



1º Ciclo Estratégico da Agência Espacial Brasileira 2017-2019

1ª REUNIÃO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Relatório de Resultados

Dezembro/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.

Diretoria de Planejamento, Orçamento e Administração

Modernização



Equipe Implantadora do 1º Ciclo Estratégico

Presidência

Titulares: Gleice Sousa de Oliveira
Danusa Pegoraro Szimanski
Henrique Fernandes Nascimento
João Sérgio Beserra de Lima

Suplentes: Maria Emília Mello Gomes
Renata Corrêa Ribeiro
Ana Carolina Fuck Fullana

Diretoria de Planejamento, Orçamento e Administração (DPOA)

Titulares: Lúcia Helena Michels Freitas
Priscila Hardman Rodrigues de Carvalho
Danilo Melo Gonçalves Alves da Silva
Paulo Henrique da Silva Júnior

Suplentes: Carolina Magno Rodrigues da Costa Chaves
Andreia Barreto de Almeida
José Sergio Marques dos Santos
Juliano Raphael Simões de Souza

Diretoria de Política Espacial e Investimentos Estratégicos (DPEI)

Titulares: Isaac Teles de Souza

Suplentes: Carolina Pereira Pedroso

Diretoria de Satélites, Aplicações e Desenvolvimento (DSAD)

Titulares: Nádia Bandeira Sacenco Kornijezuk
Leandro Ribeiro Reis

Suplentes: Adriana Elysa Alimandro Corrêa
Gabriel Figueiró de Oliveira



Diretoria de Transporte Espacial e Licenciamento (DTEL)

Titulares: Marcio Akira Harada

Suplentes: Fábio Rezende Prado dos Santos

Coordenação dos Trabalhos (Modernização/DPOA)

Aslei Andrade da Silva

Paulo Eduardo Rocha Pinto



SUMÁRIO

	Pág.
1) INTRODUÇÃO.....	6
2) OPERACIONALIZAÇÃO DAS FASES DE EXECUÇÃO E CONTROLE.....	7
2.1 Construção de ferramenta para padronizar medição de indicadores.....	7
2.2 Monitoramento da evolução da medição de indicadores.....	7
2.3 Nivelamento prévio à 1ª RAE.....	8
3) RESULTADOS APURADOS NA 1ª RAE.....	9
3.1 Objetivos da perspectiva SOCIEDADE – resultados dos indicadores.....	9
3.1.1 Alinhar o programa espacial às demandas da sociedade brasileira.....	9
3.1.2 Fortalecer a indústria espacial brasileira.....	10
3.1.3 Desenvolver tecnologias críticas necessários ao fortalecimento do programa espacial.....	10
3.2 Objetivos da perspectiva PROCESSOS INTERNOS – resultados dos indicadores.....	11
3.2.1 Desenvolver capital humano e tecnológico para fortalecer o programa espacial brasileiro.....	11
3.2.2 Ampliar investimento no setor espacial.....	11
3.2.3 Aprimorar o processo de adoção de missões e a gestão de projetos espaciais.....	11
3.2.4 Fortalecer as parcerias internacionais e nacionais.....	12
3.2.5 Desenvolver ações de relacionamento governamental.....	12
3.2.6 Fortalecer a imagem, a comunicação e a representação institucional.....	13
3.2.7 Fortalecer o sistema de comunicação interna.....	13
3.2.8 Formalizar e implementar a gestão estratégica.....	14
3.2.9 Mapear os processos da instituição em todas as áreas e níveis.....	14
3.2.10 Aprimorar controles internos e gestão de riscos na instituição.....	15
3.2.11 Aprimorar o processo de gestão orçamentária.....	16
3.3 Objetivos da perspectiva APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PESSOAS E TI) – resultados dos indicadores.....	17
3.3.1 Aprimorar a infraestrutura de TI, de comunicação e segurança.....	17
3.3.2 Implementar a política de gestão do conhecimento por meio das gestões de competência, por processos e de qualidade de vida.....	18
4) AÇÕES PROPOSTAS E AJUSTES LEVANTADOS PARA INDICADORES.....	20
5) CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
ANEXO I MODELO DE FORMULÁRIO PADRÃO PARA APURAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NO ÂMBITO DA AEB.....	28



1) INTRODUÇÃO

O 1º Ciclo Estratégico da AEB teve início no 2º semestre de 2017 e sua fase de formulação foi concluída em junho de 2018. Todos os produtos presentes no relatório da ação foram devidamente aprovados pelos membros da cúpula da instituição com orientação técnica da Modernização/DPOA e apoio operacional de servidores designados em portaria denominados formuladores.

Com a conclusão da fase de formulação passou-se à execução do plano estratégico visando caminhar rumo ao atingimento dos objetivos traçados para o ciclo em tela que vai até dezembro de 2019. Registre-se que a fase de formulação do 2º ciclo estratégico, que abará o período 2020-2023, está prevista para iniciar no primeiro trimestre de 2019.

Os marcos da fase de execução do 1º ciclo estratégico foram:

- a) Reunião para discussão de operacionalização da execução e medição de indicadores junto aos servidores implantadores indicados por cada unidade administrativa;
- b) Reunião de lançamento da fase de execução com a participação de todos os servidores e colaboradores no auditório da AEB;
 - Na ocasião os servidores e colaboradores foram informados que o Senhor Presidente havia demonstrando seu interesse em participar da 1ª Reunião de Avaliação Estratégica (RAE) da AEB.
- c) Assinatura e publicação da Norma Operacional 01/2018 que estabelece diretrizes de gestão estratégica no âmbito da AEB.

Os eventos acima viabilizaram o início da execução do 1º ciclo de maneira padronizada. Importante mencionar que não houve na história da AEB a implantação de um Planejamento Estratégico Institucional e, desta forma, todas as ações estão sendo executadas sob análise constante para evolução e melhoria conforme forem avançando.



2) OPERACIONALIZAÇÃO DAS FASES DE EXECUÇÃO E CONTROLE

Como mencionado anteriormente, não havia registro de lições aprendidas em função da implementação de gestão estratégica na AEB dado que o 1º Ciclo Estratégico foi um marco histórico nesse quesito. Desta forma, a equipe de Modernização/DPOA, responsável por coordenar a implantação da gestão estratégica na instituição, estabeleceu alguns pontos para viabilizar as fases de execução e controle.

2.1 Construção de ferramenta para padronizar medição de indicadores

O primeiro passo foi buscar uma ferramenta que permitisse padronizar o lançamento dos dados oriundos das medições dos indicadores de desempenho. O mecanismo deveria permitir, também, que as áreas incumbidas de realizar a medição e apuração dos indicadores pudessem relatar o resultado, a classificação desse resultado, propostas de ação e eventuais sugestões de ajustes no indicador.

Nesse contexto, realizou-se pesquisa junto a instituições públicas que possuem suas áreas de gestão estratégica já consolidadas e chegou-se ao formulário padrão utilizado para lançamento dessas informações. Durante os primeiros quatro meses de apuração o formulário que, conforme qualquer ferramenta em seu primeiro uso, irá ser melhorado, demonstrou que atende bem o objetivo de padronizar as informações oriundas das medições dos indicadores.

Desta forma, a equipe de Modernização/DPOA entende que o objetivo na construção do elemento foi atingido. O modelo de formulário está anexo a esse relatório para apreciação e, caso haja interesse, a equipe de Modernização se sentirá honrada em dar suporte para outras instituições em sua implantação.

2.2 Monitoramento da evolução da medição de indicadores

Durante a mencionada reunião para discutir a operacionalização da execução e medição de indicadores a equipe de Modernização/DPOA acertou com os servidores implantadores das unidades da AEB que mensalmente iria solicitar posição.

O objetivo é obter uma evolução mensal de como andam as ações que são medidas pelos indicadores e, conseqüentemente, como está o progresso de atingimento de metas estabelecidas. Como objetivo adicional, as informações foram transmitidas mensalmente ao Diretor da DPOA para discussão em nível de Diretoria conforme entendesse viável.

O retorno das áreas foi considerado satisfatório, demonstrando que o projeto de monitoramento foi bem assimilado e que a operacionalização é viável para os



indicadores que estão sendo medidos. Não obstante, mencione-se que várias unidades administrativas da AEB demonstraram interesse em ampliar seu leque de indicadores uma vez que, segundo seus implantadores, isso melhoraria o resultado do objetivo e não impactaria no dia a dia da unidade.

2.3 Nivelamento prévio à 1ª RAE

Com aproximadamente 1 mês de antecedência a equipe de Modernização/DPOA se reuniu com os servidores implantadores de todas as unidades administrativas da AEB com o objetivo de padronizar a realização da 1ª RAE. O objetivo foi estabelecer a formatação das discussões durante o evento para que não houvesse perda de foco.

Definiu-se que as abordagens para a RAE deveriam se concentrar em resultados e assuntos correlatos. Discutiu-se que, caso houvesse algum comentário relacionado a metodologia de trabalho ou assuntos não inerentes aos resultados, que deveriam ser discutidos em outro ambiente.

De pronto todos os participantes, que devemos registrar ultrapassaram as expectativas uma vez que cada titular levou seu suplente e, em alguns casos foram servidores ouvintes, entenderam o formato e se dispuseram a proceder como combinado.

Assim, a equipe de Modernização entende que essa ação foi fundamental para que a 1ª RAE ocorresse com um padrão de discussão estabelecido viabilizando maior alcance do objetivo do evento.



3) RESULTADOS APURADOS NA 1ª RAE

Conforme veiculado por e-mail corporativo na instituição, a 1ª RAE ocorreu em 11 de dezembro de 2018 no auditório da AEB, contando com a presença de todos os Diretores e do Senhor Presidente. O Presidente, aliás, abriu os trabalhos mencionando a importância que ele enxerga em ver resultados oriundos de um planejamento estratégico.

Em seguida, o Diretor da DPOA, área com competência legal para gerir o processo estratégico institucional da AEB, iniciou as discussões comentando do nível que a instituição está alcançando por meio de um projeto como este. A palavra foi passada para servidor da Modernização/DPOA, que fez um briefing sobre tudo o que ocorreu desde o início das fases de execução e controle. Então os resultados apurados nesse primeiro quadrimestre começaram a ser apresentados.

Neste relatório vamos apresentar os resultados por perspectiva e por objetivo alinhado àquela perspectiva. Demonstraremos a evolução dos indicadores, eventuais ações propostas e, por fim, ajustes que as unidades entendem ser necessários.

3.1 Objetivos da perspectiva SOCIEDADE – resultados dos indicadores

3.1.1 Alinhar o programa espacial às demandas da sociedade brasileira

- a) **Indicador:** 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

Esse indicador procura mensurar como a AEB está se relacionando com o sistema espacial no sentido de ampliar o debate entre quem demanda e quem é demandado no programa espacial brasileiro.

A primeira meta prevista era de viabilizar ao menos 2 interações anuais entre os atores envolvidos, contudo, foram registradas mais de 18 interações. O resultado apresenta uma boa aproximação da instituição com outros envolvidos para ampliar o debate e entender melhor as demandas da sociedade.

- b) **Indicador:** Instituições envolvidas no processo de levantamento de demandas

O indicador visa medir quantas instituições proveram informações relevantes em torno de 6 tipos diferentes de missões espaciais e tinha como meta um alcance de 18 organizações envolvidas quadrienalmente.



A apuração do primeiro quadrimestre levantou que 105 instituições demonstraram efetivamente a oferta de informações que viabilizam a melhoria de decisões no âmbito do Programa Espacial Brasileiro (PEB).

3.1.2 Fortalecer a indústria espacial brasileira

- c) Indicador:** Índice de Participação do Setor Empresarial Nacional no PNAE (IPSEN 2)

O indicador tem como fundamento o encerramento do ano fiscal, o que não possibilitou sua apuração na 1ª RAE.

- d) Indicador:** Número de eventos / reuniões realizadas pela AEB dentro da temática da indústria espacial.

O indicador visa mensurar o nível de fomento e promoção aplicado para que a indústria espacial brasileira se torne mais competitiva e aumente sua participação em mercados interno e externo. Assim, o volume de eventos que viabilizem essa ação é fundamental e, como primeira meta, estabeleceu-se 2 ocorrências anuais.

A apuração do primeiro quadrimestre levantou a ocorrência de 33 eventos ou promoções nesse sentido demonstrando que há a busca na construção de um nível satisfatório dessa temática.

3.1.3 Desenvolver tecnologias críticas necessários ao fortalecimento do programa espacial

- e) Indicador:** Percentual de projetos do PNAE submetidos à análise de TRL e criticidade de tecnologias.

Este indicador tem por objetivo apresentar um mapa de tecnologias críticas relacionadas às políticas em vigor para que as decisões em torno de seu desenvolvimento sejam melhor subsidiadas.

O indicador tem periodicidade bienal e está associado a um fator crítico de sucesso ainda em implementação: definição da metodologia a ser adotada nos projetos do PNAE. Desta forma, ainda não houve apuração de resultados.



3.2 Objetivos da perspectiva PROCESSOS INTERNOS – resultados dos indicadores

3.2.1 Desenvolver capital humano e tecnológico para fortalecer o programa espacial brasileiro

- f) **Indicador:** Percentual de recursos alocados em projetos que possuem a capacitação de recursos humanos entre os objetivos principais.

O indicador mede os programas de capacitação que tenham sido desenvolvidos por meio de recursos da AEB cujo objeto se concentre em recursos humanos.

A meta inicial estabelecida foi de 5% anuais de alocação de recursos. Considerando que o resultado apurado nesta RAE está em um nível de 6%, não apenas se alcançou o projeto inicial como, em comparação ao ano de 2017, houve um acréscimo no montante.

O resultado expressa a busca de atingir o objetivo de maneira adequada e, assim, contribuir para o PEB.

3.2.2 Ampliar investimento no setor espacial

- g) **Indicador:** Número de projetos, eventos e iniciativas apresentados para mecanismos alternativos de financiamento.

O objetivo do indicador é apurar a prospecção e viabilização de novos arranjos, parcerias e fontes de financiamento, promovendo a ampliação dos investimentos no setor espacial.

Durante o período de apuração da 1ª RAE observou-se que houve o desenvolvimento de 7 projetos/iniciativas por meio de mecanismos alternativos de financiamento. Como a meta inicial era de 2 ao biênio, temos que o resultado foi interessante para o período, contribuindo para o alcance do objetivo.

3.2.3 Aprimorar o processo de adoção de missões e a gestão de projetos espaciais

- h) **Indicador:** Percentual de participação nas reuniões de revisão técnica a nível de missão de projetos do PNAE.



O indicador tem o objetivo de medir o nível de participação da AEB em eventos técnicos para 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. A forma de cálculo considera o quantitativo de participações em função das revisões realizadas.

Houve, para a área de satélites, a realização de 01 reunião de revisão técnica a nível de missão: CDR do satélite SABIA-Mar, ocorrida na Argentina em 2018. Uma segunda revisão que ocorreria em 2018 (PRR do satélite EQUARS) foi adiada para 2019, e deve contar com a participação da AEB.

O resultado foi satisfatório, tendo em conta que a participação da AEB beneficiou o projeto em questão e permitiu importante absorção de informações por parte da equipe técnica da área finalística de satélites.

3.2.4 Fortalecer as parcerias internacionais e nacionais

- i) **Indicador:** Número de acordos, protocolos efetivamente assinados ou revalidados; projetos e eventos resultantes de parcerias nacionais e internacionais.

Trata-se de um indicador compartilhado por três unidades administrativas da AEB. Ele mede a quantidade de prospecção e implementação de ações de interesses e objetivos comuns entre organizações ou países, em âmbito internacional e nacional.

A meta inicial de 2 ocorrências anuais foi consideravelmente superada já que se obteve um total de 17. Do ponto de vista estratégico, é um resultado expressivo que demonstra uma perseguição à aproximação a outros atores em parceria.

3.2.5 Desenvolver ações de relacionamento governamental

- j) **Indicador:** Quantidade de ações (reuniões, audiências públicas, audiências com autoridades) de interesse da AEB/Setor Espacial realizadas.

O indicador mede ações realizadas para estabelecer canais e mecanismos de articulação política, administrativa e técnica com organizações governamentais nos Poderes Legislativo e Executivo, nos níveis federal, estadual e municipal.

No período de apuração contabilizou-se 8 ações no contexto do indicador superando a meta inicial de 2 ações ao ano. Dentre os resultados concretos,



houve apresentação de emendas parlamentares designadas a fortalecer o PEB.

3.2.6 Fortalecer a imagem, a comunicação e a representação institucional

- k) Indicador:** Quantidade de produtos da AEB compartilhados na mídia (imprensa, rádio, televisão, redes sociais, sites)

O indicador mede a quantidade de vezes que a instituição se relacionou com a sociedade por meio de mídias diversas para tornar suas competências e atividades conhecidas.

O resultado alcançado foi muito superior à expectativa inicial de 3 incursões ao mês. Considerando uma média simples, foram realizadas 201 atividades ao mês nesse sentido demonstrando que a instituição esteve presente nas mídias diversas. Como consequência, a meta será revista para a próxima RAE.

- l) Indicador:** Participação de representantes da AEB em eventos nacionais e internacionais relacionados ao setor espacial

O indicador objetiva medir a quantidade de participações da instituição em eventos de relevância para os temas propostos no âmbito do PEB, em nível nacional e internacional.

A meta inicial era conseguir que a AEB estivesse presente em 2 eventos dessa natureza por semestre, contudo, apurou-se que a instituição conseguiu fazer-se presente em 24 oportunidades sendo 16 nacionais e 8 internacionais.

Em termos qualitativos, a AEB se fez presente em eventos importantes do setor tanto em nível nacional, quanto internacional, resultando em maior e melhor exposição da Agência.

3.2.7 Fortalecer o sistema de comunicação interna

- m) Indicador:** Ações de endomarketing promovidas na AEB

O propósito do indicador é medir como o fluxo de informações internas ocorre por meio de ações internas de comunicação viabilizando decisões mais rápidas e a construção de um plano de comunicação eficiente.

A princípio a meta de uma ação de endomarketing ao semestre foi superada em função de que a unidade administrativa responsável ter participado de 182



ações internas durante o período de apuração da 1ª RAE. Assim, houve avanço na temática fundo do objetivo.

Não obstante, o plano de comunicação ainda está em fase de análise para sua implantação. Ademais, o resultado alcançado demandou uma mudança na meta para a 2ª RAE.

3.2.8 Formalizar e implementar a gestão estratégica

- n) **Indicador:** Quantidade de servidores com conhecimento em ferramentas de gestão estratégica capacitados.

O propósito do objetivo a implantação da gestão estratégica no âmbito da AEB por meio da estruturação, formalização e execução da ferramenta, segundo a óptica da Administração Pública Federal.

Este indicador em especial mede como os servidores da casa estão sendo preparados para viabilizar o alcance do objetivo com o menor custo possível, evitando contratação de consultorias caras e facilitando o acultramento em gestão estratégica.

A meta inicial era de conseguirmos capacitar 2 servidores por semestre, no entanto, até em função do projeto feito pela Modernização/DPOA para o 1º Ciclo, alcançou-se a expressiva marca de 30 servidores capacitados desde o 2º semestre de 2017. Esse resultado demonstra que houve compromisso com o plano apresentado para a implantação da ferramenta naquela ocasião.

Para o 2º Ciclo Estratégico a ideia é realizar nova capacitação nos mesmos moldes com outros servidores.

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

- o) **Indicador:** Índice de Áreas Mapeadas

O indicador mede a quantidade de unidades administrativas da AEB que já tiveram seus processos mapeados para uso quando da implantação da gestão por processos e da gestão de riscos.

A meta traçada é que todas as unidades estejam com seus processos mapeados até o final do 1º Ciclo Estratégico, ou seja, dezembro de 2019. O resultado do indicador pode ser avaliado sob dois conceitos: i) execução; e ii) conclusão.

No primeiro conceito, considera-se que o mapeamento de processos foi iniciado em uma determinada área, porém ainda não foi finalizado. No segundo



conceito, considera-se que o mapeamento de processos da área foi finalizado e que a Modernização/DPOA emitiu o relatório técnico com os resultados e sugestões de medidas saneadoras que devem ser analisadas e decididas pela Diretoria na qual a unidade está lotada para implementação ou não de ajustes.

Sob o conceito "execução", encontra-se em andamento o mapeamento de processos da DPOA, DTEL e DSAD, enquanto o mapeamento da DPEI e da Presidência não foi iniciado. Dessa forma, medindo-se o indicador sob este aspecto, em que cada área representa 20% do total das 5 grandes áreas da AEB (Presidência e 4 Diretorias), e que em 3 áreas o mapeamento está em andamento, o resultado alcançado atinge 60% da meta.

Aplicando-se o conceito "conclusão", foram emitidos relatórios do mapeamento de processos em duas das quatro coordenações da DPOA. São elas: CRL e CRH. Isso representa 50% das áreas mapeadas da DPOA. Expandindo-se esse conceito para as 5 grandes áreas da AEB (Presidência e 4 Diretorias), o índice de áreas mapeadas é de 10%.

Os resultados alcançados estão dentro do prazo para se cumprir a meta de mapear os processos de todas as 5 grandes áreas da AEB até o fim do 1º Ciclo Estratégico.

3.2.10 Aprimorar controles internos e gestão de riscos na instituição

- p) Indicador:** Quantidade de servidores com conhecimento em Controles Internos e Gestão de Riscos capacitados.

O objetivo visa alcançar melhor nível de aprimoramento dos controles internos e da gestão de riscos na instituição. A questão de controles internos se encontra sob responsabilidade da Auditoria Interna e a Gestão de Riscos está sob responsabilidade do Gabinete.

Esse indicador busca medir o quantitativo de servidores preparados para lidar com ambas as ferramentas no âmbito da AEB evitando custos excessivos com consultorias ou similares.

O indicador tem como meta capacitar 2 servidores por unidade administrativa ao semestre. A Política de Governança, Gestão de Integridade, Risco e Controles Internos da Gestão - POLIGRI (Portaria AEB Nº 62, de 09 de maio de 2017) estabelece, nos termos do inciso XII do Art. 18, que compete ao Núcleo de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (NIRC): "proporcionar condições à capacitação dos agentes públicos no exercício do cargo, função e emprego em gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão". (grifo nosso).

O parágrafo único do Art. 14 estipula que " A Chefia de Gabinete é a responsável pela assistência direta e imediata à Presidência e ao CGE, pela



assessoria de controles internos da gestão da AEB e pela coordenação do NIRC". (grifo nosso).

Cabe ressaltar que a Portaria AEB nº 147, de 17/08/2018, revogou, dentre outros, os artigos da Portaria AEB Nº 62/2017 acima mencionados e instituiu instâncias e competências aos responsáveis pela POLIGRI. Nos termos do Memorando nº 1/2018/SEC, de 26/10/2018, encaminhado à DCTD e DIPES (processo SEI Nº 01350.001550/2018-76), compete à instância da Secretaria-Executiva do Comitê (SEC) definir o plano de capacitação para os servidores da AEB nas áreas contempladas pela POLIGRI.

Nesse sentido, a Modernização/DPOA não realizou ações destinadas à capacitação de servidores em controles internos e gestão de riscos, uma vez que as ações da POLIGRI acerca desse tema estão sendo coordenadas pela SEC, no âmbito do Gabinete da Presidência.

Como resultante, será feito o ajuste no indicador para que ele seja direcionado à unidade competente, no momento, para lidar com o assunto.

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

O indicador mede o nível de implementação das ações previstas na POLIGRI no âmbito da AEB com a meta anual de 10% do que está previsto no Capítulo V da política.

Por tratar-se de meta de acompanhamento anual, que é avaliada em paralelo com o planejamento de atividades da Auditoria Interna (PAINT), a informação será consolidada quando da elaboração do Relatório de Auditoria, o que ocorrerá durante o mês de dezembro.

3.2.11 Aprimorar o processo de gestão orçamentária

- r) Indicador:** Índice de Execução Orçamentária (IEO)

O indicador tem o propósito de medir o nível de empenhos realizados em função do orçamento recebido na instituição em cada exercício.

Como se trata de um índice que somente se consolida com o exercício encerrado, não se tem um número definitivo, no entanto, até o dia da realização da 1ª RAE a instituição conseguiu empenhar 99,12% dos valores repassados. Como a meta é conseguir atingir o nível de 100% ao ano é possível aferir que o resultado está excelente e que houve um esforço coletivo no sentido de realizar o plano orçamentário.



s) Indicador: Índice de Execução de Retos a Pagar (IRP)

O indicador visa demonstrar o montante de restos a pagar pendentes que foram devidamente consolidados.

A meta anual é de 100%, porém, trata-se de um indicador que também demanda a conclusão do exercício para um número consolidado. Assim, o resultado apurado de 67,03% até o dia da 1ª RAE aponta um avanço considerável em direção ao objetivo.

Novos dados devem ser apresentados por ocasião da 2ª RAE que ocorrerá em 4 meses.

3.3 Objetivos da perspectiva APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PESSOAS E TI) – resultados dos indicadores

3.3.1 Aprimorar a infraestrutura de TI, de comunicação e segurança

t) Indicador: Índice de Cobertura de Garantia dos ativos de TI

O indicador tem a função de medir o nível de equipamentos de TI que estão devidamente garantidos para aumentar o seu nível de segurança.

A meta para o indicador foi cumprida considerando a aquisição em massa ocorrida no ano de 2018, em relação aos ativos de TI. Entretanto, foram contabilizados para a meta em questão apenas aqueles ativos que estão em efetivo uso.

O resultado leva em conta que mais da metade dos itens de TI em uso estão devidamente segurados no período de apuração. A meta previa que ao menos 50% dos ativos estivessem nessa situação.

u) Indicador: Índice de incidentes de segurança de rede

O indicador tem a função de medir o nível de ações implementadas para melhorar 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.

Em 2017 foram constatados 219 casos de incidente de rede registrados através da ferramenta Citsmart, da RNP ou por e-mail. Em 2018, o número foi reduzido para 99, representando uma queda de quase 55% no número de incidentes. O valor foi alcançado devido à implementação de novos ativos de TI juntamente



com melhoria no processo de gerenciamento e monitoramento de incidentes decorrentes das novas diretrizes implementadas pela equipe de infraestrutura.

Como a meta de redução de incidentes foi estabelecida em 50% ao ano, temos que as ações estão em nível satisfatório.

v) Indicador: Índice de investimento em segurança

O objetivo do indicador é medir o nível de ações realizadas objetivando evitar/reduzir perdas patrimoniais, garantindo a segurança de arquivos, de documentos e de pessoas nas dependências da AEB.

A apuração se deu considerando o total investido no exercício atual com segurança em função do total investido no exercício anterior com a meta de ampliar o volume em 5% ao ano.

Trata-se de um indicador que necessita da conclusão do exercício financeiro para apuração, no entanto, até a realização da 1ª RAE registrou-se uma redução em -9% no volume investido. Apesar de não haver relatos de que o nível de segurança tenha sofrido alguma alteração, é necessário e será feita avaliação da situação para estudos que viabilizem melhor atingimento da meta.

3.3.2 Implementar a política de gestão do conhecimento por meio das gestões de competência, por processos e de qualidade de vida

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

O propósito do indicador é demonstrar o nível de ações realizadas visando ampliar a qualidade de vida no trabalho considerando diversas vertentes exploradas pela área de recursos humanos.

Computou-se no período de apuração o montante de 10 ações e no exercício corrente 21. O resultado alcançado vai bem além da meta estipulada de 2 ações ao ano, considerando que as realizadas não necessitaram de verba específica para tal.

As atividades executadas foram fruto de parcerias do grupo de QVT da AEB com as demais áreas dessa Agência, com o grupo de QVT dos órgãos em operação no Complexo do Setor Policial Sul, com outros órgãos da Administração Pública Federal, com as operadoras de planos de saúde e etc.



x) Indicador: Desenvolvimento das competências da força de trabalho

O indicador tem a função de medir o percentual de solicitações de capacitação específica na área de TI que foram devidamente atendidas durante o período de apuração.

A meta para o indicador foi cumprida levando em consideração o baixo número de pedidos expedidos para capacitação. Há de se destacar que os cursos executados e contabilizados para esse resultado foram disponibilizados de maneira gratuita, sendo esse um facilitador para a concessão do mesmo.

Registre-se que capacitação para a área meio que seja ofertada fora do nicho de Brasília têm tido dificuldades para ser concedida.

Nota-se que, salvo situações específicas de indicadores que precisam da conclusão do exercício para viabilizar a consolidação de resultados, todos os demais estão em pleno andamento e devidamente medidos pelas áreas responsáveis. Isso demonstra que há boas perspectivas no atingimento dos objetivos traçados para o 1º Ciclo Estratégico da AEB.



4) AÇÕES PROPOSTAS E AJUSTES LEVANTADOS PARA INDICADORES

Uma das tarefas da fase de execução e controle é justamente identificar se há algo que possa ser sugerido no sentido de melhorar o indicador ou seu resultado. Nesse sentido, caso a unidade responsável pela medição entenda que é possível ampliar os resultados ela propõe ações para tal e, caso entenda que o indicador necessita de ajustes, aponta quais devem ser realizados.

A seguir, vamos relacionar todas as ações propostas e ajustes apontados para os indicadores da AEB que passarão por estudo setorial e, caso aprovado, serão implementados para discussão na próxima RAE.

- Indicador de Desempenho: Itens implementados da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão - POLIGRI (Portaria AEB Nº 62/2017).
 - ➔ Ajustes no indicador: Sugestão de alteração na redação da meta do indicador de: “Implementar, no primeiro ano, 10% dos itens previstos no capítulo V da POLIGRI” para: “Implementar, no primeiro ano, 10% das competências das Instâncias previstas na Portaria 147, de 17/08/2018”.
- Indicador de Desempenho: 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.
 - ➔ Proposição de ações: “Mostrou-se desejável a implementação de procedimentos de registro das reuniões, workshops ou eventos, de maneira a incrementar a precisão e facilitar a apuração do indicador”.
 - ➔ Ajustes no indicador: “Dividir indicador em 2”.
- Indicador de Desempenho: Número de eventos / reuniões realizadas pela AEB dentro da temática da indústria espacial.
 - ➔ Proposição de ações: “Mostrou-se desejável a implementação de procedimentos de registro das reuniões/eventos, de maneira a incrementar a precisão e facilitar a apuração do indicador”.
 - ➔ Ajustes no indicador: “O resultado obtido para o indicador em 2018 sugere um ajuste na meta”.



- Indicador de Desempenho: Número de projetos, eventos e iniciativas apresentados para mecanismos alternativos de financiamento.
 - ➔ Ajustes no indicador: “Melhorar nome do indicador - substituir termo "mecanismos alternativos" por "visando suplementação dos recursos disponíveis para o setor espacial".
- Indicador de Desempenho: Número de acordos, protocolos efetivamente assinados ou revalidados; projetos e eventos resultantes de parcerias nacionais e internacionais.
 - ➔ Ajustes no indicador: “Novo indicador: número de organizações com parcerias vigentes (acordos de cooperação, convênios, TEDs, memorandos de entendimento...) com a AEB”.
- Indicador de Desempenho: Ações de QVT (bem-estar e saúde no trabalho).
 - ➔ Proposição de ações: “Criar uma verba específica para ações de QVT, aumentar o número de servidores da área de gestão de pessoas envolvidos com esta temática e prover treinamento, ampliar o alcance das ações de desenvolvimento de pessoas na AEB como um todo”.
 - ➔ Ajustes no indicador: “Mesclar este indicador com indicadores de absenteísmo e capacitação para uma melhor visão do alcance das melhorias das ações executadas em QVT”.
- Indicador de Desempenho: Desenvolvimento das competências da força de trabalho.
 - ➔ Proposição de ações: “Levando em consideração a natureza dos cursos de TI e seu alto grau de especialidade, é de se considerar que cursos focados em determinadas tecnologias são, em sua grande maioria, ofertados fora de Brasília. O Plano de Capacitação da AEB poderia contemplar em seu corpo de texto algum normativo visando não restringir/ dificultar o processo de concessão de curso para a área de TI”.



- ➔ Ajustes no indicador: “A TI propõe a unificação dos 3 indicadores que cabem a ela, com vistas a ter um controle maior sobre os resultados atingidos. O indicador que será proposto tem por nome “Índice de cumprimento dos objetivos de TI” e terá, como forma de avaliação, a mensuração de vários sub-indicadores que serão chamados, para efeito desse Planejamento Estratégico, de ações. Esses sub-indicadores serão avaliados e disponibilizados pela TI tão breve estejam acertados”.
- Indicador de Desempenho: Índice de Cobertura de Garantia dos Ativos de TI.
 - ➔ Ajustes no indicador: “A TI propõe a unificação dos 3 indicadores que cabem a ela, com vistas a ter um controle maior sobre os resultados atingidos. O indicador que será proposto tem por nome “Índice de cumprimento dos objetivos de TI” e terá, como forma de avaliação, a mensuração de vários sub-indicadores que serão chamados, para efeito desse Planejamento Estratégico, de ações. Esses sub-indicadores serão avaliados e disponibilizados pela TI tão breve estejam acertados”.
- Indicador de Desempenho: Índice de Cobertura de Garantia dos Ativos de TI.
 - ➔ Ajustes no indicador: “A TI propõe a unificação dos 3 indicadores que cabem a ela, com vistas a ter um controle maior sobre os resultados atingidos. O indicador que será proposto tem por nome “Índice de cumprimento dos objetivos de TI” e terá, como forma de avaliação, a mensuração de vários sub-indicadores que serão chamados, para efeito desse Planejamento Estratégico, de ações. Esses sub-indicadores serão avaliados e disponibilizados pela TI tão breve estejam acertados”.
- Indicador de Desempenho: Quantidade de servidores com conhecimento em controles internos e gestão de riscos capacitados.
 - ➔ Ajustes no indicador: “A coordenação da Política de Governança, Gestão de Integridade, Risco e Controles Internos da Gestão - POLIGRI (Portarias AEB Nº 62, de 09/05/2017 e Nº 147, de 17/08/2018) está a cargo do Gabinete da Presidência (GAB). As ações de capacitação nas áreas da POLIGRI estão sendo conduzidas pela Secretaria-Executiva do Comitê (SEC), no âmbito do GAB, razão pela qual recomenda-se a transferência do indicador da Modernização para aquela unidade administrativa”.



- Indicador de Desempenho: Índice de investimento em segurança.
 - ➔ Proposição de ações: “A reforma nos edifícios ocupados pela AEB incluirá equipamentos de vigilância. Nesse momento haverá ampliação de gastos, entretanto, há que se projetar futuras reduções de gastos, pois o número de postos de vigilância deverá diminuir”.
- Indicador de Desempenho: Percentual de projetos do PNAE submetidos à análise de TRL e criticidade de tecnologias.
 - ➔ Proposição de ações: “Serão propostas reuniões técnicas inicialmente com as diferentes áreas envolvidas da AEB, para definir um plano de ação a ser implementado envolvendo os demais atores do SINDAE”.
 - ➔ Ajustes no indicador: “Entende-se que o indicador deve permanecer, mas após interação entre as áreas envolvidas é possível que sejam apontados indicadores adicionais que demonstrem com maior resolução a evolução do alcance do objetivo estratégico”.
- Indicador de Desempenho: Percentual de participação nas reuniões de revisão técnica a nível de missão de projetos do PNAE.
 - ➔ Proposição de ações: “Em 2018 ocorreu ainda a revisão de definição de missão (MDR) do nanossatélite VCUB-1, desenvolvido em parceria público-privada envolvendo empresa do setor espacial, o SENAI e a EMBRAPPII. A equipe técnica da DSAD participou desta revisão, mas não foi contabilizada no indicador (não se tratava de projeto do PNAE). Entende-se ser necessário ajustar o indicador para abarcar essas situações”.
 - ➔ Ajustes no indicador: “Ajuste para verificar atuação em iniciativas nacionais não previstas no PNAE”.
- Indicador de Desempenho: Percentual de recursos alocados em projetos que possuem a capacitação de recursos humanos entre os objetivos principais.



- ➔ Ajustes no indicador: “O indicador atual pode ser complementado com novos indicadores que mensurem a diferença entre capacitação e divulgação da área espacial”.
- Indicador de Desempenho: Participação de representantes da AEB em eventos nacionais e internacionais relacionados ao setor espacial.
 - ➔ Proposição de ações: “É necessário melhorar o sistema de contagem dos referidos eventos e adotar rotinas que auxiliem no registro desse indicador. Também é necessário verificar com outras Diretorias se há ações desse nível, como essas informações seriam tratadas institucionalmente e como seriam repassadas para o Gabinete e ACI fazerem os registros. As informações sobre esse tema ficam pulverizadas em todas as Diretorias e na Presidência, não se concentrando em um único local, o que facilitaria o controle e a apuração”.
 - ➔ Ajustes no indicador: “Faz-se necessário acrescentar como fonte de dados e verificação o SCDP e planilhas no GAB/PRE. Apesar do número representativo da meta, é mais prudente aguardar as próximas apurações, a fim de que se verifique períodos de sazonalidade do indicador”.
- Indicador de Desempenho: Número de acordos, protocolos efetivamente assinados ou revalidados; projetos e eventos resultantes de parcerias nacionais e internacionais.
 - ➔ Proposição de ações: “Melhorar a forma de contagem das iniciativas implementadas”.
 - ➔ Ajustes no indicador: “Acrescentar TEDs na formula de cálculo e substituir "eventos" por "trabalhos não concretizados", a fim de que sejam expressas atividades que contribuem para o atingimento da meta deste indicador, mas que ainda não estão concretizados e representaram boa parte do tempo de trabalho de servidores. Como exemplo, pode-se citar os casos do CRECTEALC, do Projeto SERVIR Amazônia e das reuniões com a ABDI. Também sugere-se deixar a unidade de medida como iniciativas implementadas. Apesar do número representativo da meta, é mais prudente aguardar as próximas apurações, a fim de que se verifique períodos de sazonalidade do indicador”.



- Indicador de Desempenho: Quantidade de ações (reuniões, audiências públicas, audiências com autoridades) de interesse da AEB/Setor Espacial realizadas.
 - ➔ Proposição de ações: “Necessário compor equipe específica para este fim e necessário apoio/participação da alta gestão nas ações de relacionamento governamental”.
 - ➔ Ajustes no indicador: “Periodicidade de apuração pode ser semestral”.
- Indicador de Desempenho: Ações de endomarketing promovidas na AEB.
 - ➔ Proposição de ações: “A comunicação interna é um trabalho constante que merece investimento e fluxo de trabalho com mais qualidade. Para que essa finalidade seja alcançada, a CCS avalia que é necessário investimento em recursos humanos especializados, técnicos e tecnologia”.
 - ➔ Ajustes no indicador: “Devido às constantes atividades destinadas ao público interno (via Intranet, e-mails e TV), a CCS considera que a meta estipulada seja alterada, passando de semestral para mensal. Ao invés da meta ser 1 atividade por semestre passa a ser 30 atividades mensais. A sugestão apresentada é que o indicador passe a se chamar "Ações de comunicação interna", pois não existem na AEB ações de endomarketing”.
- Indicador de Desempenho: Quantidade de produtos da AEB compartilhados na mídia (jornal, rádio, televisão, redes sociais, sites).
 - ➔ Proposição de ações: “A CCS tem certeza que os resultados apresentados poderiam ser bem melhores e mais expressivos se o setor contasse com maior número de recursos humanos especializados na área de comunicação (jornalista para produção de conteúdo, redes sociais, video maker e design gráfico), recursos técnicos e financeiros. Com a consolidação dessa proposta, as atividades apresentariam melhor qualidade e os serviços prestados seriam mais ágeis, aumentando o fluxo de informação e obtendo maior visibilidade na mídia e na sociedade. Todo esse trabalho contribui significativamente para fortalecer a Agência Espacial Brasileira e o Programa Espacial Brasileiro”.



- Ajustes no indicador: “Com o desempenho alcançado, a CCS considera que a meta estipulada passe de 3 (três) produtos para 100 (cem), número alcançado mensalmente. Esse número deveria passar por ajustes, pois a CCS não dispõe de instrumentos para mensurar todos os produtos veiculados na mídia. Esse trabalho, geralmente é feito por empresas terceirizadas especializadas em mensurar notícias impressas, de rádio, TV e redes sociais”.

Registre-se que todos os ajustes indicados já foram direcionados às áreas competentes por suas apurações para que sejam analisados, aprovados pelo superior máximo da unidade administrativa. Na sequência o “painel de bordo” que contém o rol de indicadores de desempenho institucional da AEB será ajustado para nova discussão na próxima RAE. Não obstante, as proposições de ações deverão ser objeto de reunião técnica para em seguida subir para discussão política para definição de implantação ou não.





5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

A quem interesse o conteúdo desse relatório é salutar registrar que este é o primeiro elaborado no âmbito da AEB que apresenta resultados oriundos de discussões realizadas em contexto estratégico. Desta forma, é natural que as próximas versões sejam melhoradas no sentido de que as informações sejam transferidas da maneira mais simples possível, sem deixar de fora nenhum dado essencial à sua compreensão.

Qualquer dúvida relacionada aos dados apresentados nesse relatório poderão ser dirimidas pelo e-mail dmod@aeb.gov.br da área de Modernização da AEB, responsável por coordenar as ações de gestão estratégica, de processos e futuramente de projetos. A unidade é vinculada à Diretoria de Planejamento, Orçamento e Administração (DPOA) que tem competência legal para gerir essas ferramentas.



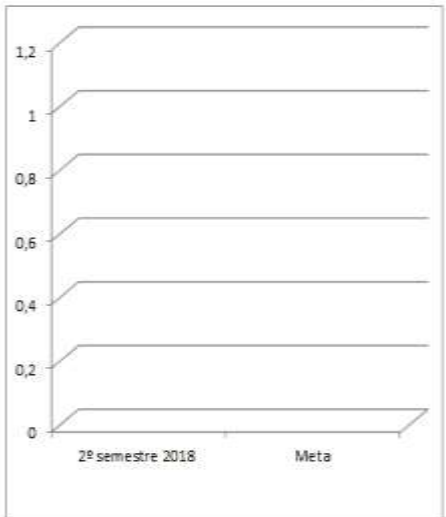
ANEXO I – MODELO DE FORMULÁRIO PADRÃO PARA APURAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NO ÂMBITO DA AEB

**FORMULÁRIO DE INDICADOR DE DESEMPENHO DO 1º CICLO ESTRATÉGICO**

1- Sigla do Indicador:

2- Nome do Indicador:

3 - gráfico - Comparativo entre os resultados alcançados e a meta



4 - Características do Indicador

Perspectiva do BSC

Objetivo Estratégico

Periodicidade de Apuração

Prazo máximo de consolidação

Área Responsável pela Apuração

Monitor do Indicador

Conceito/Finalidade

Fórmula de Cálculo

Unidade de Medida %

5 - Observações

Análise do Resultado (apresentar por escrito a avaliação do resultado estipulado pelo indicador de maneira clara e objetiva)

Classificação do Resultado (descrever se o resultado do indicador culminou em melhorias, problemas ou foi neutro para a AEB justificando a classificação)

Proposição de Ações (propor, se for o caso, ações de mitigação, ajustes ou correção em função do resultado atingido)

Ajustes no Indicador (propor, se for o caso, melhorias ou supressão do indicador para melhor atender os interesses da AEB)

6 - Tabela - preencher a tabela com a meta do indicador e os valores alcançados em 2018 e 2019.

Ano	valor (unidade ou %)
2º semestre 2018	
Meta	