realizadas	2 por ano	anual	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	GAB	Planilha do plano de ações governamentais	Contagem	Número de ações realizadas	Unidade
	Fortalecer a imagem, a comunicação e a representação institucional	Articulação com meios de comunicação	Quantidade de produtos da AEB compartilhados na mídia (imprensa, rádio, televisão, redes sociais, sites)	100	mensal	mensal	CCS	Clipping e softwares específicos	Contagem	Número de citações e de produtos compartilhados nos veículos de comunicação	Unidade
		Dotação orçamentária	Participação de representantes da AEB em eventos nacionais e internacionais relacionados ao setor espacial	2 por semestre	semestral	Primeiro mês subsequente ao encerramento do semestre	GAB e ACI	Documentos de autorização do Presidente	Contagem	Número de participação em eventos nacionais e internacionais do setor espacial	Unidade


CESTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA AGÊNCIA ESPACIAL BRASILEIRA (PROCESSOS INTERNOS)

P R O C E S S O S I N T E R N O S	Fortalecer o sistema de comunicação interna	Pessoal especializado	Ações de Comunicação Interna	30	mensal	Primeiro mês subsequente ao encerramento do semestre	CCS	Contagem	Base de dados CCS	Somatório das ações promovidas	Unidade
	Formalizar e implementar a gestão estratégica	Patrocínio da alta gestão	Quantidade de servidores com conhecimento em ferramentas de gestão estratégica capacitados	2 servidores por unidade administrativa	Semestral	Primeiro mês subsequente ao encerramento do semestre	DPLAN/COF	DCTD	Dados de capacitação	(Quantidade de servidores capacitados/meta)x100	%
	Mapear os processos da instituição em todas as áreas e níveis	Envolvimento dos servidores e colaboradores	Índice de Áreas Mapeadas (IAM)	100% (todas as áreas da AEB)	Quadrimestral	Primeiro mês subsequente ao encerramento do quadrimestre	DPOA	Unidades administrativas da AEB	DPOA	(Nº Unidades mapeadas na AEB / Total de Unidades da AEB) x 100	%
	Aprimorar controles internos e gestão de riscos na instituição	Servidores da casa capacitados em controles internos e gestão de riscos	Quantidade de servidores com conhecimento em Controles Internos e Gestão de Riscos capacitados	2 servidores por unidade administrativa	Semestral	Primeiro mês subsequente ao encerramento do semestre	GAB	DCTD	Dados de capacitação	(Quantidade de servidores capacitados/meta)x100	Unidade
		Patrocínio da alta gestão	Itens implementados da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão - POLIGRI (Portaria AEB Nº 62/2017)	Implementar, no primeiro ano, 10% das competências das Instâncias previstas na Portaria 147, de 17/08/2018	Anual	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	AUDIN	POLIGRI	Verificação e contagem dos itens implementados em relação aos previstos na POLIGRI	(Total de itens da POLIGRI efetivados pela AEB no exercício/Total de itens previstos na POLIGRI no exercício) x 100	%
		Interação com os Stakeholders									
	Aprimorar o processo de gestão orçamentária	Data de encerramento do exercício no SIAFI	Índice de Execução Orçamentária (IEO)	100%	Anual	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	COF	SIAFI e SIOP	Coleta de informações nos sistemas de governo	Dotação orçamentária empenhada / Limite orçamentário recebido * 100	%
			Índice de Execução de Restos a Pagar inscritos	100%	Anual	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	COF	SIAFI e SIOP	Coleta de informações nos sistemas de governo	Valores de restos a pagar processados e não processados inscritos / Dotação orçamentária recebida (limite) * 100	%



CESTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA AGÊNCIA ESPACIAL BRASILEIRA (APRENDIZADO E CRESCIMENTO)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Fator Crítico de Sucesso	Indicador	Meta	Periodicidade de Apuração	Prazo máximo de consolidação	Responsabilidade pela apuração	Fonte de dados	Metodologia de coleta de dados	Fórmula de cálculo	Unidade
APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PESSOAS E TI)	Aprimorar a infraestrutura de TI, de comunicação e segurança	-	Índice de Cobertura de Garantia dos ativos de TI	50%	Anual	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	DINF	Contratos	Analizar os contratos	(Total de equipamentos com garantia por tipo/ Total de equipamentos do tipo)* 100	%
		-	Índice de incidentes de segurança de rede	Redução de 50%	Anual	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	DINF	Ferramenta de registro de incidentes	Analizar o número de incidentes reportados	(Número de incidentes reportados / Número de incidentes do ano anterior) * 100	%
		Dotação orçamentária	Índice de investimento em segurança	aumento de 5% ao ano	Anual	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	DCSG	Sistema oficial do governo	Acesso a banco de dados oficiais	[(Valor investido em segurança ano t/Valor investido em segurança ano t-1) -1] x 100	%
	Implementar a política de gestão do conhecimento por meio das gestões por competência, processos e qualidade de vida	Verba e pessoal para o desenvolvimento de ações de assistência à saúde e bem-estar do servidor	Ações de QVT (bem-estar e saúde no trabalho)	2	Anual	Primeiro quadrimestre do ano subsequente	DCTD/CRH	Lista de eventos realizados	Contabilizar os eventos realizados	Contabilizar atividades realizadas	unidade
		-	Desenvolvimento das competências da força de trabalho	100%	Semestral	Primeiro mês subsequente ao encerramento do semestre	DINF	Lista relacionando servidor a ser capacitado X capacitação solicitada X período de capacitação	Levantar atividades de capacitação solicitadas	(Total de atividades de capacitação realizadas / Total de atividades de capacitação solicitadas) * 100	%



ANEXO IX – Plano de Ação e Projetos

DIRETORIA DE POLÍTICA ESPACIAL E INVESTIMENTOS ESTRATÉGICOS - DPEI

Objetivos Estratégicos: (A) Alinhar o Programa Espacial às demandas da sociedade brasileira;
 (B) Fortalecer a indústria espacial brasileira;
 (C) Ampliar investimento no setor espacial.

Indicadores: (AA)1 Número de workshops/reuniões realizados dentro da temática de identificação de demandas de produtos e serviços espaciais;
 (AA)2 Instituições demandantes envolvidas no processo de planejamento das atividades espaciais;
 (BB)1 Índice de Participação do Setor Empresarial Nacional no PNAE (IPSEN 2);
 (BB)2 Número de eventos / reuniões realizados pela AEB dentro da temática da indústria espacial;
 (CC)1 Número de projetos, eventos e iniciativas apresentados para mecanismos alternativos de financiamento.

Ações/Projetos	Responsável	Data		Produtos/Resultados
		Início	Fim	
(AA)1 – Criar e manter rede interinstitucional	DPEI	1º semestre de 2018	2º semestre de 2018	Relatório de Demandas Identificadas
(AA)2 – Identificar e analisar demandas nacionais	DPEI	2º semestre de 2018	1º semestre de 2019	Rede de instituições demandantes de serviços e produtos espaciais
(BB)1 – Elevar o patamar tecnológico da indústria espacial nacional	DPEI	1º semestre de 2018	1º semestre de 2020	Maior número de contratos com o setor empresarial nacional
(BB)2 - Realizar eventos e reuniões dentro da temática da indústria espacial	DPEI	1º semestre de 2018	1º semestre de 2020	Eventos e reuniões realizados
(CC)1 – Identificar novos mecanismos de financiamento para o setor espacial	DPEI	1º semestre de 2018	1º semestre de 2020	Projetos apresentados para e/ou financiados por mecanismos alternativos



Número/Sigla Ação	Atividades/Projetos
(AA)1	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de instituições demandantes de serviços e produtos espaciais; - Realização de reuniões/eventos com a participação das instituições pertencentes à rede interinstitucional para acompanhamento da evolução tecnológica, de demandas e de aplicações.
(AA)2	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta formal às instituições demandantes de serviços e produtos espaciais; - Validação e priorização de demandas nacionais junto aos diversos atores envolvidos.
(BB)1	<ul style="list-style-type: none"> - Transferência de tecnologias para a indústria espacial nacional no âmbito de contratos com empresas estrangeiras.
(BB)2	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de Fóruns da Indústria Espacial para troca de informações e conhecimentos, bem como para o fortalecimento das relações entre o setor produtivo e os órgãos de fomento.
(CC)1	<ul style="list-style-type: none"> - Articulação com instituições de fomento; - Articulação com instituições demandantes de produtos e serviços derivados de atividades espaciais; - Construção de propostas ou projetos com arranjos inovadores de financiamento.

Comentários do Gestor – Registrar eventuais obstáculos ou dificuldades já vislumbrados para a implementação das ações e ainda outras considerações que julgar importante:

- (A) A rede integrada inclui os possíveis demandantes de produtos e serviços do setor espacial. Essa rede se retroalimenta por meio da troca constante de informações entre os atores sobre o tema;
- (B) Transferência de tecnologia = processos de transferência tecnológica utilizando contratos de subvenção econômica;
- (C) Definição mecanismos alternativos = financiamento mediante dotações externas ao programa 2056 – política espacial.



DIRETORIA DE SATÉLITES, APLICAÇÕES E DESENVOLVIMENTO - DSAD

Objetivos Estratégicos: (A) Desenvolver tecnologias críticas necessários ao fortalecimento do Programa Espacial;
 (B) Desenvolver capital humano e tecnológico para fortalecer o Programa Espacial Brasileiro;
 (C) Aprimorar o processo de adoção de missões e a gestão de projetos espaciais.

Indicadores: (AA) Percentual de projetos de satélites do PNAE submetidos à análise de TRL e criticidade de tecnologias;
 (BB) Percentual de recursos alocados em projetos que possuem a capacitação de recursos humanos entre os objetivos principais;
 (CC) Percentual de participação nas reuniões de revisão técnica a nível de missão de projetos do PNAE.

Ações/Projetos	Responsável	Data		Produtos/Resultados
		Início	Fim	
(AA)1 – Definir metodologia para análise de TRL.	CSA	4º trimestre de 2018	4º trimestre de 2019	(AA)1 Metodologia para análise de TRL
(AA)2 – Definir metodologia para análise de Criticidade.	CSA	2º trimestre de 2019	2º trimestre de 2020	(AA)2 Metodologia para análise de criticidade
(AA)3 – Aplicar metodologia de análise de TRL e Criticidade nos projetos de satélite do PNAE.	CSA	2º trimestre de 2020	4º trimestre de 2020	(AA)3 Relatório de análise de TRL e criticidade de projetos de satélites do PNAE
(BB)1 – Identificar projetos que possuem capacitação de recursos humanos como objetivos principais.	CDI	3º trimestre de 2018	4º trimestre de 2018	(BB)1 Levantamento de projetos que possuem capacitação de recursos humanos como objetivo principal
(BB)2 – Gerir, acompanhar e ampliar os projetos que possuem capacitação de	CDI	4º trimestre de 2018	4º trimestre de 2019	(BB)2 Relatório de avaliação das ações de capacitação de recursos humanos



recursos humanos como objetivos principais.				
(CC)1 – Aprimorar o papel da AEB na revisão técnica de missões espaciais de satélites com base na ECSS.	CSA	3º trimestre de 2018	4º semestre de 2019	(CC)1 Documentação para procedimento de revisões técnicas a nível de missão por parte da AEB
(CC)2 – Detalhar um calendário com previsão de revisões esperadas nas missões correntes do PNAE.	CSA	2º trimestre de 2018	4º trimestre de 2018	(CC)2 Planejamento de revisões técnicas a nível de missão em projetos de satélites do PNAE
(CC)3 – Promover/participar das revisões conforme planejamento de execução das missões.	CSA	3º trimestre de 2018	4º trimestre de 2020	(CC)3 Documentação das revisões técnicas a nível de missão dos projetos de satélites do PNAE
(CC)4 – Aprimorar processo acompanhamento das descentralizações orçamentárias realizadas no âmbito do SINDAE	CSA	3º trimestre de 2018	4º trimestre de 2018	(CC)4 Processo de acompanhamento da execução física das ações do PNAE realizadas de forma descentralizada no âmbito do SINDAE
Número/Sigla Ação	Atividades/Projetos			
(AA)1	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer revisão bibliográfica acerca de metodologias para mapeamento do nível de maturidade tecnológica (TRL) em projetos espaciais; • Estudar metodologias semelhantes aplicadas em casos concretos; • Propor uma versão inicial da metodologia a ser adotada; • Apresentar os resultados parciais do estudo à Diretoria (DSAD); • Buscar junto a órgãos executores de projetos de satélites do PNAE o alinhamento e aprimoramento da metodologia proposta; 			



	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar via Diretoria o alinhamento da metodologia proposta com outras áreas direta ou indiretamente envolvidas da AEB; • Formalizar a metodologia a ser adotada no âmbito dos projetos de satélites do PNAE; • Manter um ciclo de revisões da metodologia para seu aprimoramento contínuo.
(AA)2	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer revisão bibliográfica acerca de metodologias para mapeamento de Criticidade em projetos espaciais; • Estudar metodologias semelhantes aplicadas em casos concretos; • Propor uma versão inicial da metodologia a ser adotada; • Apresentar os resultados parciais do estudo à Diretoria (DSAD); • Buscar junto a órgãos executores de projetos de satélites do PNAE o alinhamento e aprimoramento da metodologia proposta; • Buscar via Diretoria o alinhamento da metodologia proposta com outras áreas direta ou indiretamente envolvidas da AEB; • Formalizar a metodologia a ser adotada no âmbito dos projetos de satélites do PNAE; • Manter um ciclo de revisões da metodologia para seu aprimoramento contínuo.
(AA)3	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar a metodologia de TRL e Criticidade a ser definida nos projetos de satélites do PNAE; • Manter um relatório atualizado em periodicidade a ser definida quanto aos níveis de TRL e Criticidade nos projetos de satélites do PNAE.
(BB)1	<ul style="list-style-type: none"> • Elencar a priori os projetos que efetivamente tem a capacitação de recursos humanos como seus objetivos principais.
(BB)2	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a execução de projetos que tem capacitação de recursos humanos como seus objetivos principais; • Elaborar um levantamento de informações de interesse como montante de recursos aplicados, número de pessoas capacitadas, número de projetos desenvolvidos, etc; • Buscar a manutenção e/ou ampliação das ações voltadas a capacitação de recursos humanos de interesse para a área espacial.



(CC)1	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a documentação pertinente de padrões internacionais aplicados à área espacial definidos abertamente na ECSS - <i>European Cooperation for Space Standardization</i>, vez que este padrão é adotado pelo INPE (órgão de coordenação setorial e execução da área de satélites no SINDAE); • Identificar como se dar operacionalidade às disposições cabíveis da ECSS acerca da gestão de projetos espaciais tendo em conta o framework de desenvolvimento de atividades espaciais no Brasil (buscando compatibilizar os conceitos preconizados pela norma internacional com a legislação brasileira aplicável, a características dos instrumentos legais utilizados para execução dos projetos, o papel e autoridade das instituições executoras, etc.); • Estudar documentação referente a revisões técnicas a nível de missão de projetos de satélites do PNAE realizadas com base na ECSS; • Feitas as análises acima, propor uma definição formal do papel a ser efetivamente desempenhado pela AEB nas revisões técnicas a nível de missão de projetos de satélites do PNAE; • Buscar alinhar/pactuar as diretrizes a serem adotadas nas revisões técnicas junto aos órgãos executores de projetos de satélites do PNAE, tendo em conta as características de cada caso concreto.
(CC)2	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as missões de satélites em execução do PNAE; • Identificar um calendário propositivo de realização de revisões a nível de missão nesses projetos.
(CC)3	<ul style="list-style-type: none"> • Pactuar previamente os procedimentos de revisão para cada caso concreto; • Escalar equipe técnica para participação na revisão; • Participar efetivamente das revisões técnicas a nível de missão dos projetos de satélites do PNAE; • Documentar os resultados da revisão.
(CC)4	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o procedimento de acompanhamento de execução física; • Apresentar à Diretoria (DSAD); • Obter aval do Diretor da DSAD; • Alinhar o procedimento com instituições executoras do SINDAE; • Realizar o acompanhamento de execução física em periodicidade definida.



Comentários do Gestor – Registrar eventuais obstáculos ou dificuldades já vislumbrados para a implementação das ações e ainda outras considerações que julgar importante:

Apesar de se estipular prazos de início e fim para as ações, muitas têm caráter continuado e representam produtos que se pretende atualizar periodicamente, a exemplo das ações que definem metodologias que serão continuamente revistas e aprimoradas. Os prazos e produtos no plano de ação figuram como uma primeira estimativa, uma vez que as equipes desempenharão as atividades sem prejuízo das atribuições de acompanhamento das descentralizações orçamentárias sob responsabilidade de cada unidade no âmbito do SINDAE.



DIRETORIA DE TRANSPORTE ESPACIAL E LICENCIAMENTO - DTEL

Objetivo Estratégico: (A) Aprimorar o processo de adoção de missões e a gestão de projetos espaciais.

Indicador: (AA) Percentual de participação nas reuniões de revisão técnica a nível de missão de projetos do PNAE.

Ações/Projetos	Responsável	Data		Produtos/Resultados
		Início	Fim	
Projeto de Acompanhamento de Missões (PAM)				
Ações				
(AA)1 - Elaborar o projeto de acompanhamento de missões	CTE/CIN	3º trimestre de 2018	4º trimestre de 2018	Projeto de missões acompanhado
(AA)2 – Apresentar projeto aos colegas e Diretor da DTEL	CTE/CIN	1º trimestre de 2019	1º trimestre de 2019	Comentários, sugestões, correções e colaborações dos colegas da AEB para o projeto de acompanhamento de missões realizados.
(AA)3 – Obter aval do Diretor da DTEL	CTE/CIN	1º trimestre de 2019	1º trimestre de 2019	Aprovação do Diretor da DTEL
(AA)4 – Informar aos institutos parceiros	CTE/CIN	3º trimestre de 2018	1º trimestre de 2019	Comentários, críticas, sugestões, correções e colaborações dos colegas do DCTA para o projeto de acompanhamento de missões realizados.
(AA)5 - Convocar a diretoria e a presidência da AEB para deliberarem sobre o projeto de acompanhamento de missões	Diretor DTEL	1º trimestre de 2019	1º trimestre de 2019	Definir data para reunião estratégica



(AA)6 – Apresentar o projeto de acompanhamento de missões à presidência e diretoria da AEB	Diretor DTEL	1º trimestre de 2019	1º trimestre de 2019	Projeto de acompanhamento aprovado pela diretoria e presidência da AEB
(AA)7 – Realizar o acompanhamento de missões	CTE/CIN	2º trimestre de 2019	4º trimestre de 2019	Notas e relatórios técnicos referentes ao acompanhamento de missões elaboradas
(AA)8- Apresentar resultados	CTE/CIN	1º trimestre de 2020	1º trimestre de 2020	Dados levantados durante o processo de acompanhamento de missões tratados
Número/Sigla Ação	Atividades/Projetos			
(AA)1	<ul style="list-style-type: none"> - Definir o escopo das missões existentes e adotadas pelo PNAE; - Preparar o conteúdo programático; - Definir calendário e local de realização; - Verificar disponibilidade orçamentária para custos com passagens e diárias; - Atribuir servidores como pontos focais para cada missão; - Estabelecer número de participantes para o acompanhamento; - Elaborar lista com o número de participantes; - Elaborar documento. 			
(AA)2	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniões com as coordenações e com o Diretor da DTEL. 			
(AA)3	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reunião com Diretor da DTEL para explicar o projeto de acompanhamento de missões. 			
(AA)4	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar e-mail para os gerentes de projetos dos órgãos executores; - Trocar informações quanto ao calendário de reuniões técnicas e de gestão de projetos; - Manter sempre ativa a comunicação com os gerentes de projetos. 			
(AA)5	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar e-mail convocando os participantes. 			
(AA)6	<ul style="list-style-type: none"> - Nivelar os participantes sobre o projeto de acompanhamento de missões e sua importância. 			
(AA)7	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar o pedido de passagem com antecedência; 			



	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar nota técnica; - Tirar fotos comprovando participação nas reuniões; - Levar cópia da Ata de reunião.
(AA)8	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar relatório com todos os dados levantados durante o processo de acompanhamento de missões.
Comentários do Gestor – Registrar eventuais obstáculos ou dificuldades já vislumbrados para a implementação das ações e ainda outras considerações que julgar importante:	
Durante todo o processo de elaboração do projeto de acompanhamento de missões, deve-se manter a comunicação com o órgão executor sempre atualizada.	

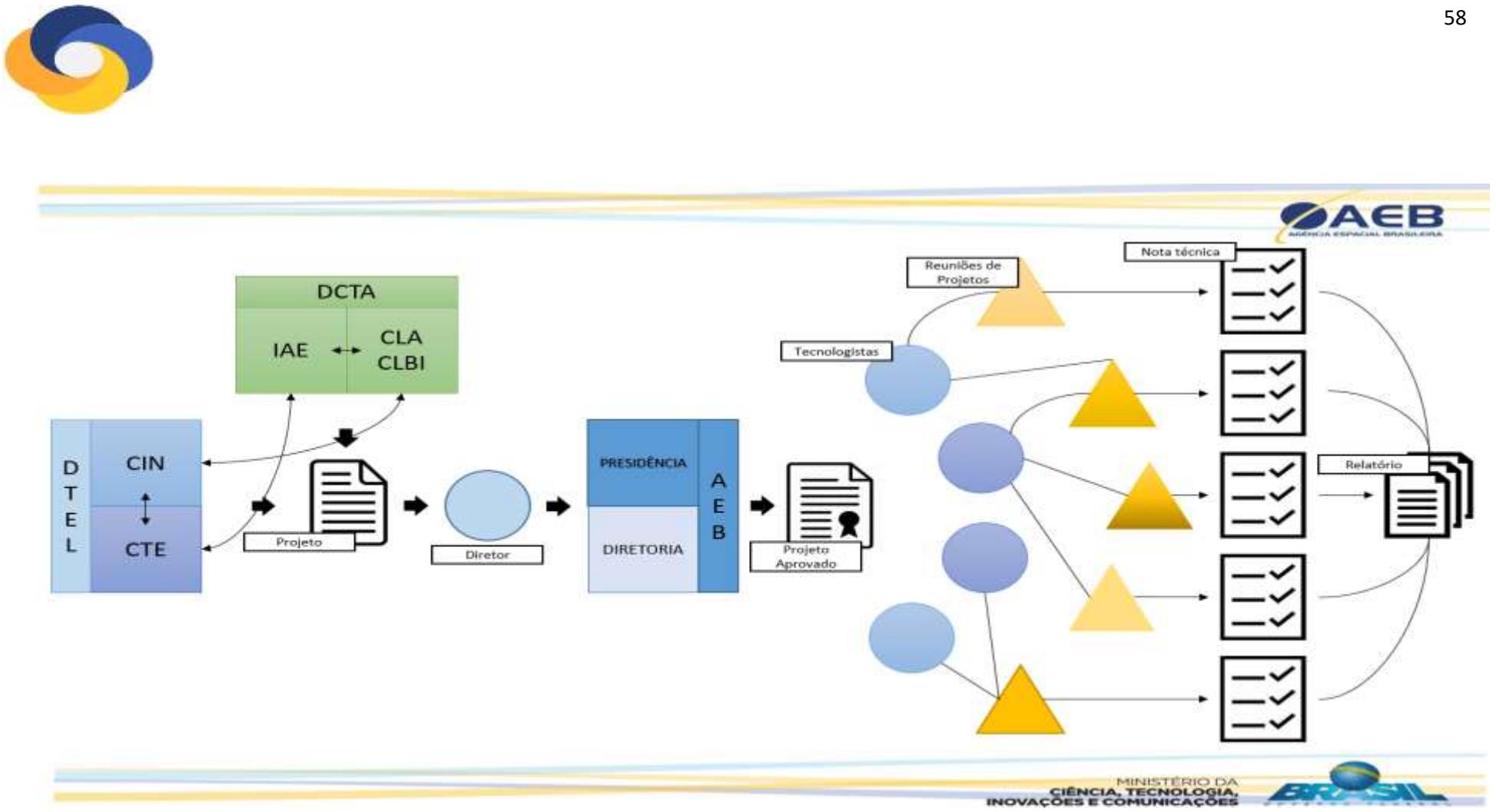


Figura 1 - Diagrama do plano de Ação do indicador



PRESIDÊNCIA (COORDENAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - CCS/ASSESSORIA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL - ACI/GABINETE – GAB)

Objetivos Estratégicos: (A) Alinhar o Programa Espacial às demandas da sociedade brasileira;
 (B) Fortalecer as parcerias internacionais e nacionais;
 (C) Desenvolver ações de relacionamento governamental;
 (D) Fortalecer a imagem, a comunicação e a representação institucional;
 (E) Fortalecer o sistema de comunicação interna.

Indicadores: (AA) Número de workshops, reuniões ou eventos realizados para identificação de demandas de produtos e serviços espaciais, incluindo divulgação interna e externa de ações do PEB;
 (BB) Número de acordos, protocolos efetivamente assinados ou revalidados; projetos e eventos resultantes de parcerias nacionais e internacionais;
 (CC) Quantidade de ações (reuniões, audiências públicas, audiências com autoridades) de interesse da AEB/Setor Espacial realizadas;
 (DD)1- Quantidade de produtos da AEB compartilhados na mídia (imprensa, rádio, televisão, redes sociais, sites);
 (DD)2- Participação de representantes da AEB em eventos nacionais e internacionais relacionados ao setor espacial;
 (EE) - Ações de endomarketing promovidas na AEB.

Ações/Projetos	Responsável	Data		Produtos/Resultados
		Início	Fim	
(AA)1 – Apoiar workshops ou eventos de divulgação de ações do PEB	CCS	2º semestre de 2018	2º semestre de 2019	Workshops ou eventos realizados
(AA)2 – Promover workshops ou eventos de divulgação de ações do PEB	CCS	2º semestre de 2018	2º semestre de 2019	Workshops ou eventos realizados
(BB)1 – Elaboração e assinatura de documentos de parcerias nacionais e internacionais (ACT, protocolos, etc).	GAB e ACI	2º semestre de 2018	2º semestre de 2019	Documentos elaborados e documentos assinados



(CC)1 – Promover audiências públicas sobre o setor	GAB	2º semestre de 2018	2º semestre de 2019	Audiências públicas realizadas
(CC)2 – Promover audiências da AEB com parlamentares	GAB	2º semestre de 2018	2º semestre de 2019	Audiências realizadas
(CC)3 – Monitorar e articular as proposições de interesse da AEB	GAB	2º semestre de 2018	2º semestre de 2019	Proposições legislativas monitoradas
(DD)1.1 – Elaboração de produtos da AEB para compartilhamento na mídia	CCS	2º semestre de 2018	2º semestre de 2019	Produtos elaborados
(DD)1.2 – Monitoramento de produtos compartilhados	CCS	2º semestre de 2018	2º semestre de 2019	Produtos compartilhados
(DD)2.1 – Representação da AEB em eventos nacionais e internacionais	GAB/PRE	2º semestre de 2018	2º semestre de 2019	Eventos com participação da AEB
(EE) – Promover ações de ambientação e divulgação interna de ações realizadas	CCS	2º semestre de 2018	2º semestre de 2019	Ações realizadas
Número/Sigla Ação	Atividades/Projetos			
(AA)1	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de oportunidades de realização de workshops ou eventos de divulgação; - Disponibilização de recursos humanos, financeiros ou outros para a realização de workshops ou eventos de divulgação de ações do PEB. 			
(AA)2	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de oportunidades de realização de workshops ou eventos de divulgação; - Organizar ou divulgar workshops ou eventos relacionados às ações do PEB. 			
(BB)1	<ul style="list-style-type: none"> - Prospecção de oportunidades de parcerias nacionais e internacionais; - Articulação com potenciais parceiros nacionais e internacionais; - Análise, preparação e assinatura de documentos de parcerias nacionais e internacionais (ACT, protocolos, etc). 			
(CC)1	<ul style="list-style-type: none"> - Articulação com parlamentares e comissões para propositura de audiências públicas; - Articulação interna e elaboração de estudos para participação em audiências públicas; 			



	<ul style="list-style-type: none"> - Articulação com parceiros a participação da AEB em audiências públicas.
(CC)2	<ul style="list-style-type: none"> - Agendamento de audiências com parlamentares; - Elaboração de estudos de subsídios às audiências; - Mapeamento de demandas legislativas da AEB.
(CC)3	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pesquisa de proposições relacionadas ao setor espacial; - Solicitar consulta interna para formação do posicionamento da AEB; - Acompanhar a tramitação legislativa de proposições de interesse da AEB.
(DD)1.1	<ul style="list-style-type: none"> - Produção de conteúdo para compartilhamento na mídia - Prospecção de conteúdo a ser divulgado na mídia - Divulgação na mídia de conteúdo produzido
(DD)1.2	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa de produtos compartilhados - Mapeamento da quantidade de produtos compartilhados
(DD)2.1	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos eventos institucionais de interesse da AEB - Confirmação da participação da AEB em eventos institucionais - Relatório de disseminação interna da participação institucional externa da AEB
(EE)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de ações de ambientação e divulgação interna - Realização periódica de eventos de ambientação e divulgação interna

Comentários do Gestor – Registrar eventuais obstáculos ou dificuldades já vislumbrados para a implementação das ações e ainda outras considerações que julgar importante:



MODERNIZAÇÃO/DPOA

Objetivo(s) Estratégico(s): (A) Formalizar e implementar a gestão estratégica; (B) Aprimorar controles internos e gestão de riscos na instituição; (C) Mapear os processos da instituição em todas as áreas e níveis. Indicador(es): (AA) Quantidade de servidores com conhecimento em ferramentas de gestão capacitados; (BB) Quantidade de servidores com conhecimento em controles internos e gestão de riscos capacitados; (CC) Índice de áreas mapeadas.				
Ações/Projetos	Responsável	Data		Produtos/Resultados
		Início	Fim	
Projeto de Modernização da Gestão Institucional: Preparar a instituição para operar com ferramentas de gestão estratégica, por intermédio de ações destinadas ao desenvolvimento dos servidores, contribuindo para uma atuação profissional mais eficiente e eficaz.				
Ações				
(AA)1- Elaborar projeto de capacitação para servidores	Modernização/ DPOA	1º quadrimestre 2018	3º quadrimestre 2019	Servidores capacitados em gestão estratégica.
(AA)2- Obter aval do Diretor da DPOA	Modernização/ DPOA	1º quadrimestre 2018	3º quadrimestre 2019	
(BB)1- Propor ementa de capacitação para servidores	Modernização/ DPOA	3º quadrimestre 2018	3 quadrimestre 2019	Servidores capacitados em controles internos e gestão de risco.



(BB)2- Apresentar projeto de capacitação à Diretoria colegiada da AEB para aprovação	Modernização/ DPOA	3º quadrimestre 2018	3º quadrimestre 2019	
(CC)1- Obter aval do Diretor da DPOA	Modernização/ DPOA	3º quadrimestre 2018	3º quadrimestre 2019	
(CC)2- Informar o responsável da área a ser mapeada	Modernização/ DPOA	2º quadrimestre 2017	3º quadrimestre 2019	
(CC)3- Convocar os participantes para reuniões	Modernização/ DPOA	2º quadrimestre 2017	3º quadrimestre 2019	
(CC)4- Apresentar os resultados	Modernização/ DPOA	2º quadrimestre 2017	3º quadrimestre 2019	
Número/Sigla Ação	Atividades/Projetos			
(AA)1	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar conteúdo programático; - Definir calendário e local de realização; - Se há custo, verificar disponibilidade orçamentária; - Estabelecer número de participantes; - Elaborar lista com os nomes dos participantes; - Realizar reunião com representantes da instituição de ensino e docente; - Se há custo, solicitar preparação de TED; - Providenciar as matrículas; - Aferir o grau de satisfação dos participantes com a capacitação; - Solicitar à DCTD lista de participantes que concluíram a capacitação. 			
(AA)2	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniões com Diretor da DPOA. 			



(BB)1	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisar conteúdo programático adequado às necessidades da AEB; - Sugerir conteúdo programático; - Encaminhar para providências da DCTD/DPOA.
(BB)2	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar apoio da alta direção.
(CC)1	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reunião com Diretor da DPOA para explicar o mapeamento de processos.
(CC)2	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar memorando ao responsável pela área para formalizar o início dos trabalhos.
(CC)3	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar e-mail convocando os participantes; - Nivelar os participantes sobre Mapeamento de Processos; - Definir processos específicos de cada área e manualizá-los; - Definir Macroprocessos da área e suas competências; - Definir os Sistemas de Informações Gerências; - Definir Microprocessos.
(CC)4	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar relatório com o mapeamento dos processos da Diretoria.

Comentários do Gestor – Registrar eventuais obstáculos ou dificuldades já vislumbrados para a implementação das ações e ainda outras considerações que julgar importante:



AUDITORIA INTERNA - AUDIN

Objetivo Estratégico: (A) Aprimorar controles internos e gestão de riscos na instituição.

Indicador: (AA) Itens implementados da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão - POLIGRI (Portaria AEB Nº 62/2017).

Ações/Projetos	Responsável	Data		Produtos/Resultados
		Início	Fim	
Ações: (AA) 1 - Elaborar Relatório de Auditoria que avalie a implementação da Política de Gestão de Riscos da AEB, por meio do acompanhamento da efetivação das responsabilidades atribuídas às Instâncias de Supervisão, previstas no Capítulo V da POLIGRI.	AUDIN	3º quadrimestre de 2018	3º quadrimestre de 2019	Implementação dos itens previstos no Capítulo V da Política de Gestão de Riscos da AEB (POLIGRI) avaliados
Número/Sigla Ação	Atividades/Projetos			
(AA)1	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar, acerca do assunto, portaria de Designação da equipe de auditoria para proceder ao exame de auditoria interna e encaminhá-la ao Setor de Recursos Humanos para publicação no Boletim Interno; - Fazer levantamento, por meio de Solicitação de Auditoria (SA) junto à Chefia de Gabinete (responsável pela elaboração de proposta de instituição e alteração das atribuições necessárias para o funcionamento das instâncias de supervisão) acerca da evolução da implementação das Instâncias de Supervisão; - Avaliar a implementação das atribuições e responsabilidades do Comitê de Gestão Estratégica – CGE; - Avaliar a implementação das atribuições e responsabilidades do Núcleo de gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão da AEB – NIRC; - Avaliar a implementação das atribuições e responsabilidades dos Grupos de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão das Unidades - GIRC; - Avaliar a implementação das atribuições e responsabilidades do Gestor de Processos de Gestão; - Analisar os resultados obtidos durante a realização dos trabalhos de auditoria, de forma consistente com os objetivos do trabalho, atentando para pontos significativos que devam ser considerados e comunicados à alta administração; e - Elaborar Relatório de Auditoria com a síntese da análise feita pela AUDIN. 			



Comentários do Gestor – Registrar eventuais obstáculos ou dificuldades já vislumbrados para a implementação das ações e ainda outras considerações que julgar importante:

Se faz necessário registrar que quando da implementação da POLIGRI, a AUDIN avaliou se a mesma seguiu o que fora determinado pela IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016, de modo que foi verificada a especificação mínima prevista: princípios e objetivos organizacionais, diretrizes, competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos. Além disso, merece registro que o prazo previsto na POLIGRI para a implementação das ações é de 60 meses, não obstante, pretende-se implementar uma avaliação sistemática desta implementação, no âmbito e nos prazos do planejamento estratégico da AEB. Finalmente, destaca-se que a avaliação da POLIGRI fora prevista no Plano Anual de Auditoria Interna da AEB – Exercício 2018 (PAINT 2018), Item 2.1 (Tema: Sistemas de Controle), cujo objetivo estabelecido foi o de “avaliar se a implementação da Política de Gestão de Riscos está sendo efetivada de acordo com a POLIGRI/AEB”, o que nos levará a fazer uma avaliação parcial do exercício de 2018, distinta da avaliação final do 1º ciclo.



COORDENAÇÃO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS - COF/DPOA

Objetivo Estratégico: (A) Aprimorar o processo de gestão orçamentária.

Indicador (es): (AA)1- Índice de Execução Orçamentária – IEO

(AA)2- Índice de Execução de Restos a pagar inscritos

Ações/Projetos	Responsável	Data		Produtos/Resultados
		Início	Fim	
1. Atualizar Ordem de Serviço sobre procedimentos do TED na AEB e elaborar manual de procedimentos de TED - Indicadores (AA)1 e (AA)2	COF	1ºsemestre 2017	1ºsemestre 2018	Portaria do TED publicada e manual divulgado
2. Desenvolver um sistema capaz de integrar as informações de planejamento e orçamento - Indicadores A e B (projeto)	COF	1ºsemestre 2017	1ºsemestre 2019	Sistema desenvolvido
3. Mapear o processo de gestão orçamentária da AEB (planejamento e execução orçamentária e financeira) - Indicadores (AA)1 e (AA)2	COF	1ºsemestre 2018	2ºsemestre 2018	Processos mapeados e aprimorados
4. Aprimorar os conhecimentos dos servidores envolvidos com o processo orçamentário (capacitação e desenvolvimento) - Indicadores (AA)1 e (AA)2	COF	Contínuo		Servidores capacitados
5. Elaborar cronograma de desembolso financeiro junto às unidades descentralizadas - Indicadores (AA)1 e (AA)2	COF	2ºsemestre 2018	2ºsemestre 2019	Cronograma elaborado
Número/Sigla Ação	Atividades/Projetos			
1.	<ul style="list-style-type: none"> - Publicar portaria nomeando representantes do grupo de trabalho; - Realizar reuniões para conhecer e atualizar a Ordem de Serviço sobre os procedimentos de TED na AEB; - Elaborar fluxos de atividades; - Elaborar minuta de portaria de TED; - Encaminhar para os Diretores e Presidente para aprovação da minuta; 			



	<ul style="list-style-type: none"> - Encaminhar à Procuradoria Federal junto à AEB para elaboração de parecer jurídico; - Publicar portaria contendo procedimentos e modelo-padrão de TED; - Divulgar a portaria para as diretorias da AEB e unidades descentralizadas; - Criar grupo para elaboração do manual; - Realizar benchmarking a fim de identificar os manuais existentes (Ex. Manual do ministério do Turismo); - Elaborar fluxos conforme procedimentos definidos na portaria de TED; - Encaminhar às Diretorias para validação; - Publicação e divulgação do manual.
2.	<p>Sistema AEB – Copérnico;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar a demanda à Divisão de Informática/AEB; - Realizar reuniões para identificação das necessidades do sistema (DPLAN, DCONV, DFIN) – Design Sprint; - Homologar o sistema e colocá-lo em produção; <p>(Encontra-se em desenvolvimento, pelo MCTIC, um sistema que auxiliará na elaboração e execução dos TEDs. A AEB vem participando das reuniões e deverá realizar testes no sistema junto com o ministério).</p>
3.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os macroprocessos da COF; - Mapear os processos e subprocessos; - Realizar diagnóstico; - Rediscutir a estrutura programática do orçamento, e elaborar e implantar plano de melhorias; - Descrever as atividades e tarefas (POP.)
4.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar cursos sobre planejamento e execução orçamentária e financeira (in company; usar servidores da AEB; parcerias com outros órgãos etc) – Essa atividade é contínua cujo público-alvo são servidores de todas as áreas da Agência.
5.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudos para implantação de um cronograma de desembolso financeiro pelas unidades descentralizadas e a AEB.



Comentários do Gestor – Registrar eventuais obstáculos ou dificuldades já vislumbrados para a implementação das ações e ainda outras considerações que julgar importante:



DIVISÃO DE INFORMÁTICA - DINF/DPOA

Objetivos Estratégicos: (A) Aprimorar a infraestrutura de TI, de Comunicação e Segurança;
 (B) Implementar a política de gestão do conhecimento por meio das gestões por competência, processos e qualidade de vida.

Indicadores: (AA)1 Índice de Cobertura de Garantia dos ativos de TI;
 (AA)2 Índice de Incidentes de Segurança de Rede;
 (BB)1 Desenvolvimento das Competências da Força de Trabalho.

Ações/Projetos	Responsável	Data		Produtos/Resultados
		Início	Fim	
Projeto Espaço Seguro: Atualizar o parque tecnológico e aprimorar a infraestrutura de TIC visando a segurança da informação e comunicações da AEB, garantindo um repositório seguro para o armazenamento de dados e a aplicação de inteligência.				
Ações				
(AA)1.1 – Levantar quantitativamente e em porcentagem, o número de ativos de TI com e sem garantia	CTIC	01/2018	12/2018	Levantamento de equipamentos com garantia
(AA)1.2 – Planejar a aquisição/renovação de novas licenças ou a reposição dos ativos de TI sem garantia	CTIC	01/2018	12/2018	Planejamento de reposição dos ativos de TI e renovação de garantias
(AA)1.3 – Formalizar necessidade aquisição/substituição dos ativos de TI no Plano	CTIC	Vigência do PDTIC	Vigência do PDTIC	Necessidades elencadas no PDTIC



Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações - PDTIC				
(AA)1.4 – Atender as necessidades de aquisição/renovação elencadas no PDTIC visando a renovação e aprimoramento do parque tecnológico da AEB	CTIC	Vigência do PDTIC	Vigência do PDTIC	Atendimento das demandas elencadas no PDTIC
(AA)2.1 – Executar procedimentos de segurança de rede seguindo os requisitos mínimos estabelecidos pela POSIC	CTIC	01/2018	12/2018	Processos adequados à POSIC
(AA)2.2 – Mapear riscos que venham a interferir no processo padrão de prestação do serviço de rede	CTIC	01/2018	12/2018	Riscos mapeados
(AA)2.3 – Elaborar o Plano de Ações de Incidentes de Rede	CTIC	01/2018	12/2018	Plano de Ações de Incidentes de Rede elaborado
(AA)2.4 - Executar o Plano de Ações de Incidentes de Rede quando necessário	CTIC	01/2018	12/2018	Plano de Ações de Incidentes de Rede executado
(BB)1 - Elaborar e aprovar Plano de Capacitação dos Servidores de TI	CTIC	01/2018	12/2018	Plano elaborado e aprovado
(BB)2 - Ofertar cursos e eventos relacionados ao desenvolvimento profissional de acordo com o Plano de Capacitação dos Servidores de TI	CTIC	01/2018	12/2018	Lista de cursos e eventos ofertados
(BB)3 - Aplicar, quando possível, o conhecimento adquirido na resolução de uma demanda	CTIC	01/2018	12/2018	Demandada resolvida
Número/Sigla Ação	Atividades/Projetos			
(AA)1.1	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear os ativos de TI da AEB; - Levantar o quantitativo de equipamentos com e sem garantia; - Formalizar o quantitativo em um documento de controle de ativos. 			



(AA)1.2	<ul style="list-style-type: none"> - Obter resultados do levantamento de ativos de TI; - Planejar projeto de substituição dos ativos que estão fora de garantia e renovação das licenças expiradas.
(AA)1.3	<ul style="list-style-type: none"> - Formalizar a aquisição/substituição dos equipamentos que estão fora da garantia e licenças expiradas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, como meio de subsidiar a aquisição futura; - Disponibilizar informações acerca da gravidade, urgência e tendência impostas à necessidade em questão, para que a mesma possa ser priorizada corretamente no PDTIC de acordo com os critérios estabelecidos pela EqPDTIC.
(AA)1.4	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciar o processo de atendimento da demanda através do Documento de Oficialização da Demanda – DOD; - Executar o Estudo Técnico Preliminar – ETP, como forma de embasar o atendimento da necessidade; - Alinhar o atendimento da necessidade em questão com os objetivos estratégicos institucionais; - Executar a demanda; - Finalizar o processo de atendimento da demanda.
(AA)2.1	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear os procedimentos relativos a segurança de rede; - Adequar os procedimentos de segurança de rede aos requisitos estabelecidos pela POSIC.
(AA)2.2	<ul style="list-style-type: none"> - Elencar os riscos de incidentes de rede que afetam a entrega do serviço por parte da CTIC; - Classificar os riscos quanto a sua natureza; - Fornecer insumos para a produção do Plano de Ações de Incidentes de Rede.
(AA)2.3	<ul style="list-style-type: none"> - Formalizar início de confecção do Plano de Ações de Incidentes de Rede; - Definir escopo do Plano; - Elencar os riscos mapeados no Plano; - Propor soluções para os riscos elencados e formalizar no Plano; - Simular a ocorrência dos riscos para a criação de procedimentos a serem adotados; - Formalizar os procedimentos no Plano.
(AA)2.4	<ul style="list-style-type: none"> - Executar os procedimentos elencados no Plano de Ações de incidentes de Rede; - Registrar os resultados obtidos dos procedimentos; - Propor melhorias nos procedimentos adotados no Plano; - Formalizar as melhorias propostas em uma nova versão do Plano.
(BB)1	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar necessidades da área de TI;



	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar competências existentes na TI; - Propor melhoria de processos para resolução da demanda; - Levantar necessidade de capacitação dos servidores de TI; - Consolidar as competências e necessidades de capacitação no Plano de Capacitação dos Servidores de TI.
(BB)2	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar os cursos e eventos em conformidade com as necessidades elencadas no Plano de Capacitação dos Servidores de TI; - Ofertar os cursos e eventos aos servidores de TI; - Cobrar a participação e os resultados advindos da capacitação dos servidores de TI.
(BB)3	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar o conhecimento adquirido através da capacitação nos projetos e demandas de TI; - Concluir demanda de maneira efetiva.

Comentários do Gestor – Registrar eventuais obstáculos ou dificuldades já vislumbrados para a implementação das ações e ainda outras considerações que julgar importante:

*Fatores de sucesso: - PDTIC publicado e atualizado; - POSIC publicada e atualizada; - Participação do CTI; - Previsão orçamentária.



COORDENAÇÃO DE RECURSOS LOGÍSTICOS - CRL/DPOA

Objetivo Estratégico: (A) Aprimorar a infraestrutura de TI, de comunicação e segurança.

Indicador: (AA) Índice de investimento em segurança.

Ações/Projetos	Responsável	Data		Produtos/Resultados
		Início	Fim	
Projeto Segurança Patrimonial: Implementar ações preventivas a fim de evitar/reduzir perdas patrimoniais, garantindo a segurança de arquivos, de documentos e de pessoas nas dependências da AEB.				
Ações				
(AA)1- Elaborar relatório com as fragilidades encontradas em segurança patrimonial	DCSG/CRL	3º quadrimestre 2018	1º quadrimestre 2019	Relatório elaborado
(AA)2- Obter aval do Diretor da DPOA	DCSG/CRL	1º quadrimestre 2019	1º quadrimestre 2019	Relatório aprovado
Número/Sigla Ação	Atividades/Projetos			
(AA)1	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pesquisa de campo na AEB e entrevistas com os servidores/funcionários para detectar eventuais fragilidades no sistema de segurança da autarquia; - Sugerir ações para solucionar as fragilidades encontradas; - Verificar a disponibilidade de recursos orçamentários para executar o projeto; - Redigir o relatório. 			
(AA)2	<ul style="list-style-type: none"> - Encaminhar relatório ao Diretor da DPOA; 			



- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">- Realizar reuniões com Diretor da DPOA para explicar a necessidade de investimentos em segurança patrimonial, bem como priorizar recursos orçamentários para a execução do projeto. |
|--|--|

Comentários do Gestor – Registrar eventuais obstáculos ou dificuldades já vislumbrados para a implementação das ações e ainda outras considerações que julgar importante:

A crise fiscal que o País atravessa e a consequente insuficiência de recursos financeiros podem gerar cortes orçamentários, prejudicando a execução do projeto.



COORDENAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS - CRH/DPOA

Objetivo Estratégico: (A) Implementar a política de gestão do conhecimento por meio das gestões por competência, processos e qualidade de vida.

Indicador: (AA) Ações de QVT (bem-estar e saúde no trabalho).

Ações/Projetos	Responsável	Data		Produtos/Resultados			
		Início	Fim				
Projeto Qualidade de Vida do Trabalho: Executar ações de promoção do bem-estar, que produzam impactos positivos na qualidade de vida dos servidores e de seus familiares.	GT QVT AEB GT CASPO	Contabilização a cada evento realizado desde o primeiro dia útil do exercício	Contabilização a cada evento realizado desde o primeiro dia útil do exercício	Ações de QVT realizadas			
Ações: (AA)1- Realizar ações do Cronograma do GT de QVT da AEB; (AA)2- Realizar ações previstas pelo GT de Qualidade de Vida no Trabalho e Sustentabilidade no Complexo Administrativo do Setor Policial Sul.							
Número/Sigla Ação	Atividades/Projetos						
(AA)1	Conforme a demanda: – Agendar reunião com o GT de QVT da AEB; – Definir ações ou evento a serem realizados e dividir as tarefas; – Executar as ações ou desenvolver as atividades para a realização do evento; – Agendamento de reunião para alinhamento das tarefas; – Divulgação anterior à ação ou evento para a casa para efetiva participação dos servidores;						



	<ul style="list-style-type: none"> – Divulgação pós ação ou evento.
(AA)2	<ul style="list-style-type: none"> – Agendar reunião com o GT de QVT do Complexo; – Definir cronograma anual de eventos a serem realizados no âmbito do complexo para a participação de todos os servidores e dividi-los/designá-los por órgão: MCTI, AEB, PRF, ANA e Censipam – cada órgão deverá ser responsável por um evento; – Executar as ações ou desenvolver as atividades para a realização do evento designado para o seu órgão (AEB) e contribuir com sugestões, recursos humanos e no desenvolvimento de tarefas para a consecução de um evento designado aos outros órgãos; – Divulgação anterior à ação ou evento para a AEB para efetiva participação dos servidores; – Divulgação pós ação ou evento.

Comentários do Gestor – Registrar eventuais obstáculos ou dificuldades já vislumbrados para a implementação das ações e ainda outras considerações que julgar importante:

A Agência Espacial Brasileira – AEB, não possui verba, tampouco recursos humanos designados exclusivamente para a realização de ações e eventos de Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, dependem de parcerias, recursos dos próprios servidores e de capital humano desviado de outras ações a fim de acontecerem.