

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**



PLANEJAMENTO

DCA 11-1

**SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
INSTITUCIONAL DA AERONÁUTICA
VOLUME 1 - PLANEJAMENTO**

2019

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



PLANEJAMENTO

DCA 11-1

**SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
INSTITUCIONAL DA AERONÁUTICA**

VOLUME 1 - PLANEJAMENTO

2019



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA

PORTARIA EMAER Nº12/6SC, DE 06 DE MARÇO DE 2019.

Aprova a reedição da Diretriz que dispõe sobre a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 - Planejamento.

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA, no uso das atribuições que lhe confere o inciso II, do Art. 20, do Regulamento do Estado-Maior da Aeronáutica, aprovado pela Portaria nº 129/GC3, de 11 de fevereiro de 2016, resolve:

Art. 1º Aprovar a reedição da DCA 11-1 - Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 - Planejamento, que com esta baixa.

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

Art. 3º Revoga-se a Portaria EMAER nº 2/6SC, de 8 de janeiro de 2019, publicada no Boletim do Comando da Aeronáutica nº10, de 17 de janeiro de 2019.

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

(Publicado no BCA nº 041, de 14 de março de 2019)

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES | 9 |
| 1.1 <u>FINALIDADE</u> | 9 |
| 1.2 <u>CONCEITUAÇÃO</u> | 9 |
| 1.3 <u>ÂMBITO.....</u> | 9 |
| 2 PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DA AERONÁUTICA | 10 |
| 2.1 <u>CONSIDERAÇÕES GERAIS</u> | 10 |
| 2.2 <u>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</u> | 11 |
| 2.3 <u>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO DA DEFESA.....</u> | 13 |
| 2.4 <u>NÍVEIS DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL</u> | 15 |
| 2.5 <u>CADEIA DE VALOR</u> | 15 |
| 2.6 <u>MAPA ESTRATÉGICO.....</u> | 17 |
| 2.7 <u>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO COMAER.....</u> | 18 |
| 2.8 <u>FASES DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL</u> | 23 |
| 2.9 <u>PLANO DE ARTICULAÇÃO E EQUIPAMENTO DA AERONÁUTICA</u> | 25 |
| 3 FASES E DOCUMENTOS DE PLANEJAMENTO DA SPGIA | 27 |
| 3.1 <u>PRIMEIRA FASE: CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA.....</u> | 27 |
| 3.2 <u>SEGUNDA FASE: PLANO ESTRATÉGICO MILITAR DA AERONÁUTICA</u> | 32 |
| 3.3 <u>TERCEIRA FASE: DIRETRIZ DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL</u> | 35 |
| 3.4 <u>QUARTA FASE: PLANOS SETORIAIS</u> | 37 |
| 3.5 <u>QUINTA FASE: PROGRAMAS DE TRABALHO ANUAL</u> | 38 |
| 4 DINÂMICA DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL | 40 |
| 4.1 <u>ESTRUTURA</u> | 40 |
| 4.2 <u>COMPETÊNCIAS</u> | 40 |
| 4.3 <u>CONSELHO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO</u> | 42 |
| 4.4 <u>FLUXO PROCESSUAL ORÇAMENTÁRIO DA SPGIA</u> | 43 |
| 5 DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS | 46 |
| 6 DISPOSIÇÕES FINAIS | 47 |
| REFERÊNCIAS | 48 |
| Anexo A - Cadeia de Valor da FAB | 49 |
| Anexo B - Mapa Estratégico da FAB..... | 50 |
| Anexo C - Matriz de Priorização de Abertura de Projetos | 51 |
| Anexo D - Matriz de Definição de Projetos Estratégicos..... | 55 |
| Anexo E - Codificação para PLANSET e PTA..... | 57 |
| Anexo F - Elaboração do Plano Setorial | 62 |
| Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual | 78 |

PREFÁCIO

A evolução contínua dos meios aéreos, aliada ao desenvolvimento de novas técnicas de combate, demandam modificações constantes na estrutura militar, em especial de uma Força Aérea. Sendo assim, em janeiro de 2016, o Comandante da Aeronáutica constituiu uma Comissão Especial para coordenar os estudos relativos à reestruturação da Força Aérea Brasileira, elaborando o programa de transformação da FAB, com o objetivo de garantir que a sua Missão seja cumprida com maior eficiência, eficácia e efetividade. Esta Comissão encerrou seus trabalhos em novembro de 2017.

Paralelamente, constatou-se a necessidade de intervir em diversos processos institucionais para consumir essa reorganização da Força. Uma das atividades em especial foi a realização de estudos mais aprofundados, dado o potencial da sua contribuição para consolidar a nova estrutura administrativa e operacional da Força Aérea Brasileira. Trata-se do macroprocesso de "Gestão Institucional", cujo protagonista é o Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER).

Nesse sentido, o EMAER viu-se impulsionado a fortalecer a cultura do planejamento e a aprimorar o processo de gestão, a fim de equacionar um dos maiores desafios de qualquer gestor, público ou privado, que se traduz no uso adequado dos recursos colocados à sua disposição.

A Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (SPGIA) atualizou-se com o objetivo de aprimorar a sua capacidade de promover o alinhamento dos planejamentos em todas as camadas da Instituição, de modo a impulsionar o cumprimento da missão da FAB, bem como o alcance da visão de futuro almejada.

Dessa forma, foram revistos e atualizados os conceitos e regras que impactassem nos planos de longo, médio e curto prazos, para que atuassem em sincronia, vindo a facilitar o trabalho em todos os níveis. Esta metodologia contrapõe-se aos planejamentos ocasionais e inconsistentes, os quais, normalmente, não se firmam como soluções coerentes no médio e no longo prazo.

O objetivo primordial desse alinhamento é o uso dos recursos (humanos, materiais e financeiros) de modo otimizado, a fim de obter resultados eficazes e eficientes no cumprimento da missão constitucional da Aeronáutica. Nesse contexto, torna-se imprescindível uma sistemática de planejamento e gestão clara e bem definida, a fim de que ela contribua de forma consistente com a "governança institucional".

Assim, por intermédio desta Diretriz do Comando da Aeronáutica, o Estado-Maior da Aeronáutica busca orientar o planejamento, definindo regras e critérios para toda a Instituição.

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

O Volume 1 desta diretriz tem por finalidade estabelecer a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (SPGIA) no tocante ao processo de planejamento. O Volume 2, a ser publicado posteriormente, tratará do processo de gestão.

1.2 CONCEITUAÇÃO

Os conceitos encontrados nesta Diretriz, não especificados no texto, constam do Glossário da Aeronáutica (MCA 10-4) e do Glossário do Ministério da Defesa (MD35-G-01).

1.3 ÂMBITO

A presente norma, de observância obrigatória, aplica-se a todas as Organizações do Comando da Aeronáutica.

2 PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DA AERONÁUTICA

2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

2.1.1 Em um mundo caracterizado pela turbulência e pela incerteza, no qual os recursos disponibilizados às organizações são escassos, é imprescindível que haja um planejamento voltado para a melhoria da eficiência de todas as Organizações Militares (OM) e para a otimização de seus resultados.

2.1.2 O planejamento refere-se ao desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitem avaliar as implicações futuras de decisões presentes, de modo a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, aumentar a probabilidade de serem alcançados os objetivos e os desafios estabelecidos pela e para a organização, maximizando resultados e minimizando deficiências.

2.1.3 O Planejamento Institucional da Aeronáutica, a ser implementado na Força Aérea de acordo com esta Diretriz, possui a finalidade de delimitar ações e responsabilidades, eliminando as dúvidas do que deve ser feito e por quem, de modo a minimizar os riscos associados aos processos decisórios.

2.1.4 Sendo assim, para que a Força Aérea incremente sua governança, é essencial que os processos relacionados ao planejamento e gestão institucional sejam os mesmos em todas as OM da Instituição e que uma sistemática única e padronizada seja empregada.

2.1.5 O ciclo de planejamento envolve um processo que se reveste de especial importância, sendo fundamental para o adequado cumprimento da missão constitucional da Força. Por isso, a consciência de sua importância deve ser compartilhada por todos seus integrantes.

2.1.6 O planejamento deve responder a questões básicas, tais como: "para que a instituição existe?", "o que ela realiza?" e "como o realiza?". O Planejamento Institucional da Aeronáutica constitui-se em um processo que abrange a elaboração das estratégias organizacionais.

2.1.7 Os planos resultantes desses planejamentos devem promover a melhor concentração de esforços e recursos da organização na construção do futuro escolhido, bem como explicitar as ações concretas a serem executadas por cada parcela da Organização, respondendo a questões como "quem fará o quê, quando e como".

2.1.8 Dessa maneira, para efeito desta Diretriz, define-se "plano" como o documento que consubstancia as decisões tomadas num determinado momento e em dado nível hierárquico, visando a consecução dos objetivos a serem alcançados em determinado período.

2.1.9 É importante ressaltar que, no mundo corporativo, as instituições possuem duas áreas de interesse: investimento (relativa a projetos) e operação (relacionada a custeio das atividades de rotina).

2.1.10 De acordo com as boas práticas de gestão, o gestor público, em princípio, somente deve executar o que está planejado, pois uma execução inadequada poderá deixar, futuramente, outro gestor vulnerável ao questionamento dos órgãos de controle interno e externo.

2.1.11 Ressalta-se que a execução de qualquer atividade não planejada adequadamente envolve um sério risco de fracasso, dado o elevado grau de incerteza de seu resultado.

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.2.1 O conceito de planejamento estratégico está ligado ao termo "estratégia", de origem militar, o qual descreve o caminho que leva os exércitos a cumprirem seus objetivos.

2.2.2 Em consequência, conceitua-se "planejamento estratégico" como a atividade que abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançá-las e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades.

2.2.3 A escolha de uma estratégia decorre de uma análise das possíveis rotas que podem ser utilizadas para alcançar os objetivos e/ou superar os desafios. As estratégias, que são escolhas da Instituição fundamentadas na análise dos caminhos a serem percorridos, necessitam associar os recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros) aos desafios e riscos que afetam esta Organização.

2.2.4 Efetivamente, qualquer instituição possui uma estratégia, declarada ou não, haja vista que a interação com o ambiente onde está inserida já produz efeitos que não podem ser desconsiderados. A consciência deste ambiente e sua análise podem aprimorar a estratégia organizacional.

2.2.5 Elaborar o planejamento de qualquer organização é essencial, visto que neste estudo os objetivos são estabelecidos, orientando, dessa forma, cada elemento da instituição a trabalhar em uma única direção. Planejar estrategicamente não significa tomar hoje decisões para o futuro, mas sim avaliar como as decisões de hoje poderão afetar o futuro.

2.2.6 A estratégia deve enfatizar a busca de resultados de longo prazo, envolver toda a organização e ser definida no mais alto nível da Instituição. Também deve antecipar, ao máximo, os fatores que venham a interferir neste caminho. Finalmente, a busca por uma eficácia nos seus processos deve ser uma preocupação constante.

2.2.7 Sabe-se que a Aeronáutica tem sido impactada por constantes restrições orçamentárias, comprometendo o alcance das metas anteriormente programadas. Esse contexto deve ser analisado e incorporado ao planejamento, permitindo uma adaptação rápida às possíveis alterações que possam ocorrer, mitigando os efeitos desses fatores externos e condicionantes.

2.2.8 Assim sendo, deve ser adotada uma estratégia de condução do COMAER no curto prazo que ajude a Instituição a sobreviver às condições adversas, mediante um planejamento balizado por projeções factíveis de orçamento, adequando a trajetória da FAB à realidade orçamentária do País.

2.2.9 Fruto disso, é indispensável o acompanhamento constante da conjuntura orçamentária nacional, a fim de gerar subsídios para, se necessário, acomodar o planejamento futuro da Força.

2.2.10 Com a finalidade de reger as normas que balizam o planejamento, execução e controle, das ações administrativas, orçamentárias e financeiras, o Comando da Aeronáutica decidiu formular uma metodologia sobre o tema, que recebeu a denominação de Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica, cuja destinação consiste em:

- a) promover maior eficácia na administração da Aeronáutica, contribuindo para o cumprimento de sua destinação constitucional;
- b) condicionar processos e meios dedicados à consecução de metas compatíveis com a Concepção Estratégica e com os Objetivos Institucionais;
- c) promover a integração entre os planejamentos de longo, médio e curto prazos;
- d) harmonizar o planejamento orçamentário-financeiro desenvolvido na Aeronáutica com os Planos e Programas de Governo;
- e) possibilitar a obtenção das capacidades militares necessárias para o cumprimento da destinação constitucional da Aeronáutica; e
- f) propiciar continuidade administrativa, em todos os escalões da Aeronáutica, no que tange ao emprego dos recursos orçamentários e financeiros disponíveis.

2.2.11 A SPGIA influencia fortemente o comportamento da Instituição, tanto por sua abrangência, quanto pelas ferramentas organizacionais que fornece. Para melhor orientar suas ações, a Sistemática baseia-se nos seguintes princípios:

- a) Abrangência Institucional - atuar sobre os processos administrativos relacionados ao planejamento, à execução e ao controle dos recursos orçamentários e financeiros, permeando toda a Instituição;
- b) Suporte à Decisão - apoiar o processo de tomada de decisão em todos os níveis organizacionais, pela visualização das prioridades e das disponibilidades orçamentárias e financeiras;
- c) Aderência ao Modelo Governamental - prover uma estrutura compatível e integrada às necessidades e características do modelo de gestão do Governo Federal;
- d) Previsão Integral de Gastos - assegurar o planejamento dos dispêndios de recursos orçamentários no âmbito institucional;
- e) Transparência Processual - proporcionar ampla visibilidade dos processos institucionais de orçamento e gestão, respeitado o grau de sigilo das informações; e
- f) Melhoria Contínua - buscar, permanentemente, a excelência dos serviços que se propõe a prestar, pelo aprimoramento de seus recursos humanos, materiais e processuais.

2.2.12 Dentro da SPGIA, o "Controle" das atividades planejadas permite:

- a) identificar problemas, falhas e erros que concorrem para desvios no planejamento, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- b) fazer com que os resultados obtidos com a realização das ações estejam, o máximo possível, coerente com os resultados esperados e possibilitem alcançar os objetivos fixados;
- c) verificar se as diretrizes e as estratégias estão proporcionando os resultados esperados, consideradas as situações existentes e previstas; e

- d) proporcionar informações gerenciais oportunas que permitam intervenções tempestivas no processo.

2.2.13 Constitui-se responsabilidade do EMAER, como Órgão de Direção-Geral (ODG) do Comando da Aeronáutica, definir a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica, disciplinando tecnicamente os assuntos relacionados ao tema.

2.2.14 Para a compreensão dos fatores que envolvem a SPGIA, faz-se necessário o conhecimento prévio de alguns temas: Indicadores, Governança, Gerenciamento de Riscos e o Planejamento Estratégico do Ministério da Defesa.

2.2.15 O tema Indicadores tem sua base teórica descrita no manual que trata dos Indicadores Estratégicos para o COMAER (MCA 16-1).

2.2.16 O tema Governança tem sua base teórica descrita na diretriz que trata da Governança no COMAER (DCA 16-1).

2.2.17 O tema Gestão de Riscos tem sua base teórica descrita na diretriz que trata da Gestão de Riscos no COMAER (DCA 16-2).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO DA DEFESA

2.3.1 A Figura 1 apresenta a visão geral do Planejamento Estratégico do Ministério da Defesa (MD) e suas correlações, as quais se encontram detalhadas em seguida.

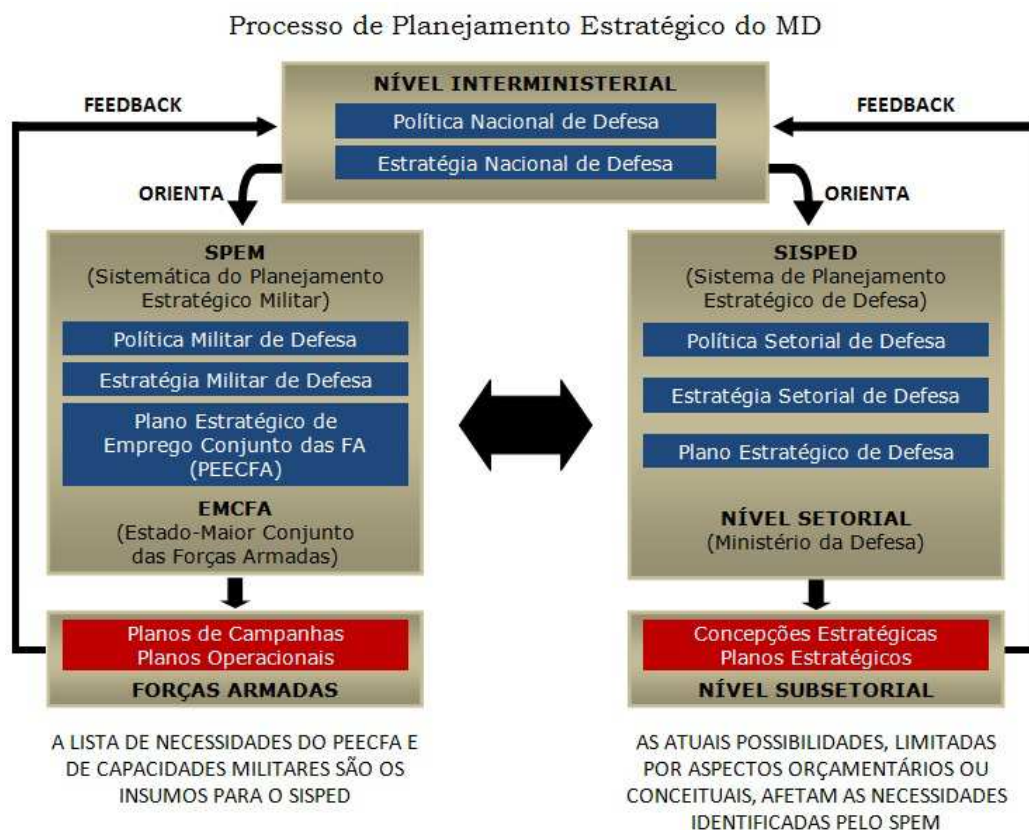


Figura 1: Visão geral do Processo de Planejamento Estratégico do MD.

2.3.2 A atuação do Estado em relação à Defesa tem como fundamento a obrigação de garantir a soberania, a integridade territorial e o patrimônio nacional, contribuindo para a elevação do nível de segurança do País, tanto em tempo de paz, quanto em situação de crise ou de conflito.

2.3.3 Inseridas nesse contexto, as Forças Armadas, responsáveis pela construção da capacidade militar, componente principal do esforço da Defesa Nacional, formulam, por intermédio do planejamento estratégico militar, as ações relacionadas com o preparo e com o emprego do poder militar nacional, para atender às demandas da defesa do País.

2.3.4 Esse planejamento abrange três níveis:

- a) o nacional, de responsabilidade da mais alta autoridade executiva do País, o Presidente da República;
- b) o setorial, elaborado pelo MD e demais órgãos com responsabilidades diretas com a Defesa; e
- c) o subsetorial, realizado pelas Forças Armadas.

2.3.5 Os fundamentos do planejamento para a Defesa Nacional são encontrados na Constituição Federal, em Leis Complementares, na Política Nacional de Defesa (PND) e na Estratégia Nacional de Defesa (END), sendo que todas orientam a formulação dos planejamentos setoriais. No nível setorial, no MD e nos demais órgãos com responsabilidades diretas com a Defesa, esse processo embasa os planos estratégicos, tanto de cunho operacional quanto gerencial, atinentes ao preparo e ao emprego da capacitação nacional, nas áreas civil e militar.

2.3.6 Os produtos da Sistemática do Planejamento Estratégico Militar (SPEM), identificados pelos Planos Estratégicos de Emprego Conjunto das Forças Armadas (PEECFA), orientam o planejamento de emprego das FA, conforme os cenários identificados, e seus resultados são utilizados como insumos pelo Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa (SISPED).

2.3.7 Todo este processo visa a atender aos Objetivos Nacionais de Defesa e aos Objetivos Setoriais da Defesa. Deve-se ter em mente que cabe à FAB, ainda, o atendimento, na parcela que lhe couber, das diretrizes multisetoriais emitidas por outros órgãos da Administração Pública Federal.

2.3.8 No nível setorial da Administração Pública Federal, as diretrizes são veiculadas pela Política Setorial de Defesa (PSD), que tem por finalidade fixar os Objetivos Setoriais de Defesa (OSD), e pela Estratégia Setorial de Defesa (ESD), que apresenta as Ações Estratégicas para as Forças Armadas e para a Administração Central do Ministério da Defesa.

2.3.9 A Estratégia Setorial de Defesa (Portaria Normativa nº 2.621/MD, de 7 de dezembro de 2015) apresenta as principais linhas de ação a serem adotadas para a consecução dos OSD, por intermédio de Ações Setoriais de Defesa (ASD).

2.3.10 Na análise das ASD, deve ser considerado o enfoque transversal dessas ações e os desdobramentos com as demais Forças Singulares e com o Ministério da Defesa. Fruto dessa análise, cada Força terá subsídios para elaborar seu planejamento estratégico.

2.3.11 No nível subsetorial (Forças Armadas), o planejamento estratégico tem por finalidade construir uma capacidade militar para compor os meios que irão garantir o esforço principal da Defesa Nacional.

2.3.12 Nessa análise, cada Força Singular precisa, atendendo às diretivas do MD e às outras demandas advindas das missões subsidiárias atribuídas por dispositivos legais, elaborar seus documentos de planejamento de alto nível, os quais identificam os rumos para o futuro e as capacidades militares necessárias para superar os desafios, visando ao cumprimento da missão constitucional.

2.4 NÍVEIS DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

2.4.1 Para a implantação de uma metodologia eficaz, é de fundamental importância delimitar o papel a ser desempenhado pelos diversos atores envolvidos no planejamento da Aeronáutica. Dessa forma, em razão da abrangência e do impacto que tem sobre o COMAER, o planejamento institucional da Aeronáutica pode ser classificado em três níveis: Estratégico, Operacional e Tático.

2.4.2 O planejamento no Nível Estratégico é o processo de formulação da concepção de futuro e estratégia para que se cumpra a missão institucional em patamares sempre mais elevados. Integra os principais objetivos, diretrizes e projetos da Organização. Neste nível, são realizadas as atividades relacionadas com os estudos, análises e avaliações. O Planejamento no nível estratégico, consolidado pela Concepção Estratégica e pelo Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), é elaborado pelo EMAER (órgão responsável pelo planejamento do COMAER), com colaboração dos Órgãos de Direção Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (ODSA), sendo submetido ao Comandante da Aeronáutica para aprovação.

2.4.3 O planejamento no Nível Operacional é aquele no qual as estratégias são desdobradas, buscando concretizar as ações decorrentes do Plano Estratégico. Inicia-se com a preparação da Diretriz de Planejamento Institucional (DIPLAN) pelo EMAER, documento que baliza a confecção dos Planos Setoriais (PLANSET), ainda no nível operacional. É responsabilidade de cada ODSA a elaboração e a aprovação do respectivo Plano Setorial.

2.4.4 O planejamento no Nível Tático é focado no detalhamento e na execução das tarefas derivadas dos projetos e atividades dos Planos Setoriais, permitindo a confecção de um Programa de Trabalho Anual (PTA) que traduza o planejamento na base da estrutura organizacional, alinhado ao planejamento de médio prazo, como desdobramento das estratégias concebidas no Planejamento Estratégico. O PTA é confeccionado por todas as Organizações Militares do COMAER, sendo aprovado pelo respectivo Comandante, Chefe, Prefeito, Secretário ou Diretor.

2.4.5 O planejamento institucional do COMAER adota os seguintes horizontes temporais:

- a) longo prazo: acima de 10 anos (1ª fase);
- b) médio prazo: acima de 2 até 10 anos (2ª, 3ª e 4ª fase); e
- c) curto prazo: de zero até 2 anos (5ª fase).

2.5 CADEIA DE VALOR

2.5.1 A Cadeia de Valor é um modelo representativo dos principais processos ou atividades de uma instituição e sua inter-relação para a entrega de produtos e/ou serviços para clientes ou usuários. No Setor Público, representa o arranjo dos macroprocessos de uma instituição ou órgão, com vistas à entrega de valor para os cidadãos e para a sociedade em geral.

2.5.2 Entende-se por macroprocesso o agrupamento de processos necessários para a produção de uma ação ou desempenho de uma atribuição da instituição, ou ainda como grandes conjuntos de atividades pelas quais a organização cumpre sua missão.

2.5.3 Por sua vez, processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas (insumos) em saídas (produtos ou serviços), que atendem a necessidade de um cliente interno ou externo e que agregam valor e produzem resultado para uma organização.

2.5.4 Sendo assim, pode-se afirmar que a Cadeia de Valor permite:

- a) Habilitar a Visão Estratégica - permite uma visão ampla da operação e suas interfaces. Ao evidenciar a forma pela qual a instituição opera e gera valor para a sociedade, permite o entendimento das questões de alta relevância e possibilita a construção de Objetivos Estratégicos;
- b) Apoiar a Reflexão e Definição do Posicionamento - maior capacidade de analisar os problemas, identificar oportunidades e indicar os pontos de mudança/reestruturação;
- c) Direcionar Esforços para um Melhor Cumprimento da Missão - orientar a organização à entrega de melhores serviços/produtos; e
- d) Aumentar a Capacidade de Gestão - definição de indicadores e metas de negócio, possibilitar o diagnóstico de lacunas de competência ou sobreposição destas e apoiar a gestão de competências, planos de capacitação, gestão de risco, etc.

2.5.5 Em resumo, a Cadeia de Valor possibilita, numa visão macro, identificar os processos da Instituição que não operam adequadamente, de modo que os Gestores possam empreender ações para aperfeiçoá-los, minimizando custos e aumentando a eficiência organizacional.

2.5.6 Os macroprocessos do COMAER, que na Cadeia de Valor da FAB são apresentados em dois grupos, são categorizados em três tipos:

- a) "Macroprocessos Finalísticos" referem-se aos processos de trabalho associados às atividades-fim da instituição ou diretamente envolvidos no atendimento às necessidades dos seus clientes/usuários (essenciais à existência do órgão), ou seja, são aqueles processos onde há entrega de produto ao cliente (sociedade). É por meio da qualidade dos produtos gerados por esses processos que a instituição é percebida externamente;
- b) "Macroprocessos de Gestão" referem-se aos processos de trabalho relacionados à gestão da informação, necessários à coordenação entre as atividades de suporte e os processos finalísticos. Não agregam valor aos clientes externos, mas existem para garantir que a instituição funcione alinhada com seus objetivos e metas de desempenho, ou seja, são aqueles processos que a organizam internamente para entregar o seu produto final; e
- c) "Macroprocessos de Suporte" referem-se aos processos de trabalho que geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva da instituição, ou seja, são aqueles processos que suportam a execução dos macroprocessos finalísticos.

2.5.7 Todo processo está inserido em um processo maior e pode ser decomposto em outros processos menores. Assim, surgem os conceitos de **MACROPROCESSO**: "conjunto que engloba vários processos" e **SUBPROCESSO**: "decomposição de um processo em seus principais componentes". Sendo assim, é possível verificar que o macroprocesso ultrapassa as fronteiras funcionais e envolve vários segmentos da instituição, enquanto o subprocesso tem atuação usualmente menos abrangente. A fim de evitar dúvidas, a terminologia "PROCESSO" pode ser utilizada para qualquer caso.

2.5.8 Desta maneira, os maiores processos descritos na cadeia de valor (nível 1), também chamados de macroprocessos, são decompostos em vários processos (nível 2), os quais também podem ser decompostos em processos de nível 3, e assim por diante.

2.5.9 Considerando a grande diversidade de áreas de negócio desenvolvidas no COMAER, na construção da cadeia de valor optou-se por apresentar apenas os processos de nível 1 e 2. Foram, ainda, identificados os Órgãos de Direção-Geral, Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (ODGSA) protagonistas de cada macroprocesso, deixando o detalhamento decorrente (níveis 3, 4, ...) a cargo de cada um desses Órgãos.

2.5.10 É muito importante destacar que a cadeia de valor não representa, e nem deve representar, o organograma da Instituição, mas sim a contribuição de cada Organização nas áreas de negócio em que atua.

2.5.11 A Cadeia de Valor da FAB é um dos elementos constantes do PEMAER. Para facilitar o entendimento da cadeia, o Anexo A detalha seus principais componentes.

2.6 MAPA ESTRATÉGICO

2.6.1 O Mapa Estratégico é a representação gráfica de um planejamento, evidenciando os desafios que uma instituição terá que superar para atingir sua visão de futuro.

2.6.2 O Mapa Estratégico, bem como os objetivos e indicadores relacionados, são componentes do *Balanced Scorecard* (BSC), metodologia de medição e gestão de desempenho das organizações.

2.6.3 O Mapa Estratégico apresenta os Objetivos Estratégicos agrupados em Eixos Estratégicos e distribuídos verticalmente em Perspectivas.

2.6.4 Os Eixos Estratégicos são agrupamentos temáticos em torno dos quais se organizam os Objetivos Estratégicos, orientando o planejamento e representando as linhas prioritárias de desenvolvimento da Instituição.

2.6.5 As Perspectivas referem-se ao conjunto de temas que agrupam os Eixos Estratégicos, orientando o planejamento estratégico da Organização.

2.6.6 O Mapa Estratégico distribui a estratégia corporativa em quatro perspectivas integradas:

- a) SOCIEDADE - impactada pelo Objetivo de Resultado, que sintetiza os Objetivos Estratégicos das outras três perspectivas do mapa, traduzindo, com linguagem específica, a tarefa que compõe a Missão da Aeronáutica;

- b) OPERACIONALIDADE - impactada pelos Objetivos Estratégicos que representam ações com efeitos diretos sobre o Poder Aeroespacial;
- c) PROCESSOS INTERNOS - impactados pelos Objetivos Estratégicos que atuam sobre os processos que necessitam de aperfeiçoamento para que a FAB cumpra de forma mais eficiente, eficaz e efetiva a sua missão constitucional; e
- d) RECURSOS - impactados pelos Objetivos Estratégicos que buscam a adequação dos recursos humanos e de infraestrutura da Instituição. São os pilares que suportam os demais desafios.

2.6.7 O Mapa Estratégico da FAB é divulgado no PEMAER. Para facilitar o entendimento do mapa, o Anexo B apresenta um exemplo, detalhando seus principais componentes.

2.7 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO COMAER

2.7.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

2.7.1.1 O alinhamento estratégico do COMAER permite o encadeamento do processo de planejamento da Instituição desde o nível estratégico até os níveis operacional e tático.

2.7.1.2 Cada um dos níveis apresenta a mesma lógica de planejamento. Tudo se inicia com a missão, que define a finalidade da organização, delimitando sua área de responsabilidade. Com base na missão, são deduzidas as atividades (agrupadas em processos) que deverão ser realizadas para o cumprimento do desígnio da OM. A partir da missão, cada organização define uma visão, que representa seu estado futuro. Para alcançar essa visão são estabelecidos objetivos, que serão atingidos por meio de projetos e/ou da melhoria de processos.

2.7.1.3 No nível estratégico, a missão e a visão do COMAER estão definidas na Concepção Estratégica, documento conceitual com horizonte temporal de vinte anos, que define a estratégia institucional de longo prazo.

2.7.1.4 O PEMAER, documento concebido com escopo temporal de dez anos, decorre da Concepção Estratégica e divulga a Cadeia de Valor, onde estão agrupados todos os principais processos realizados na Instituição, bem como apresenta o Mapa Estratégico, contendo os Objetivos Estratégicos a serem perseguidos para que o COMAER alcance sua visão de futuro.

2.7.1.5 O planejamento no nível estratégico se encerra com a definição dos Projetos Estratégicos, que são aqueles que contribuem diretamente para o alcance de um Objetivo Estratégico. Os demais projetos decorrentes dos Objetivos Estratégicos ficam a cargo dos ODSA que, no nível operacional, por meio de Objetivos de Contribuição, concebem projetos denominados Projetos de Contribuição.

2.7.1.6 No nível operacional, para cumprir sua missão, cada ODSA executa uma fração da Cadeia de Valor. Aquelas atividades julgadas prioritárias são denominadas Atividades Setoriais. Para alcançar sua visão, os ODSA estabelecem Objetivos Setoriais, os quais são desdobrados em Projetos Setoriais.

2.7.1.7 Metodologia semelhante ocorre no nível tático com a definição de Atividades Orgânicas, Objetivos Orgânicos e Projetos Orgânicos.

2.7.1.8 A execução de qualquer tipo de projeto ou atividade somente ocorre no nível tático, seja ele representado por uma organização subordinada a um ODSA ou por seu próprio Quartel General (QG).

2.7.1.9 Os ODSA que possuem mais de uma área de negócio são auxiliados por Órgãos Subsetoriais (Diretorias) que atuam no planejamento, coordenação e controle de áreas específicas, traduzindo as diretrizes setoriais para as OM subordinadas.

2.7.1.10 Como todos os projetos e atividades decorrem da Cadeia de Valor e do Mapa Estratégico, uma mesma ação poderia surgir simultaneamente em mais de um nível de planejamento. Para evitar duplicidade de esforços, a classificação das ações em projetos e atividades deve ocorrer primeiramente no nível estratégico, após no nível operacional e por último no nível tático. Isso quer dizer que não haverá Projeto ou Atividade Orgânica que trate de um assunto já definido em Projeto ou Atividade Setorial, tampouco haverá Projeto Setorial que tenha o mesmo objetivo de um Projeto de Contribuição.

2.7.1.11 A Figura 2 apresenta a visão geral do alinhamento estratégico do COMAER, nos três níveis de planejamento, com suas correlações.

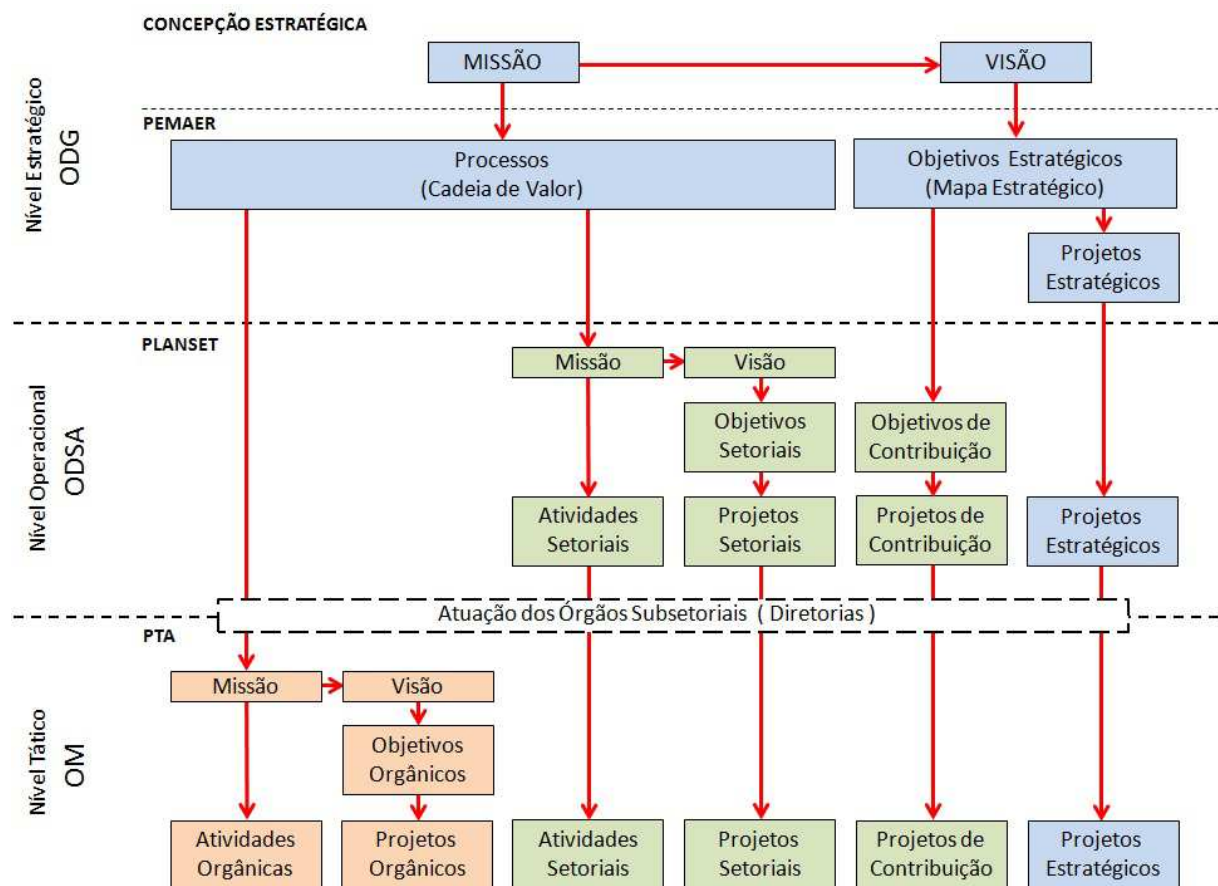


Figura 2: Visão geral do Alinhamento Estratégico do COMAER.

2.7.1.12 Com vistas a permitir uma maior rastreabilidade do alinhamento estratégico apresentado na figura acima, foi instituída uma codificação, a ser utilizada nos Planos Setoriais e Programas de Trabalho Anual. Esta metodologia está descrita no Anexo E.

2.7.1.13 A implantação dessa codificação permitirá, futuramente, por meio de ferramentas informatizadas, o acompanhamento das ações em todo o COMAER.

2.7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.7.2.1 Objetivos expressam em palavras uma situação futura a ser alcançada, um resultado a ser obtido, um produto a ser gerado ou um serviço a ser realizado. Logo, o objetivo dá um direcionamento às ações, um rumo a ser seguido, servindo de guia para a Instituição na busca pelos resultados desejados.

2.7.2.2 Independente de seu nível, os objetivos devem ser acompanhados da definição de metas, responsabilidades e prazos, para que seja possível o seu acompanhamento mediante a adoção de indicadores de desempenho.

2.7.2.3 Estratégia é a arte de preparar e aplicar o poder para conquistar e preservar objetivos, superando óbices de toda ordem. Ou seja, é o "como fazer". Detalha os caminhos que serão trilhados pela Instituição para cumprir sua missão e alcançar a visão de futuro.

2.7.2.4 No COMAER, os Objetivos Estratégicos são aqueles definidos no nível estratégico para um período de médio prazo, tendo sua origem na Visão da Aeronáutica.

2.7.2.5 Desse modo, eles detalham os rumos que a Força deverá seguir para alcançar os resultados desejados.

2.7.2.6 Os Objetivos Estratégicos são definidos pelo EMAER em conjunto com os ODSA.

2.7.2.7 Ressalta-se que, para cada Objetivo Estratégico, devem ser criados indicadores simples ou compostos, que tenham por finalidade quantificar e/ou qualificar o alcance desse objetivo. Pretende-se, portanto, estabelecer uma rede de indicadores que comunique o avanço da estratégia organizacional.

2.7.3 OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

2.7.3.1 No nível setorial, cada ODSA verifica como pode contribuir para o atingimento dos Objetivos Estratégicos, deduzindo seus próprios objetivos, denominados Objetivos de Contribuição.

2.7.3.2 Assim como ocorre nos Objetivos Estratégicos, devem ser criados indicadores de desempenho para mensurar o avanço dos Objetivos de Contribuição.

2.7.3.3 A partir da definição dos Objetivos de Contribuição, derivados dos Objetivos Estratégicos, cada ODSA estabelece, em sua área de atuação, os Projetos de Contribuição que propiciarão o efeito desejado.

2.7.4 OBJETIVOS SETORIAIS

2.7.4.1 Além dos Objetivos de Contribuição, os ODSA podem ter necessidades de aperfeiçoar algum processo que, embora não tenha um impacto estratégico, colabore para um melhor desempenho de suas atribuições em nível setorial, contribuindo para o alcance da sua respectiva visão de futuro. Essas iniciativas são denominadas Objetivos Setoriais.

2.7.4.2 Objetivos Setoriais podem ser definidos como conjuntos de ações que concorrem para a melhoria da performance do ODSA na sua área de atuação, a fim de preencher lacunas de desempenho existentes entre a realidade atual e a realidade desejada.

2.7.4.3 De modo similar ao que ocorre nos Objetivos de Contribuição, a partir da definição dos Objetivos Setoriais, cada ODSA estabelece os projetos que propiciarão o efeito desejado, denominados Projetos Setoriais.

2.7.5 OBJETIVOS ORGÂNICOS

2.7.5.1 As OM também podem ter necessidades de aperfeiçoar algum processo que, embora não tenha um impacto setorial, colabore para um melhor desempenho de suas atribuições regulamentares, contribuindo para o alcance da sua respectiva visão de futuro. Essas iniciativas são denominadas Objetivos Orgânicos.

2.7.5.2 Objetivos Orgânicos tem por finalidade ocupar a lacuna deixada pelos Objetivos Setoriais que podem não atender aos anseios de todas as organizações subordinadas a um ODSA.

2.7.5.3 De modo similar ao que ocorre nos Objetivos Setoriais, a partir da definição dos Objetivos Orgânicos, cada OM estabelece os projetos que propiciarão o efeito desejado, denominados Projetos Orgânicos.

2.7.6 PROJETOS

2.7.6.1 Projeto é um esforço temporário planejado e empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, mediante a realização de um conjunto de tarefas inter-relacionadas ou interativas, com início e término bem definidos.

2.7.6.2 Um projeto tem por finalidade alcançar um Objetivo Estratégico, Objetivo de Contribuição, Objetivo Setorial ou Objetivo Orgânico.

2.7.6.3 No planejamento e na execução do planos institucionais, observa-se a necessidade de priorização dos projetos listados, com o intuito de direcionar os recursos disponíveis de modo a incrementar, tanto quanto possível, as Capacidades do Poder Aeroespacial.

2.7.7 PRIORIZAÇÃO DE ABERTURA DE PROJETOS

2.7.7.1 Dentre os métodos utilizados para priorizar projetos, a "matriz de priorização" é aquele empregado pelas principais instituições, civis e militares, e empresas mundiais, pois permite ordenar ou selecionar alternativas dentro de um conjunto maior, a partir de critérios definidos, sempre que ocorrer uma ou mais das opções abaixo:

- a) muitas alternativas, que devem ser selecionadas ou priorizadas;
- b) dúvida ou discordância sobre a importância das alternativas;
- c) restrição dos recursos, limitando o número de alternativas a serem solucionadas; e/ou
- d) dificuldade na identificação das alternativas mais relevantes.

2.7.7.2 A Matriz de Priorização de Abertura de Projetos utilizada no COMAER, detalhada no Anexo C, considera os seguintes aspectos: alinhamento com as capacidades, alinhamento com o mapa estratégico, vinculação a outros projetos e impacto institucional.

2.7.7.3 A Matriz de Priorização de Abertura de Projetos deve avaliar, periodicamente, a relação de projetos planejados, a fim de mantê-la constantemente priorizada, atendendo aos critérios estabelecidos.

2.7.7.4 Fruto da priorização realizada, o EMAER definirá, efetivamente, quais projetos, no seu nível decisório, iniciam ou são postergados. A mesma metodologia pode ser seguida pelos ODSA para os projetos decorrentes de Objetivos de Contribuição e Objetivos Setoriais, e pelas OM para os decorrentes de Objetivos Orgânicos.

2.7.7.5 Todos os projetos do COMAER devem ser monitorados por indicadores de resultados adequados aos seus respectivos perfis. Esses indicadores devem ser estabelecidos por seus gerentes, aprovados pelos ODSA. Quando se tratar de projeto estratégico, os indicadores serão validados pelo EMAER.

2.7.7.6 As informações referentes aos projetos, incluindo os indicadores de acompanhamento, serão atualizadas constantemente pela equipe de gerência de cada projeto, permitindo uma clara visualização dos desvios e a oportuna e adequada ação corretiva, por meio dos órgãos de supervisão (Setores de Planejamento, Orçamento e Gestão dos ODSA e EMAER).

2.7.8 ATIVIDADES

2.7.8.1 Atividade é um conjunto de tarefas de caráter continuado, executadas de forma coordenada, suportada por recursos humanos, materiais e financeiros, que visa atender aos processos administrativos, técnicos e operacionais, garantindo o funcionamento de uma organização para o cumprimento de sua finalidade.

2.7.8.2 Considerando que as Atividades compõem a imensa rede de tarefas rotineiras que oferece a todas as OM do COMAER as condições necessárias para cumprirem suas missões, a qualquer hora do dia e em qualquer dia do ano, é primordial que o planejamento institucional considere as *nuances* que permeiam o cotidiano de suas organizações.

2.7.8.3 Dessa forma, é imprescindível priorizar recursos para que as organizações e os principais Sistemas da Aeronáutica mantenham-se sempre em efetivo funcionamento, provendo à Força Aérea a sustentabilidade necessária ao cumprimento de sua missão.

2.7.8.4 Normalmente as atividades não recebem prioridade nos planejamentos, apesar de serem essenciais para o suporte da operacionalidade da Força no médio prazo, a exemplo da manutenção predial, das redes de água/esgoto, da rede elétrica e dos geradores. Desta forma, caberá aos gestores, em todos os níveis, verificar as pendências existentes nesses itens de suporte administrativo e priorizar, tanto quanto possível, o direcionamento de recursos para a execução dessas atividades de tamanha relevância.

2.7.9 EFEITO DA NOVA SPGIA SOBRE O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

2.7.9.1 Com a edição do 1º PEMAER em fevereiro de 2008, houve uma grande priorização dos projetos estratégicos no planejamento do Comando da Aeronáutica. Passado algum tempo, o EMAER verificou a ocorrência de perdas gradativas de eficácia, eficiência e efetividade da Força. Era o reflexo da priorização do investimento sobre o custeio.

2.7.9.2 Ainda relacionado ao PEMAER, verificou-se que ele não era o local mais adequado para estabelecer todo o direcionamento das ações necessárias à confecção dos Planos Setoriais pelos ODSA.

2.7.9.3 No ano de 2014, foi aprovado um manual que visava padronizar a elaboração dos dois principais instrumentos práticos do planejamento organizacional: o Plano Setorial dos ODSA e o Programa de Trabalho Anual das OM. A principal finalidade foi proporcionar um equilíbrio entre o planejamento focado na mudança de patamar da Instituição e aquele que enfatizava o cumprimento das obrigações de cada Setor, de cada Organização e de cada Sistema do COMAER.

2.7.9.4 Nessa perspectiva, visava-se promover a importância da elaboração do PTA para maximizar o desempenho das Organizações, envolvendo todos seus componentes, nem que para isso fossem nele inseridas tarefas rotineiras. Os PLANSET, por sua vez, passaram a apresentar diretrizes e orientações com impacto no cotidiano de suas OM subordinadas.

2.7.9.5 Sendo assim, verificou-se que algumas modificações deveriam ser implementadas na SPGIA, com vistas a adequá-la aos novos conceitos empregados na atualidade, tais como a Cadeia de Valor.

2.8 FASES DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

2.8.1 O Planejamento Institucional da Aeronáutica, classificado em três níveis, ocorre em cinco fases, sendo as duas primeiras no nível estratégico, as duas seguintes no nível operacional e a quinta fase no nível tático.

2.8.2 As fases permitem identificar o grau de detalhamento que vai sendo aplicado ao planejamento à medida que ele se afasta do nível conceitual e se aproxima do nível de efetiva execução das ações.

2.8.3 Ao final de cada fase, será concluída a elaboração dos seguintes documentos:

- a) primeira fase: Concepção Estratégica;
- b) segunda fase: Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER);
- c) terceira fase: Diretriz de Planejamento Institucional (DIPLAN)
- d) quarta fase: Planos Setoriais (PLANSET); e
- e) quinta fase: Programas de Trabalho Anual (PTA).

2.8.4 A Figura 3 apresenta visão geral do encadeamento de documentos da SPGIA, o qual será detalhado no próximo capítulo deste normativo.

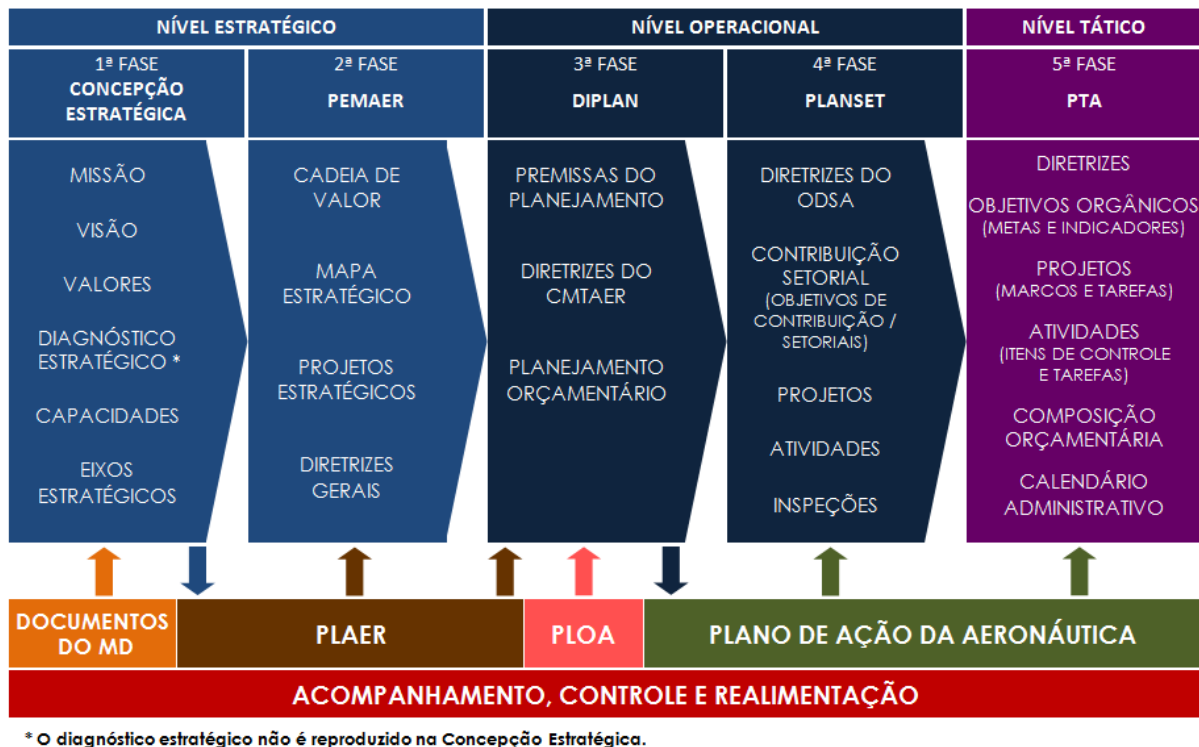


Figura 3: Visão geral do encadeamento de documentos da SPGIA.

2.8.5 Além das cinco fases do Planejamento Institucional, a figura acima ainda apresenta os seguintes itens:

- Documentos do MD: dado utilizado para a confecção da Concepção Estratégica;
- Plano de Articulação e Equipamento da Aeronáutica (PLAER): esta publicação, pelo grau de importância que representa para a SPGIA, será comentada, a seguir, em item específico;
- Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA): dado utilizado para atualizar a projeção orçamentária para o ano seguinte; e
- Plano de Ação da Aeronáutica: documento que congrega as principais informações orçamentárias que subsidiam a execução do planejamento realizado.

2.8.6 Na mesma figura também é representado o ciclo de "acompanhamento, controle e realimentação", que se relaciona com todas as fases e por meio do qual é realizada a Gestão Institucional.

2.9 PLANO DE ARTICULAÇÃO E EQUIPAMENTO DA AERONÁUTICA

2.9.1 Como apresentado na Figura 3, o PLAER decorre diretamente da Concepção Estratégica e provê dados e informações para a confecção do PEMAER e da DIPLAN.

2.9.2 O PLAER é um documento controlado, com horizonte temporal de longo prazo, confeccionado pelo EMAER e que tem por objetivo relacionar os principais investimentos da Força, em andamento e futuros, relativos ao desenvolvimento ou obtenção de meios, à distribuição de suas organizações no território nacional e a ajustes na infraestrutura existente, tudo visando à melhoria do cumprimento da missão institucional. Sendo assim, este Plano desempenha o papel de repositório dos principais projetos em curso, bem como daqueles que contribuirão diretamente para a construção da Força Aérea do futuro.

2.9.3 Pelo seu caráter dinâmico, de permanente atualização, o PLAER é divulgado somente no formato digital, mediante consulta na INTRAER, aspecto que facilita o acesso dos oficiais-generais da Força e dos chefes dos setores de Planejamento, Orçamento e Gestão dos ODSA às informações de planejamento institucional de longo prazo. As atualizações são comunicadas aos interessados, juntamente com a discriminação do conteúdo que foi alterado, haja vista o rigoroso controle de alterações entre as versões digitais deste Plano aprovadas.

2.9.4 O PLAER não armazena a totalidade de projetos da FAB, visto que alguns deles, de impacto local e de menor monta, surgem em decorrência de projetos nele descritos, não sendo escopo do Plano de longo prazo da Força.

2.9.5 Os projetos serão inseridos no PLAER por comitê específico, após análise das demandas recebidas dos ODGSA.

2.9.6 Para ser inserido no PLAER, um projeto deve ter seus principais parâmetros registrados em formulário apropriado, desenvolvido pelo EMAER. Nele constam sua descrição sumária, a justificativa para a sua consecução, o alinhamento estratégico e as principais ações que antecedem o projeto. Também devem ser apontadas, mesmo que de forma preliminar, as suas datas de início e término e a expectativa de custo.

2.9.7 Além das informações acima descritas, deve constar no formulário a categoria do projeto de acordo com a Metodologia "END", acrônimo para Essencial, Necessário ou Desejável. Tal metodologia também deve ser aplicada na análise das atividades desenvolvidas em todas as OM do COMAER, com a ressalva de que "atividade" não é o foco do PLAER. Os conceitos adotados são os seguintes:

- a) "Projeto Essencial": é aquele cuja não implementação resultará na interrupção de um processo finalístico para o ODSA/OM. Um "projeto essencial" não implementado transformar-se-á em um projeto emergencial que, via de regra, além do malefício causado, demandará maior volume de recursos para a sua consecução;
- b) "Projeto Necessário": é aquele cuja não implementação resultará na degradação de um processo finalístico ou na interrupção ou degradação de um processo de gestão e suporte para o ODSA/OM. Dentro da sua temporalidade, um "projeto necessário" não implementado transformar-se-á em um "projeto essencial"; e

- c) "Projeto Desejável": é aquele cuja não implementação resultará na degradação de um processo de gestão e suporte para o ODSA/OM, ou mesmo, não trará prejuízo algum, uma vez que, a despeito de trazer benefícios e agregar competências, não implementá-lo não degrada o desempenho do ODSA/OM. Dentro da sua temporalidade e dependendo do seu escopo, um "projeto desejável" não implementado poderá transformar-se em um "projeto necessário".

2.9.8 Diferentemente da Concepção Estratégica e do PEMAER, para o Plano de Articulação e Equipamento da Aeronáutica não está determinado um limite de vigência. Essa característica permite que o Plano acolha projetos com início previsto para além dos vinte anos da Concepção Estratégica, bastando que esteja alinhado com os objetivos já citados.

2.9.9 O PLAER deve ser completamente revisado a cada dois anos, oportunidades nas quais os projetos têm todos os dados de seus formulários de cadastramento rediscutidos, atualizados e enriquecidos com detalhes. Porém, nada impede que tais formulários sejam retificados inopinadamente, sempre que se constate o surgimento de dados mais apurados. Nestes casos, o Plano será atualizado, conforme citado anteriormente.

2.9.10 O PLAER, juntamente com os documentos congêneres das outras Forças Singulares, é utilizado como base para a elaboração do Plano de Articulação e Equipamento de Defesa (PAED), que representa a consolidação das necessidades atuais e futuras das Forças e da Administração Central do MD, no horizonte de vinte anos, a fim de garantir o cumprimento da missão primordial das Forças Armadas na defesa da soberania, com a preservação da integridade territorial, da população, do patrimônio e dos interesses nacionais.

3 FASES E DOCUMENTOS DE PLANEJAMENTO DA SPGIA

3.1 PRIMEIRA FASE: CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA

3.1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

3.1.1.1 A Concepção Estratégica é o documento que tem por finalidade apresentar as diretrizes de alto nível que nortearão os rumos da FAB na busca pela sua capacidade de perceber, avaliar, adaptar-se e preparar-se para o futuro, por intermédio de um processo sistemático e contínuo.

3.1.1.2 A Concepção Estratégica constitui a base de todo o planejamento institucional, uma vez que nela são definidas a Missão, a Visão de Futuro e os Valores da Instituição, bem como as Capacidades Futuras da FAB e os Eixos Estratégicos.

3.1.1.3 A definição da missão e da visão de futuro, confrontada com os cenários prospectivos elaborados na análise do ambiente (diagnóstico estratégico), permite que seja feito um estudo minucioso do atual estágio de cumprimento da missão e dos desafios futuros para atingir o estado final desejado.

3.1.1.4 Fruto disso, a Concepção Estratégica estabelece as linhas gerais de pensamento que devem orientar o planejamento para o preparo do Poder Militar Aeroespacial. Seu conteúdo deve oferecer subsídios que fundamentem a organização, o dimensionamento e a articulação dos meios da FAB, o desenvolvimento científico-tecnológico e a capacitação de recursos humanos, compreendendo especificamente o preparo e a transição para o emprego.

3.1.1.5 A Concepção Estratégica é elaborada pelo Estado-Maior da Aeronáutica e aprovada pelo Comandante da Aeronáutica.

3.1.2 MISSÃO DA FAB

3.1.2.1 A Missão traduz o desígnio ou a razão de ser da instituição, segundo uma perspectiva ampla e duradoura, ao mesmo tempo em que individualiza e identifica o escopo de suas operações em termos de atribuições e público-alvo.

3.1.2.2 O entendimento da Missão possibilita compreender o papel que a instituição desempenha para seus clientes e *stakeholders* relevantes (funcionários, sociedade, instituições sociais e governamentais, ...).

3.1.2.3 Para as órgãos governamentais, a Missão pode ser entendida como a função que ela desempenha de modo a tornar útil sua ação e justificar sua existência, do ponto de vista dos seus integrantes e da sociedade em que ela atua. O estabelecimento da Missão tem como ponto de partida a análise e a interpretação de questões como:

- a) qual a razão de ser da organização?
- b) qual a natureza do negócio da organização?
- c) quais os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro?

3.1.2.4 Quando a Alta Administração de uma Instituição estabelece a Missão e a declara formalmente, são obtidos, dentre outros, os seguintes benefícios:

- a) direcionamento dos esforços do efetivo para a mesma e única direção;
- b) definição das áreas de atuação prioritárias em que devem ser aplicados os recursos disponíveis; e
- c) obtenção do consenso de que os esforços e os recursos alocados propiciarão o cumprimento da missão.

3.1.2.5 A Concepção Estratégica é o documento que enuncia a Missão da Força Aérea Brasileira.

3.1.3 VISÃO DE FUTURO

3.1.3.1 A Visão de Futuro pode ser definida como a descrição de um estado futuro ambicioso, porém passível de ser alcançado, exprimindo uma conquista estratégica de grande valor para a Instituição. O maior intento de se definir a Visão de Futuro é o de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista.

3.1.3.2 A Visão de Futuro deve apresentar um quadro descritivo do que a Instituição deverá ser em um horizonte temporal determinado.

3.1.3.3 A Visão de Futuro deve possuir as seguintes características e atributos essenciais:

- a) desenvolvida pela alta direção da Instituição;
- b) ser ao mesmo tempo abrangente e precisa;
- c) ser compartilhada e ter o apoio de todos; e
- d) transmitir uma noção de direção.

3.1.3.4 A imagem da instituição projetada terá como ponto de partida um horizonte temporal aproximado de vinte anos. As visões de futuro acima disso constituem expansões da visão e são estabelecidas, a partir do permanente acompanhamento do cenário prospectivo selecionado, para subsidiar a atualização do Planejamento Estratégico.

3.1.3.5 A Concepção Estratégica é o documento que enuncia a Visão de Futuro de longo prazo da FAB. Por outro lado, o Plano Estratégico poderá apresentar uma ou mais visões, de curto ou médio prazo, que suportem o alcance da visão de longo prazo estabelecida, servindo de ponto de controle intermediário.

3.1.4 VALORES

3.1.4.1 Define-se valores como o conjunto de princípios e crenças que guiam os trabalhos e ajudam os membros da Instituição a tomar decisões, principalmente em situações difíceis ou inesperadas. São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas da Instituição. Os princípios organizacionais referem-se a conceitos dos quais não se está disposto a abrir mão. São conjuntos de padrões éticos e que norteiam a vida cotidiana do Órgão.

3.1.4.2 A Concepção Estratégica é o documento que enuncia os valores da Força Aérea Brasileira.

3.1.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1.5.1 O cumprimento da missão constitucional da FAB está sujeito a diversos fatores, externos ou internos à Instituição, podendo tanto auxiliar quanto comprometer os esforços empreendidos.

3.1.5.2 Sendo assim, para que venha a ter significativa probabilidade de sucesso, o planejamento institucional das organizações precisa pautar-se no conhecimento das condicionantes atuais para melhor inferir estimativas voltadas para o futuro.

3.1.5.3 A este processo de análise das variáveis intervenientes, englobando as necessidades atuais, os óbices existentes e as tendências internas e externas que poderão trazer reflexos para a expressão militar brasileira, é dado o nome de Diagnóstico Estratégico.

3.1.5.4 O levantamento das conjunturas internacional e nacional é uma atribuição do Ministério da Defesa, com a participação das Forças Armadas. As análises conjunturais procuram identificar as fontes potencialmente capazes de gerar "Fatos Portadores de Futuro" que venham a interferir nos interesses nacionais e cujas evoluções possam afetar, direta ou indiretamente, o Brasil em termos políticos e estratégicos.

3.1.5.5 Com base nos documentos produzidos pelo MD tratando desse tema, cabe ao EMAER interpretar, no ponto de vista da FAB, os cenários próximos e distantes, nos quais o Brasil está e estará inserido, para poder vislumbrar os possíveis desafios que venham a influir no ritmo de desenvolvimento brasileiro no horizonte temporal de médio e longo prazo.

3.1.5.6 Na FAB, o Diagnóstico Estratégico baseia-se em três análises: Ambiente Externo, Ambiente Interno e Avaliação Institucional.

3.1.5.7 O diagnóstico das situações externa e interna à FAB constitui um esforço sistemático, metódico e continuado de ampliação do conhecimento dos elementos constitutivos da Instituição. É um processo que requer um minucioso levantamento e análise de dados e de fatores intervenientes, concluindo-se com a identificação de seus pontos fortes (potencialidades) e fracos (vulnerabilidades), assim como as ameaças e oportunidades, externas à FAB, que podem ter impactos nas suas atribuições legais. A partir das variáveis mapeadas, será possível fazer uma avaliação institucional que permita entender a realidade do hoje e as dificuldades do amanhã, criando subsídios para um planejamento de objetivos de longo prazo para a Instituição.

3.1.5.8 No diagnóstico será utilizada a metodologia SWOT - *strenghts* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). O ambiente externo irá indicar oportunidades e ameaças, enquanto o interno definirá os pontos fortes e fracos da Instituição.

3.1.5.9 As oportunidades são forças ambientais, não controláveis pela FAB, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram. Já as ameaças também são forças ambientais, não controláveis pela FAB, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que, em sua maioria, podem ser evitadas ou gerenciadas, desde que reconhecidas em tempo hábil. Em algumas situações, nas quais objetivos vitais para a organização são afetados e as ameaças não podem ser evitadas, elas têm de ser enfrentadas e, se possível, neutralizadas com o emprego de todos os recursos disponíveis na Instituição.

3.1.5.10 Os pontos fortes são definidos como características vantajosas, controláveis pela FAB, relacionadas a aspectos da estrutura, dos processos e dos recursos, que a favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente. Quanto aos pontos fracos, pode-se entendê-los como características desvantajosas, também controláveis, relacionadas aos mesmos aspectos, que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

3.1.5.11 A análise do ambiente amplia a "sensibilidade" do conjunto de pessoas envolvidas no planejamento da instituição em relação ao seu mundo exterior, tornando-as mais aptas a implementar estratégias antecipatórias. Esta consciência situacional permite que a Instituição promova um planejamento harmonioso com as principais tendências e demandas, o que aumenta sua capacidade de capturar oportunidades que venham a surgir e, também, de prevenir-se, com antecedência, de ameaças emergentes.

3.1.5.12 No levantamento do AMBIENTE EXTERNO, considera-se o seguinte:

- a) interpreta-se o espaço geográfico, sob a ótica dos âmbitos nacional, regional e mundial, e as possíveis implicações para a área de Defesa, no ponto de vista da FAB, especialmente nas áreas de interesse estratégico do Brasil. Este estudo decorre diretamente das análises das situações internacional e nacional realizadas pelo MD (avaliação da conjuntura);
- b) o âmbito nacional diz respeito ao Brasil, a arena regional refere-se ao entorno estratégico e o contexto mundial engloba as demais nações estrangeiras, os organismos internacionais (ONU, OEA, G7, G20) e as alianças militares;
- c) os âmbitos do ambiente externos devem ser analisados dentro dos cinco campos do poder nacional: político, econômico, militar, psicossocial e científico-tecnológico. A análise deve buscar identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo com vista à avaliação institucional. Especial atenção deve ser dada ao campo científico-tecnológico, devido à influência da tecnologia e inovação no ambiente aeroespacial; e
- d) a apreciação da situação internacional, regional e mundial, deve concentrar seus esforços sobre os países de interesse, principalmente no entorno estratégico, bem como verificar a atuação dos organismos internacionais, regionais ou não, cuja atuação possa influir no cumprimento da missão da Força Aérea.

3.1.5.13 No levantamento do AMBIENTE INTERNO, considera-se o seguinte:

- a) deve-se fazer uma análise pormenorizada da FAB para identificar suas reais condições, delineando pontos fortes e fracos da Instituição. A avaliação completa deverá abordar as seguintes áreas: Ciência, Tecnologia e Inovação; Doutrina; Gestão do Conhecimento; Gestão Institucional; Gestão Organizacional Estratégica; Gestão da Informação; Tecnologia da Informação; Inteligência Estratégica; Infraestrutura; Logística; Mobilização; Orçamento, Economia e Aquisições; Operacional; Política e Estratégia Militar Subsetorial; Patrimônio e Pessoal;
- b) a análise do ambiente interno deve ser realizada por meio de grupo de trabalho constituído por representantes de todos os ODSA, bem como por especialistas em temas de interesse e será coordenado pela Seção de Política e Estratégia do EMAER; e

- c) o objetivo dessa análise é construir uma visão integrada das evoluções prováveis do ambiente da Instituição, buscando verificar sua adequabilidade para o cumprimento da missão.

3.1.5.14 Quanto à AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, deve-se considerar o seguinte:

- a) constitui-se na fase final do Diagnóstico Estratégico, sendo realizada pelo cruzamento de dados da matriz SWOT construída pelas análises ambientais. O objetivo é compreender o funcionamento da Instituição e suas interações com o ambiente externo, buscando identificar orientações estratégicas e fatores que possam subsidiar o aprimoramento institucional;
- b) o entrecruzamento das variáveis obtidas nas análises do ambiente externo e interno será realizado dois a dois, resultando em quatro quadrantes de orientações estratégicas, assim denominados: aproveitamento (oportunidade x ponto forte), melhoria (oportunidade x ponto fraco), proteção (ameaça x ponto forte) e perigo (ameaça x ponto fraco);
- c) dentre os quatro quadrantes, as orientações estratégicas de aproveitamento e perigo devem ser exploradas e detalhadas com o aprofundamento do estudo, pois representam os aspectos em que a instituição melhora sua eficiência e eficácia.
- d) a avaliação institucional permite levantar as carências e vulnerabilidades que indiquem necessidades de priorização ou reformulação de planos em execução, no âmbito nacional e/ou setorial, para adequar o Poder Militar Aeroespacial. Poderão, ainda, ser criados novos projetos para atender às deficiências existentes e vislumbradas;
- e) permite também uma antevisão da possível realidade político-estratégica onde as forças militares poderão ser empregadas. Este conhecimento antecipado é fundamental, uma vez que propicia condições favoráveis para viabilização dos planejamentos estratégicos;
- f) este processo de autoconhecimento permite mapear a Instituição de um modo amplo, bem como verificar a sua capacidade para fazer frente aos cenários prospectivos;
- g) a Avaliação Institucional, realizada pelo EMAER com o auxílio dos ODSA, permite, à FAB, a escolha consciente de alternativas de caminho a seguir, com vistas a cumprir mais adequadamente sua missão, através do estabelecimento de objetivos e estratégias de médio e longo prazo;
- h) a análise SWOT não é o único meio disponível para realizar a avaliação institucional, sendo possível aplicar outros métodos complementares para aprofundar os estudos, incluindo o diagrama Ishikawa (de causa e efeito), análise de riscos, método CANVAS, dentre outros; e
- i) o diagnóstico estratégico estará adequado quando for possível estabelecer de forma clara orientações estratégicas para o horizonte temporal estabelecido, baseado em cenários prospectivos sólidos e amplos.

3.1.6 CAPACIDADES FUTURAS DA FAB

3.1.6.1 As capacidades futuras representam o espectro de necessidades de aprimoramento da Força Aérea a fim de que esta se mantenha, permanentemente, em condições de cumprir sua missão.

3.1.6.2 Dessa maneira, o período de transição do hoje para o amanhã passa, necessariamente, por ajustes em diversas áreas, onde se destacam: capacitação do efetivo, atualização doutrinária, otimização de meios materiais e humanos, capacidade de comando e controle, inteligência, utilização de produtos espaciais e plataformas aéreas não-tripuladas.

3.1.6.3 O estabelecimento das capacidades futuras da FAB só será possível sabendo-se quais as áreas onde se vislumbra a possibilidade de atuação. Tal definição, de responsabilidade do MD, decorre da extrapolação de cenários prospectivos que impactem o setor de Defesa, resultante dos trabalhos do Planejamento Baseado em Capacidades (PBC).

3.1.7 EIXOS ESTRATÉGICOS

Os eixos estratégicos indicam os caminhos (escolhas) a serem seguidos pela Força Aérea. Estas escolhas são a materialização da estratégia da Instituição para atingir a Visão de Futuro almejada.

3.2 SEGUNDA FASE: PLANO ESTRATÉGICO MILITAR DA AERONÁUTICA

3.2.1 O planejamento estratégico está relacionado com a visão futura da Organização, com os objetivos estratégicos, seus indicadores e metas, os projetos e as atividades que, ao serem implementados, resultarão na obtenção das capacidades militares necessárias, ou ainda, modificarão, excluirão ou incluirão novas capacidades e atividades na FAB.

3.2.2 O planejamento estratégico sempre existiu como trabalho da alta direção da Instituição, com ênfase na observação do ambiente e no desenho do futuro, tendo em vista a necessidade de o Órgão estar preparado para mudanças e crises, evitando as surpresas que trazem resultados por vezes desastrosos. Quanto mais significativas as mudanças e mais agudas e frequentes as dificuldades, maior a necessidade de os rumos da Instituição serem coordenados no nível da direção-geral do Órgão.

3.2.3 O PEMAER nasce da premissa de que um processo integrado de planejamento, com visão sistêmica da Instituição, tem muito mais chances de sucesso do que iniciativas isoladas, haja vista que permite congrega esforços para o atingimento de objetivos mais audaciosos no longo prazo. Por outro lado, a ausência de um plano de médio/longo prazo gera impactos de baixa governança orçamentária, sem garantias da qualidade do gasto público ao longo dos diversos ciclos orçamentários.

3.2.4 Sendo assim, o PEMAER institucionaliza um processo contínuo de planejamento e gestão estratégica que registra e revisa, sistematicamente, objetivos estratégicos e linhas de ação de médio e longo prazo, coerente com a Concepção Estratégica e com as orientações governamentais mais abrangentes.

3.2.5 Com esse foco, o PEMAER deve contemplar um período de dez anos, além de apresentar a estratégia a ser seguida pela FAB para o alcance da Visão de Futuro descrita na

Concepção Estratégica, proporcionando os ajustes necessários para adequar a Força Aérea atual às necessidades do amanhã.

3.2.6 No entanto, o PEMAER não pode deixar de lado as necessidades atuais da Força. Sendo assim, apresenta a sua Cadeia de Valor. Com este artefato, é possível evidenciar o funcionamento do COMAER sob a ótica de processos, em uma arquitetura que possibilita a conformidade entre a estratégia organizacional e as ações efetivamente realizadas.

3.2.7 O Plano Estratégico não pode ser um documento isolado. Ele é o elemento central da estratégia de Planejamento Institucional da Força Aérea, permitindo a harmonização de várias ideias, de modo a direcionar as futuras tomadas de decisões dos Gestores.

3.2.8 A partir destas definições, é possível criar o Mapa Estratégico da Organização, que é a espinha dorsal da estratégia corporativa.

3.2.9 O Mapa Estratégico é a resposta de como a Força Aérea vai atacar seus desafios, para alavancar seu desempenho global.

3.2.10 O PEMAER deve estabelecer os objetivos estratégicos em consonância com os eixos estratégicos apresentados na Concepção Estratégica.

3.2.11 O Plano Estratégico, por meio do estabelecimento de objetivos estratégicos, define as grandes linhas de ação da Instituição, constituindo-se uma ferramenta primordial para o COMAER executar sua estratégia.

3.2.12 O Plano também apresenta os Projetos Estratégicos da FAB, assim classificados por contribuírem vigorosamente para o alcance da visão de futuro institucional. Estes projetos, originários do PLAER, necessitam preencher os seguintes requisitos para constarem do PEMAER:

- a) projeto em andamento ou com início previsto para a período de vigência do Plano;
- b) projeto com escopo definido e delimitado;
- c) projeto com pontuação mínima para ser classificado como estratégico;
- d) projeto com estimativa consistente de duração e de recursos financeiros envolvidos em cada ano fiscal;
- e) projeto referendado por colegiado específico no EMAER; e
- f) projeto avaliado pelo Alto-Comando da Aeronáutica (ALTCOM) e aprovado pelo Comandante da Aeronáutica (CMTAER).

3.2.13 À semelhança do método utilizado para priorizar a abertura de projetos do COMAER, a Matriz de Definição de Projetos Estratégicos, detalhada no Anexo D, pontua seus atributos de acordo com os seguintes aspectos:

- a) impacto direto na operacionalidade da Força, por meio do seu inter-relacionamento com as Capacidades do Poder Aeroespacial descritas na Concepção Estratégica;
- b) incremento direto no suporte para o cumprimento da missão institucional, mediante o seu efeito sobre os eixos estratégicos descritos na Concepção Estratégica; e

- c) impacto global do projeto no *modus operandi* do COMAER, graduando a modificação que ele produz no patamar de comprimento da missão da Força ou a relevância dos itens por ele aprimorados, no contexto institucional.

3.2.14 Os dados obtidos por cada projeto na referida matriz constarão da ficha de cadastro do projeto no PLAER.

3.2.15 A Matriz de Definição de Projetos Estratégicos é atualizada sempre que julgado conveniente pelo Estado-Maior da Aeronáutica, ou por ocasião da atualização do PEMAER.

3.2.16 O PEMAER deve apontar as diretrizes para todas as áreas de atuação da Força Aérea, buscando a coerência dos planos e programas que habilitarão a construção das capacidades militares. Dessa maneira, o PEMAER aponta para onde ocorrerão os investimentos do COMAER. No entanto, o conteúdo do Plano é muito mais amplo do que a simples citação dos projetos de aquisição/modernização de equipamentos.

3.2.17 Nesse sentido, o PEMAER deve possuir Planos Complementares, em algumas áreas consideradas relevantes e específicas para a Força, e que alcancem o campo de atuação de vários ODSA.

3.2.18 Os Planos Complementares são documentos elaborados pelo EMAER, com a cooperação do ODSA responsável pela área específica, que contêm as diretrizes para um determinado setor de interesse da FAB.

3.2.19 Esses planos conterão um detalhamento maior do que as diretrizes contidas no corpo do PEMAER, de modo a incrementar a coordenação necessária ao alcance dos Objetivos Estratégicos.

3.2.20 Os Planos Complementares são elaborados considerando o mesmo horizonte temporal do PEMAER. Serão confeccionados, em princípio, os seguintes planos:

- a) Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação da Aeronáutica;
- b) Plano de Infraestrutura da Aeronáutica; e
- c) Plano de Tecnologia da Informação da Aeronáutica (PTIA).

3.2.21 O Plano referente à área de Tecnologia da Informação, equivale ao Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), documento de confecção obrigatória por todos os órgãos da Administração Pública Federal integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP).

3.2.22 O PEMAER é de especial interesse para os responsáveis pelo planejamento dos ODSA. Este documento, com seus Planos Complementares, elimina a necessidade de outros "planos estratégicos" elaborados no nível ODSA, bem como proporciona o necessário alinhamento estratégico das atividades e dos projetos realizados no âmbito daqueles Órgãos.

3.2.23 O planejamento estratégico deve estar focado na visão da Instituição, o que demanda atenção tanto para as transformações, tipicamente financiadas com recursos de investimentos, quanto para as ações de rotina inerentes à operação, as quais envolvem recursos para custeio. Portanto, todos os planos decorrentes devem ser elaborados de maneira integrada e articulada, pois neles se encontram os recursos financeiros disponíveis, de investimento e de custeio.

3.2.24 O PEMAER é elaborado pelo Estado-Maior da Aeronáutica e aprovado pelo Comandante da Aeronáutica.

3.3 TERCEIRA FASE: DIRETRIZ DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

3.3.1 A DIPLAN é o documento de nível operacional elaborado, com base no PEMAER, pelo Estado-Maior da Aeronáutica, que contém um conjunto de diretrizes estabelecidas para um determinado período, representando o ponto de partida para elaboração dos Planos Setoriais dos ODSA.

3.3.2 A DIPLAN tem por objetivo implementar as ideias contidas no PEMAER e no PLAER. Para isso, é confeccionado com fundamento no cenário orçamentário projetado, adequando os projetos e atividades em curso e os projetos futuros para uma realidade factível no horizonte temporal do documento.

3.3.3 A DIPLAN é o documento do nível operacional que deixa de lado a ótica mais abstrata do planejamento para tratar de aspectos mais palpáveis, unindo a ambição da FAB à realidade orçamentária, servindo de base para a elaboração dos Planos Setoriais.

3.3.4 A DIPLAN presta-se para enfrentar um dos grandes desafios da Organização: a grande quantidade de boas ideias para projetos que supera a disponibilidade de recursos. Na maioria das vezes, tais restrições se concentram no campo orçamentário-financeiro. No entanto, há outros limitadores que merecem ser levados em conta neste processo decisório.

3.3.5 Portanto, o maior objetivo da DIPLAN é direcionar os esforços do que pode efetivamente ser realizado pelo COMAER, de modo realista. Para tanto, este documento deve considerar as capacidades, restrições (pessoais, materiais etc), bem como o orçamento disponibilizado pelo Governo Federal à Aeronáutica.

3.3.6 Em outras palavras, a DIPLAN tem por finalidade compatibilizar o atendimento das necessidades e aspirações da Aeronáutica com a previsão de disponibilidade de recursos orçamentários no horizonte temporal de cinco anos, abrangendo mais de um Plano Plurianual do Governo Federal (PPA).

3.3.7 No processo de elaboração da DIPLAN, são considerados os compromissos futuros já assumidos pelo COMAER, por meio de contratações plurianuais, bem como utilizadas projeções de dotações orçamentárias compatíveis com a realidade política e econômica nacional e aderentes ao PPA.

3.3.8 O processo decisório que envolve a priorização de recursos orçamentários entre as diversas áreas de atuação do COMAER é uma tarefa muito complexa, uma vez que a destinação de recursos para um determinado projeto/atividade implica que menos recursos estarão disponíveis para os demais. Soma-se a isso o fato de que escolhas inadequadas acarretam custos mais altos, além de impor o desperdício de recursos escassos, perdendo duplamente o patrimônio público.

3.3.9 No processo de elaboração da DIPLAN, devem ser considerados alguns aspectos, tais como:

- a) conformidade com os instrumentos de planejamento governamental;
- b) avaliação da interdependência entre projetos;

- c) análise de viabilidade de novos projetos; e
- d) definição clara dos objetivos pretendidos com cada projeto/atividade.

3.3.10 Nesse contexto, a DIPLAN aborda, resumidamente, de três temas:

- a) Premissas do Planejamento: estabelece alguns pontos fundamentais a partir dos quais as diretrizes são estabelecidas;
- b) Diretrizes do Comandante da Aeronáutica (CMTAER): exprime os principais rumos determinados pelo Comandante da Aeronáutica para os ODGSA, discriminando ações, prazos, restrições e/ou qualquer outro tipo de recomendação, a fim de orientar a realização dos trabalhos decorrentes; e
- c) Planejamento Orçamentário: fornece a discriminação das Ações Orçamentárias e seus respectivos Planos Orçamentários (PO), com o planejamento da alocação dos recursos para os quatro anos subsequentes.

3.3.11 A DIPLAN é responsável por harmonizar as necessidades da Força em termos de custeio e investimento, de modo a permitir que a Instituição sobreviva "pagando suas contas" em tempos de restrição orçamentária, bem como impulse suas ações em períodos de prosperidade econômica.

3.3.12 Uma DIPLAN bem elaborada é a chave do sucesso do planejamento institucional, pois direciona a confecção dos PLANSET e PTA, propiciando a convergência dos esforços de todo o efetivo para o que realmente foi priorizado pela alta esfera da Administração.

3.3.13 A DIPLAN não faz o planejamento do dia a dia do COMAER. No entanto, acontecimentos cotidianos impactam diretamente o planejamento plurianual. Seguem abaixo alguns exemplos:

- a) corte/contingenciamento em uma Ação Orçamentária;
- b) variação da cotação de moedas estrangeiras atreladas a contratos plurianuais;
- c) reajustes nas tarifas controladas (luz, água, telefone, gás etc); e
- d) atrasos no processo licitatório que impactam algum cronograma previsto.

3.3.14 Devido a esse tipo de ocorrência rotineira, sucedem-se diversos impactos, tais como:

- a) falta de recursos para custeio de contratos assinados;
- b) falta de recursos para aquisição de itens imprescindíveis a um projeto ou ao funcionamento da OM;
- c) impossibilidade de utilizar os recursos orçamentários alocados nas atividades previamente programadas; e
- d) impossibilidade da OM/ODSA cumprir ações definidas pelo escalão superior.

3.3.15 Desta forma, é possível constatar que a DIPLAN é um documento vivo, que necessita de ajustes permanentes. Sendo assim, seu conteúdo deverá ser revisado anualmente, retirando o planejamento do ano em curso e incorporando um novo quinto ano ao planejamento.

3.3.16 O processo de revisão da DIPLAN é realizado pelo EMAER em conjunto com os ODSA. Este trabalho conjunto busca listar metas e prazos adequados às possibilidades de execução do ODSA, bem como destinar o orçamento adequado ao planejamento proposto.

3.3.17 A DIPLAN é elaborada pelo Estado-Maior da Aeronáutica e aprovada pelo Comandante da Aeronáutica.

3.4 QUARTA FASE: PLANOS SETORIAIS

3.4.1 A quarta fase contempla o processo de elaboração do planejamento no nível operacional (ODSA).

3.4.2 Os Planos Setoriais são os planos quadrienais elaborados pelos ODSA que formalizam a estratégia setorial. Os PLANSET fundamentam-se na Concepção Estratégica, no PEMAER e na DIPLAN e definem, dentre outros, os objetivos de contribuição e os objetivos setoriais, apresentando as metas a serem atingidas pelos próprios órgãos e OM subordinadas, quando existentes, no período estabelecido.

3.4.3 A elaboração de uma estratégia setorial inicia-se com a percepção de que a Instituição necessita operar de forma coesa. A ideia central é fazer o todo maior que a soma das partes.

3.4.4 O Plano Setorial é o arranjo que permite a formalização da estratégia setorial. Suas principais finalidades são:

- a) definir os objetivos que contribuirão para o alcance dos Objetivos Estratégicos e para a melhoria dos processos da Cadeia de Valor;
- b) obter integração e sinergias entre as diversas organizações subordinadas;
- c) otimizar a alocação de recursos no âmbito do ODSA; e
- d) aumentar o esclarecimento estratégico em todos os níveis.

3.4.5 Para que a transição do planejamento do nível estratégico para o operacional ocorra ordenadamente, é necessário que os Planos Setoriais sejam elaborados de maneira integrada e articulada à DIPLAN.

3.4.6 Além de atender às demandas descritas na DIPLAN, os Planos Setoriais devem servir de alicerce para que as OM subordinadas, quando existentes, trabalhem alinhadas com a estratégia corporativa, a fim de que sejam alcançados os objetivos nos níveis tático, operacional e estratégico.

3.4.7 Desse modo, o Plano Setorial é o documento base de qualquer ODSA e o cumprimento dos propósitos ali estabelecidos passa a ser o objetivo máximo a ser perseguido ao longo daquele período. A realização das ações descritas no PLANSET traduz-se, de certa maneira, na eficiência organizacional.

3.4.8 Considerando-se que o Plano Setorial é um planejamento de médio prazo, ele indicará os propósitos do ODSA para quatro anos. Em cada revisão anual deve ser acrescido mais um ano ao PLANSET, para que ele sempre reflita quatro anos de planejamento, bem como readeque os seus objetivos setoriais e propósitos ao novo período considerado.

3.4.9 Em linhas gerais, o Plano Setorial apresenta a seguinte constituição básica: Diretrizes Superiores, Diretrizes do ODSA, Contribuição Setorial (Objetivos de Contribuição e Objetivos Setoriais), Projetos e Atividades, Inspeções, Informações Complementares, Composição Orçamentária e Calendário de Atividades.

3.4.10 Para cada Objetivo de Contribuição ou Objetivo Setorial estabelecido pelo ODSA, deverão ser apresentados no mínimo uma meta e no mínimo um indicador de desempenho que permitam a identificação clara do grau de atingimento do respectivo objetivo.

3.4.11 Para finalização do PLANSET, é necessária a informação sobre a distribuição dos recursos orçamentários para o primeiro ano de vigência do Plano. No nível macro, os valores estão descritos na DIPLAN, já o detalhamento é definido pelos Agentes Responsáveis por cada Ação Orçamentária/PO.

3.4.12 Estes dados financeiros, quando existentes, constarão do PLANSET em um anexo, apresentando a previsão de recursos alocados ao respectivo ODSA e OM subordinadas. Tais recursos são a base financeira que subsidia a conquistas dos propósitos planejados para o primeiro ano do Plano.

3.4.13 O processo de atualização do Plano Setorial é contínuo, iniciando-se assim que ocorra a aprovação do planejamento anterior.

3.4.14 Os PLANSET são aprovados pelos respectivos ODSA, cabendo ao EMAER, na função de ODG, verificar se os planos refletem o alinhamento estabelecido na Concepção Estratégica, no PEMAER e na DIPLAN, propondo ajustes, quando necessário.

3.4.15 O PLANSET empregará a metodologia de codificação definida no Anexo E, a fim de possibilitar o alinhamento estratégico dos projetos e atividades aos objetivos do Mapa Estratégico e aos processos da Cadeia de Valor.

3.4.16 O Anexo F detalha a confecção do Plano Setorial, bem como apresenta um modelo preenchido.

3.4.17 Os "propósitos" mencionados neste tópico remetem aos indicadores de desempenho e às metas referentes a objetivos de contribuição e objetivos setoriais, bem como aos marcos, aos itens de controle e às tarefas referentes a projetos de contribuição, a projetos setoriais e a atividades setoriais.

3.5 QUINTA FASE: PROGRAMAS DE TRABALHO ANUAL

3.5.1 A quinta fase contempla o processo de elaboração do planejamento no nível tático (OM).

3.5.2 O Programa de Trabalho Anual é o documento decorrente do alinhamento estratégico da Aeronáutica, no qual são apresentados os indicadores de desempenho, as metas, os marcos, os itens de controle e as tarefas relacionados aos objetivos, aos projetos e às atividades necessários e afetos ao cumprimento da missão de uma Organização Militar, para os quais ela direciona todos os seus esforços, no período de um exercício financeiro.

3.5.3 Os Programas de Trabalho Anual são elaborados ao final de cada ano, por todas as Organizações Militares do COMAER, com vistas ao planejamento organizacional para o ano seguinte. Para tanto, são observadas as diretrizes e orientações contidas nos Planos Setoriais dos respectivos ODSA, bem como as atribuições estipuladas pelos Órgãos Centrais dos Sistemas do COMAER.

3.5.4 Apesar de serem OM, as organizações que não fazem gestão direta de recursos orçamentários não elaboram PTA. Este é o caso, por exemplo, das Unidades Aéreas, dos Esquadrões de Segurança e Defesa, dos Destacamentos, dentre outros.

3.5.5 Os órgãos do COMAER situados fora do território nacional são tratados, em relação à Programa de Trabalho Anual, do seguinte modo:

- a) MTAB, CABW e CABE: fazem PTA próprio;
- b) outros órgãos (Aditâncias, Grupos de Acompanhamento e Controle, Escritórios de Representação no exterior e outros): não fazem PTA, mas as atividades realizadas por eles são contempladas no Programa de Trabalho Anual da OM à qual estão vinculados. Exemplos: Aditâncias (EMAER), GAC-Suécia (COPAC) etc.

3.5.6 Conforme o próprio título preconiza, o PTA é um programa anual que enumera todas as ações a serem realizadas pela OM que o elaborou, relacionadas aos projetos e/ou atividades de sua responsabilidade, que compõem o rol de encargos da Organização para o ano de vigência do documento.

3.5.7 Em linhas gerais, o Programa de Trabalho apresenta a seguinte constituição básica: Diretrizes, Objetivos Orgânicos, Marcos e Tarefas referentes a Projetos, Itens de Controle e Tarefas referentes a Atividades, Composição Orçamentária, Aquisições de TI, Calendário Administrativo e Informações Complementares.

3.5.8 Além de atender às demandas decorrentes dos escalões superiores, os propósitos descritos no PTA delineiam o caminho que conduz a OM ao cumprimento da sua missão, contribuindo para o alcance dos objetivos nos níveis operacional e estratégico.

3.5.9 Deste modo, o PTA é o documento base de qualquer OM e o cumprimento dos propósitos nele estabelecidos passa a ser o objetivo máximo a ser perseguido ao longo daquele ano. A realização do PTA traduz-se, de certa maneira, na eficiência organizacional.

3.5.10 O atendimento a eventuais urgências ou emergências, ocorridas durante a vigência do PTA, ocorrerá conforme legislação vigente, de forma que se obtenha uma "prestação de contas" adequada ao término do exercício (*accountability*), subsidiando o levantamento de dados que servirão de base para a elaboração do Relatório de Gestão do COMAER.

3.5.11 O PTA é aprovado pelo Comandante, Chefe, Diretor, Secretário ou Prefeito da OM à qual se refere, devendo ser publicado em Boletim do Comando da Aeronáutica (BCA), por intermédio da cadeia de comando. Os ODSA verificam se os PTA das OM subordinadas, quando existentes, respeitam as orientações contidas nos respectivos PLANSET.

3.5.12 O PTA empregará a metodologia de codificação definida no Anexo E, a fim de possibilitar o alinhamento estratégico dos projetos e atividades aos objetivos do Mapa Estratégico e aos processos da Cadeia de Valor.

3.5.13 O Anexo G detalha a confecção do Programa de Trabalho Anual, bem como apresenta um modelo preenchido.

3.5.14 Os "propósitos" mencionados neste tópicos remetem aos indicadores de desempenho e às metas referentes a objetivos de contribuição, setoriais e orgânicos, bem como aos marcos, aos itens de controle e às tarefas referentes a projetos estratégicos, de contribuição, setoriais e orgânicos e a atividades setoriais e orgânicas.

4 DINÂMICA DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

4.1 ESTRUTURA

4.1.1 A Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica utiliza-se da estrutura hierárquica do COMAER, além da estrutura sistêmica (matricial), permitindo uma maior eficiência administrativa à Aeronáutica.

4.1.2 Este tipo de estrutura permite decisões centralizadas com execução descentralizada, aumentando a consciência situacional em todos os níveis e promovendo a transparência necessária ao processo de planejamento e gestão da Instituição.

4.1.3 Com relação ao Planejamento Institucional, a estrutura do SPGIA é composta por:

- a) Comandante da Aeronáutica;
- b) Órgão de Direção-Geral (EMAER);
- c) Setores de Planejamento, Orçamento e Gestão dos ODSA;
- d) Agentes Responsáveis por Ação Orçamentária / Planos Orçamentários (PO); e
- e) Conselho de Planejamento e Gestão (COPLAG).

4.1.4 O Setor de Planejamento, Orçamento e Gestão de um ODSA detém as responsabilidades relacionadas ao planejamento, orçamento e gestão do respectivo ODSA e OM subordinadas, quando existentes, exercendo a função de catalisador da implementação das estratégias institucionais.

4.1.5 Os Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (OADI) que, em razão de suas finalidades, possuem um efetivo reduzido, podem abdicar da existência de um Setor de Planejamento, Orçamento e Gestão, devendo, porém, designar, no mínimo, um servidor, civil ou militar, lotado no Órgão para desempenhar as funções afetas a estes temas.

4.2 COMPETÊNCIAS

4.2.1 Dentro da Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional do Comando da Aeronáutica, os diversos Órgãos e Agentes da Administração têm papel fundamental para que o processo efetivamente aconteça.

4.2.2 No tocante à dinâmica do Planejamento Institucional, são de competência exclusiva do Comandante da Aeronáutica:

- a) aprovar os documentos de planejamento de abrangência Institucional (Concepção Estratégica, PEMAER e DIPLAN);
- b) aprovar o Plano de Ação da Aeronáutica; e
- c) decidir e definir qualquer pendência advinda das esferas inferiores, atuando como nível decisório máximo da Instituição.

4.2.3 No tocante à dinâmica do Planejamento Institucional, cabe ao Órgão de Direção-Geral:

- a) elaborar, atualizar e fiscalizar o cumprimento das normas da SPGIA;
- b) interagir com o Sistema de Planejamento e Orçamento do Governo Federal;

- c) realizar os estudos, análises e avaliações que subsidiem a formulação das Políticas, Doutrinas e Estratégias no nível do Ministério da Defesa;
- d) promover o direcionamento da Força, no médio e longo prazo, por meio da revisão e atualização dos documentos de planejamento de abrangência Institucional (Concepção Estratégica, PEMAER e DIPLAN);
- e) definir a estrutura que rege a Gestão Estratégica da Instituição (Mapa Estratégico e Cadeia de Valor);
- f) analisar os PLANSET verificando o alinhamento com a Concepção Estratégica, o PEMAER e a DIPLAN;
- g) priorizar as necessidades da Aeronáutica, direcionando esforços para atendê-las;
- h) elaborar, anualmente, a Pré-proposta e a Proposta Orçamentária da Aeronáutica;
- i) elaborar, anualmente, o Plano de Ação da Aeronáutica, atualizando-o, se necessário;
- j) elaborar as Diretrizes de Implantação dos projetos de maior vulto da Aeronáutica;
- k) supervisionar o cumprimento dos Planos Setoriais dos ODSA;
- l) supervisionar a execução física, orçamentária e financeira de todos os projetos em andamento, com foco naqueles de maior vulto ou interesse, conforme estabelecido no manual que trata da Classificação de Projetos em Níveis de Acompanhamento (MCA 16-3); e
- m) coordenar as adequações de escopo, cronogramas e orçamentos que possam impactar o atendimento dos objetivos dos principais projetos da Aeronáutica.

4.2.4 No tocante à dinâmica do Planejamento Institucional, cabe aos Setores de Planejamento, Orçamento e Gestão dos ODSA:

- a) coordenar e controlar as atividades relacionadas ao planejamento, orçamento e gestão no âmbito do ODSA;
- b) interagir com os Agentes Responsáveis por Ação/PO afetos a seu campo de atuação, a fim de promover os ajustes necessários nos planejamentos setoriais;
- c) priorizar as necessidades do ODSA, direcionando esforços para atendê-las;
- d) elaborar e atualizar o Plano Setorial do ODSA;
- e) orientar a elaboração e supervisionar o cumprimento dos PTA das OM subordinadas; e
- f) coordenar, no seu nível, as adequações de escopo, cronogramas e orçamentos que possam impactar o atendimento dos objetivos dos Projetos de seu ODSA.

4.2.5 No tocante à dinâmica do Planejamento Institucional, cabe aos Agentes Responsáveis por Ação Orçamentária / Planos Orçamentários (PO):

- a) planejar, gerenciar e controlar as atividades vinculadas ao seu respectivo campo de atuação;
- b) interagir com os Setores de Planejamento, Orçamento e Gestão dos ODSA afetados a seu campo de atuação, a fim de promover os ajustes necessários nos planejamentos setoriais; e
- c) adequar as despesas de sua respectiva Ação Orçamentária/PO aos valores efetivamente aprovados na LOA, bem como os demais limites de ordem orçamentária.

4.2.6 O COPLAG é o único conselho no âmbito do COMAER que atua exclusivamente em benefício da SPGIA.

4.3 CONSELHO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

4.3.1 O COPLAG delibera sobre os exercícios futuros (planejamento institucional) bem como sobre o exercício atual (gestão institucional).

4.3.2 O Conselho de Planejamento e Gestão possui quatro níveis, com constituição e competências distintas:

- a) Primeiro Nível: é constituído, em cada ODSA, por representantes do Setor de Planejamento, Orçamento e Gestão, pelos ocupantes dos cargos da estrutura básica do Órgão e pelos Comandantes, Chefes, Diretores e/ou Prefeitos das OM subordinadas, quando existentes. Compete a este nível do COPLAG o trato de todos os assuntos relativos ao planejamento e gestão no nível setorial. As reuniões e respectivas pautas são definidas pelo Presidente do Conselho, que é o Comandante, Chefe, Diretor ou Secretário do ODSA;
- b) Segundo Nível: é constituído por representantes dos Setores de Planejamento, Orçamento e Gestão dos ODSA e por representantes das Subchefias do EMAER que tratam do Planejamento, do Orçamento e da Gestão Institucional. Compete a este nível do COPLAG o trato das questões afetas exclusivamente ao planejamento no nível estratégico do COMAER, com foco nas matérias para as quais seja imprescindível a contribuição e a concordância dos ODSA. As reuniões e respectivas pautas são definidas pelo Presidente do Conselho, que é o Chefe da Sexta Subchefia do EMAER;
- c) Terceiro Nível: utiliza-se da constituição do Conselho de Vice-Chefes (CONVICE). Compete a este nível do COPLAG o trato das questões afetas ao planejamento no nível estratégico que não chegaram a bom termo no Segundo Nível, bem como de questões afetas à gestão no nível setorial que requeiram a participação de outros ODSA para a construção de um melhor desfecho. As pautas são definidas pelo Coordenador do CONVICE, que é o Vice-Chefe do EMAER; e
- d) Quarto Nível: utiliza-se da constituição do ALTCOM. Compete a este nível do COPLAG o trato das questões afetas ao planejamento no nível estratégico que não chegaram a bom termo no Terceiro Nível, bem como de questões afetas à gestão no nível setorial que, mesmo após serem tratadas no CONVICE, permanecem requerendo a participação de outros ODS e do CMTAER para a construção de um melhor desfecho. Os temas podem ser

apresentados por qualquer um dos membros do ALTCOM diretamente ao CMTAER, ou por ele propostos por ocasião das reuniões.

4.3.3 Nas deliberações sobre os exercícios futuros, o Conselho consolida as prioridades, objetivos, metas e demais elementos do planejamento, estabelecendo a necessária compatibilização entre o que se pretende realizar e o que será possível executar com os recursos disponíveis.

4.3.4 Nas deliberações sobre o exercício atual, o Conselho monitora a execução do ano corrente, verificando os resultados alcançados e as perspectivas futuras, promovendo, se necessário, ajustes nas ações em curso.

4.3.5 As reuniões do COPLAG serão eventuais, realizadas sempre que for necessário deliberar de forma integrada sobre o planejamento ou sobre a gestão institucional.

4.4 FLUXO PROCESSUAL ORÇAMENTÁRIO DA SPGIA

A matéria orçamentária da SPGIA é tratada como um processo contínuo de ações de planejamento e execução. Anualmente, inicia-se um novo ciclo com duração aproximada de três anos, sendo os dois primeiros (anos A-2 e A-1) dedicados ao planejamento, e o terceiro (ano A), à execução. Em decorrência disso, sempre serão observados, simultaneamente, três ciclos em andamento, defasados em fases: o Pré-planejamento em A-2; o Planejamento em A-1; e a Execução em A. Um ciclo completo é apresentado na Figura 4, com as atividades das três fases.

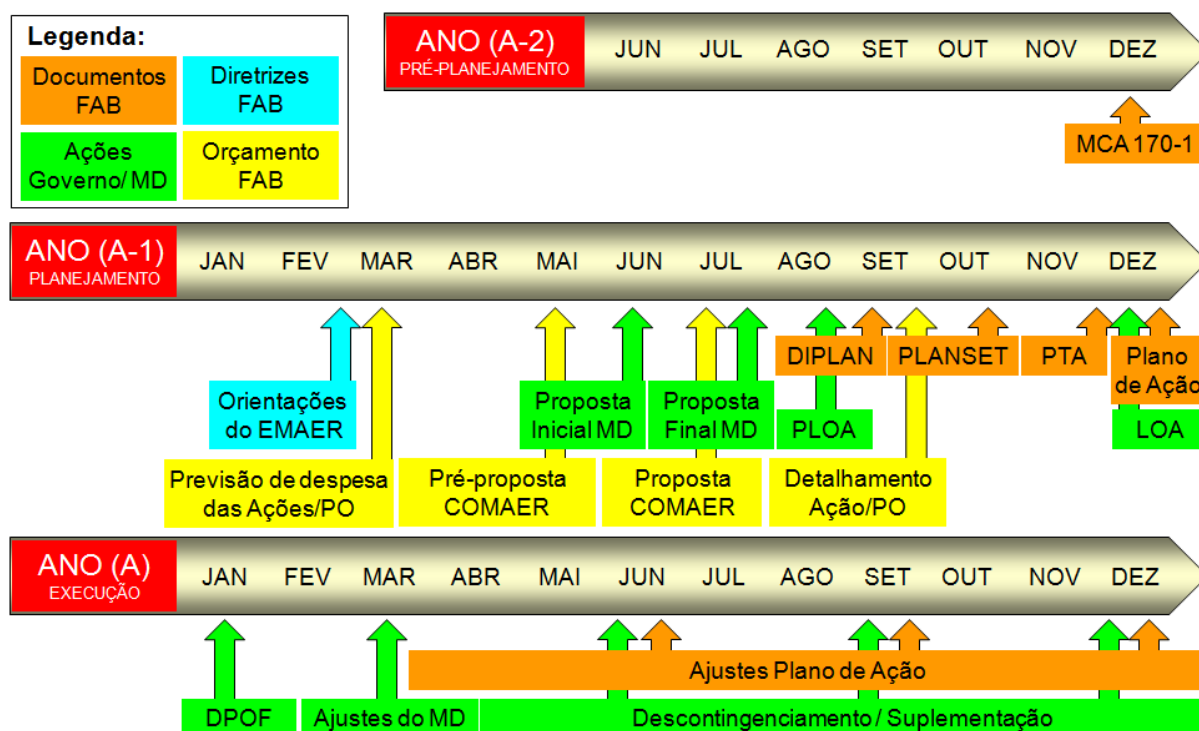


Figura 4: Visão geral do fluxo de processo orçamentário da SPGIA.

4.4.1 PRÉ-PLANEJAMENTO (ANO A-2)

4.4.1.1 Em dezembro, é reeditado o manual que estabelece os procedimentos e prazos referentes ao Processo Orçamentário do Comando da Aeronáutica (MCA 170-1), pelo EMAER, com a finalidade de apresentar, dentre outros aspectos, os conceitos, procedimentos e instruções referentes à elaboração da proposta orçamentária do COMAER para o ano A.

4.4.2 PLANEJAMENTO (ANO A-1)

4.4.2.1 Se necessário, até fevereiro, o EMAER emite diretrizes extraordinárias de planejamento, em decorrência dos fatores que estão interferindo no funcionamento do COMAER naquele ano, bem como na mudança da projeção para os anos seguintes.

4.4.2.2 Em março, os Agentes Responsáveis lançam no SIPLORC, ou em outro sistema que venha a substituí-lo, as previsões de despesas das Ações Orçamentárias e PO sob sua responsabilidade, após interação com os ODSA para levantar as necessidades setoriais.

4.4.2.3 Em maio, após receber as informações iniciais do MD, o EMAER apresenta àquele Ministério a pré-proposta orçamentária do COMAER para o ano A.

4.4.2.4 Em junho, o MD consolida os dados orçamentários das Forças Armadas numa proposta inicial, realizando os ajustes necessários.

4.4.2.5 Em julho, o Ministério da Economia divulga a projeção fiscal para o ano A e estabelece limites de gastos para os Ministérios.

4.4.2.6 No mesmo mês, com base nessa limitação, o MD estabelece limite para a proposta orçamentária do COMAER. Em decorrência disso, o EMAER realiza os ajustes necessários à proposta orçamentária do COMAER, após interação com os Agentes Responsáveis por Ação Orçamentária/PO.

4.4.2.7 Até o final de julho, o MD envia a proposta final ao Ministério da Economia.

4.4.2.8 Até o final de agosto, o Ministério da Economia elabora a PLOA e encaminha-a ao Congresso Nacional.

4.4.2.9 Em setembro, a partir das informações da PLOA, o EMAER atualiza a DIPLAN, a qual inclui a previsão dos recursos orçamentários que constarão do Plano de Ação para o ano A.

4.4.2.10 Até o fim de setembro, com base na DIPLAN, os Agentes Responsáveis por cada Ação Orçamentária/PO detalham a distribuição dos recursos orçamentários entre as respectivas Unidades Gestoras Responsáveis (UGR), discriminando os valores planejados para o custeio de cada projeto ou atividade, dentro de seu campo de atuação.

4.4.2.11 Em outubro, ciente das orientações contidas na DIPLAN e do detalhamento orçamentário, os ODSA finalizam a revisão e aprovam seus respectivos Planos Setoriais.

4.4.2.12 Até dezembro, atendendo as orientações superiores, todas as OM elaboram e aprovam seus PTA.

4.4.2.13 Em dezembro, após analisar propostas e emendas parlamentares, o Congresso Nacional vota e aprova a Lei Orçamentária Anual (LOA) para o ano seguinte. Na sequência, o Presidente da República sanciona a LOA.

4.4.2.14 Até trinta dias após a sanção da LOA, o EMAER elabora o Plano de Ação referente ao ano A e submete o Plano à aprovação de CMTAER.

4.4.3 EXECUÇÃO (ANO A)

4.4.3.1 Em janeiro, o Presidente da República assina o Decreto de Programação Orçamentária e Financeira (DPOF), estabelecendo cortes e contingenciamentos para o ano A, com o objetivo de compatibilizar a previsão de arrecadação com a execução da despesa.

4.4.3.2 Até março, o MD realiza os ajustes decorrentes do DPOF, definindo a parcela de cortes e contingenciamentos que caberão ao COMAER.

4.4.3.3 Ao longo do ano, de acordo com calendário definido pelo Ministério da Economia, podem ocorrer novos cortes e contingenciamentos, ou ainda, descontingenciamentos e suplementações.

4.4.3.4 Decorrente dos cortes, contingenciamentos, descontingenciamentos e/ou suplementações, ocorrem ajustes no Plano de Ação que impactarão a execução orçamentária a cargo do COMAER.

5 DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

5.1 A presente Diretriz cria novos conceitos e procedimentos de observância obrigatória na elaboração das diversas publicações que compõem a SPGIA.

5.2 Com a finalidade de garantir que os documentos produzidos no 1º semestre de 2019 não estejam despadronizados, fica estabelecido que a confecção dos PLANSET e PTA deverá ser realizada atendendo ao normativo anterior, MCA 11-1/2014.

5.3 Considerando a recente aprovação da DIPLAN (Portaria nº 149/GC3, de 28 de janeiro de 2019), fora do prazo delineado nesta SPGIA, ficam os ODSA desobrigados de atualizar os PLANSET 2019-2022 já aprovados, conforme endossado pelo CMTAER.

5.4 Ainda sobre a DIPLAN recém aprovada, destaca-se a importância de cada ODSA promover os ajustes necessários no andamento das ações em curso, com vistas ao atendimento das diretrizes e prazos descritos naquele documento. No entanto, com vistas ao resguardo dos gestores, sugere-se o registro, por outros meios, das ações não descritas nos PLANSET, a fim de permitir o rastreio das ações nos casos de possíveis inspeções e auditorias.

6 DISPOSIÇÕES FINAIS

6.1 Os prazos e datas estabelecidos neste documento podem ser modificados para atender às exigências do Ministério da Defesa e outros órgãos da Administração Pública Federal, no que diz respeito à apresentação das Propostas Orçamentárias do Comando da Aeronáutica.

6.2 O presente documento deverá ser revisado sempre que mudanças significativas estruturais ou conjunturais justificarem essa necessidade, a critério do Estado-Maior da Aeronáutica ou por determinação do Comandante da Aeronáutica.

6.3 Os casos não previstos nesta DCA serão submetidos à apreciação do Chefe do Estado-Maior da Aeronáutica.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Complementar nº 97, de 9 de julho de 1999. *Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas*. Brasília, DF, 1999.

_____. Lei Complementar nº 117, de 2 de setembro de 2004. *Altera a Lei Complementar no 97, de 9 de junho de 1999, que "dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas", para estabelecer atribuições subsidiárias*. Brasília, DF, 2004.

_____. Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010. *Altera a Lei Complementar no 97, de 9 de junho de 1999, que "dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas", para criar o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas e disciplinar as atribuições do Ministro de Estado da Defesa*. Brasília, DF, 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. *Referencial Básico de Governança - 2ª versão*. Brasília, DF, 2014.

_____. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. *Boletins do Comando da Aeronáutica: NSCA 6-1*. Brasília, DF, 2016.

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

Anexo A – Cadeia de Valor da FAB

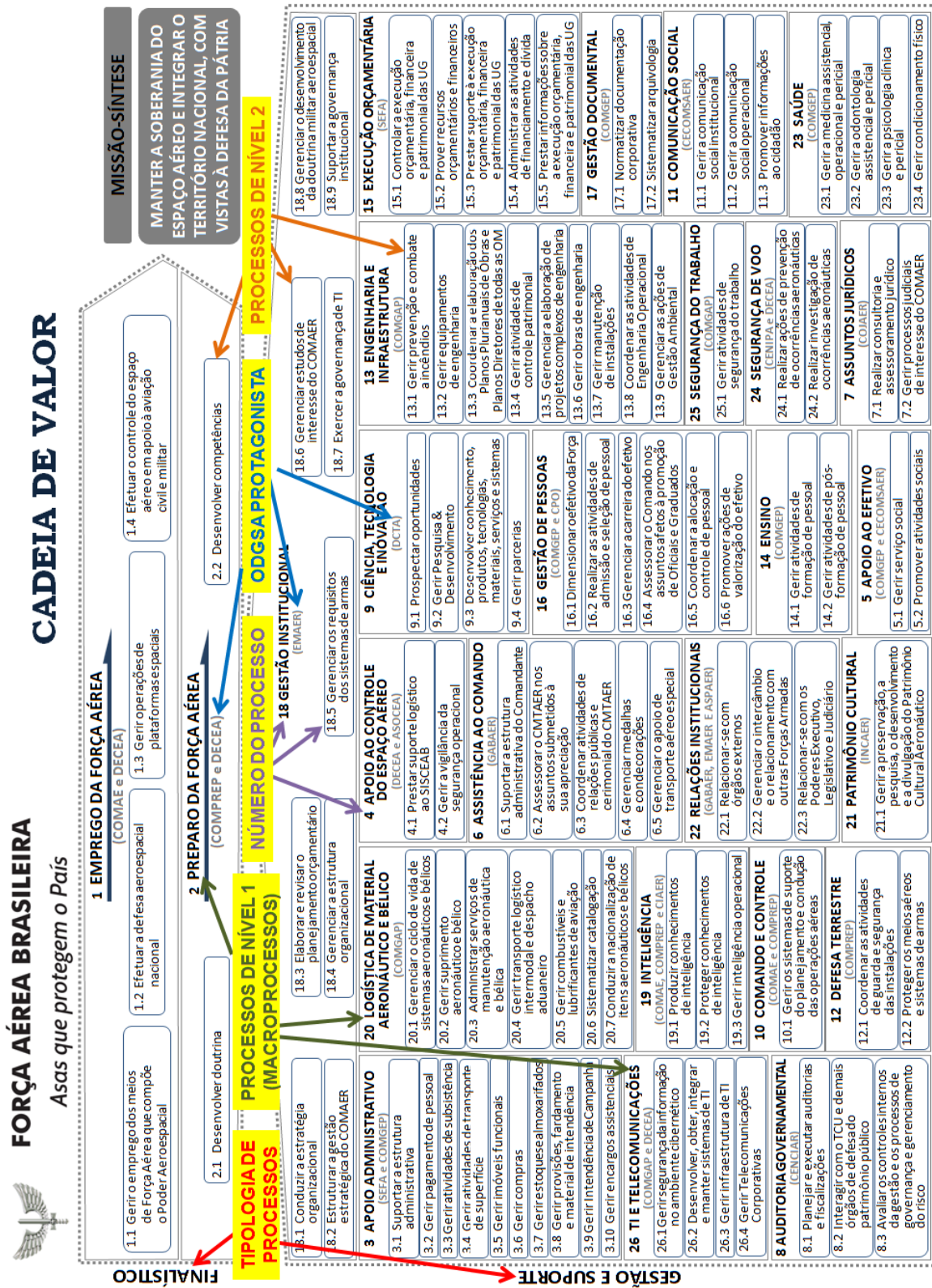


Figura 1 - Detalhamento dos componentes da Cadeia de Valor da FAB

Anexo B - Mapa Estratégico da FAB

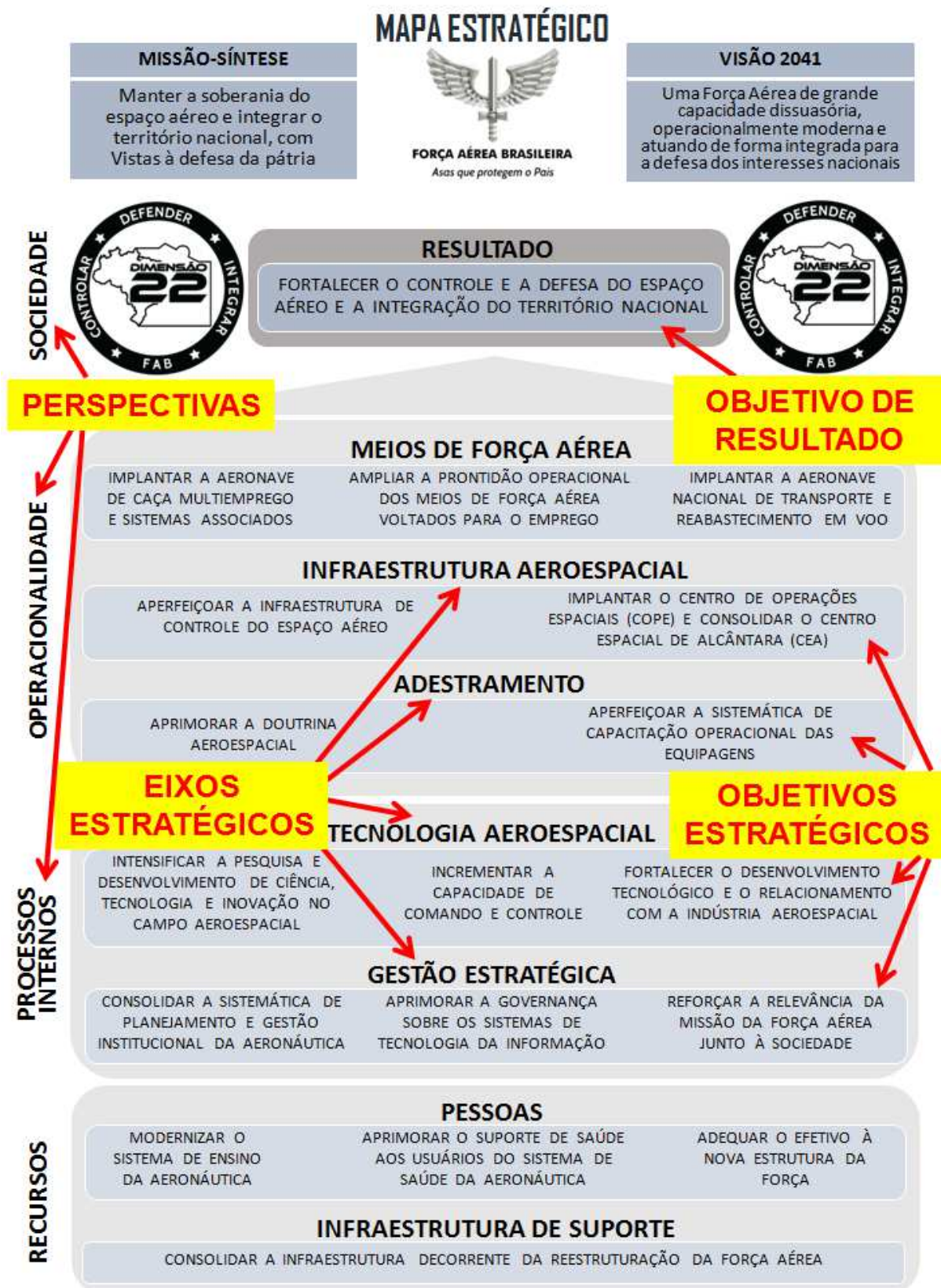


Figura 1 - Detalhamento dos componentes do Mapa Estratégico da FAB

Anexo C - Matriz de Priorização de Abertura de Projetos

1) METODOLOGIA UTILIZADA

A fim de priorizar a abertura de projetos no âmbito do COMAER foi realizada a análise da literatura existente sobre o tema, sendo definida a utilização de uma matriz composta por quatro critérios, sendo três critérios básicos e um critério multiplicador.

A matriz de "Priorização de Abertura de Projetos" determina a prioridade a ser adotada para a inserção de novos projetos na carteira do COMAER.

Todos os projetos receberão, para cada critério, uma pontuação de 1 a 5. O total de cada projeto será obtido pelo somatório dos valores obtidos nos três primeiros critérios, multiplicado pelo valor do quarto critério. A maior pontuação obtida indicará a maior prioridade.

2) LEVANTAMENTO PRÉVIO DE INFORMAÇÕES

Obviamente, se a intenção é a priorização de projetos, é imprescindível obter as principais informações sobre todos os projetos a serem analisados.

Considerando que um dos critérios é a vinculação de um projeto a outros, deve-se compreender a sinergia entre eles, bem como quais projetos compõem cada portfólio.

3) INSERÇÃO DE DADOS NA MATRIZ

Na matriz, cada linha representará um projeto a ser avaliado e cada coluna um dos critérios (com pontuação de 1 a 5), de modo que o valor obtido por cada projeto será apresentado na última coluna.

Após a inserção de todos os dados inseridos, deve-se promover a indexação dos dados, a partir da coluna com a pontuação final, de modo a obter a relação priorizada de projetos.

4) CRITÉRIOS A SEREM UTILIZADOS:

- a) Alinhamento com as Capacidades: considera o impacto direto do projeto na obtenção das Capacidades descritas na Concepção Estratégica;
- b) Alinhamento com o Mapa Estratégico: considera o impacto direto do projeto em relação às estratégias de médio prazo da Instituição, apresentadas no Mapa Estratégico e pormenorizada por intermédio dos Objetivos Estratégicos;
- c) Vinculação a outros projetos: considera o relacionamento com outros projetos planejados ou em execução. Avalia a existência e intensidade da conexão entre ações que contribuem para um único objetivo; e
- d) Impacto Institucional: considera a importância das consequências passíveis de ocorrerem, caso o projeto não seja implementado no COMAER, ou seja, verifica quão imprescindível é a execução do projeto no atendimento às necessidades da Instituição. Utiliza a metodologia END como base de análise.

Continuação do Anexo C - Matriz de Priorização de Abertura de Projetos

4.1) ALINHAMENTO COM AS CAPACIDADES

A escala de valores deste critério considera que a menor pontuação, ou seja, o projeto que receber a pontuação "1" não possui alinhamento com as Capacidades. A tabela abaixo resume os critérios definidos pelo COMAER.

Tabela 1: Escala de Valores para o critério "Alinhamento com as Capacidades"

| PONTUAÇÃO | GRAU | CAPACIDADES VINCULADAS |
|-----------|---|--|
| 5 | Totalmente alinhado com as Capacidades | O projeto propicia, isoladamente, o incremento de 3 (três) ou mais Capacidades |
| 4 | Bastante alinhado com as Capacidades | O projeto propicia, isoladamente, o incremento de 2 (duas) Capacidades |
| 3 | Razoavelmente alinhado com as Capacidades | O projeto propicia, isoladamente, o incremento de uma Capacidade |
| 2 | Pouco alinhado com as Capacidades | Existe(m) vínculo(s) indireto(s) com alguma(s) das Capacidades |
| 1 | Não alinhado com as Capacidades | Não existe nenhuma Capacidade vinculada ao projeto em avaliação |

4.2) ALINHAMENTO COM O MAPA ESTRATÉGICO

A escala de valores deste critério considera que a menor pontuação, ou seja, o projeto que receber a pontuação "1" não possui alinhamento algum com o Mapa Estratégico da Instituição. A tabela abaixo resume os critérios definidos pelo COMAER.

Tabela 2: Escala de Valores para o critério "Alinhamento com o Mapa Estratégico"

| PONTUAÇÃO | GRAU | OBJETIVOS VINCULADOS |
|-----------|---|--|
| 5 | Totalmente alinhado com o Mapa Estratégico | Alinhado diretamente ao Objetivo de Resultado descrito na Perspectiva Sociedade |
| 4 | Bastante alinhado com o Mapa Estratégico | Alinhado diretamente a um dos Objetivos Estratégicos descritos na Perspectiva Operacionalidade |
| 3 | Razoavelmente alinhado com o Mapa Estratégico | Alinhado diretamente a um dos Objetivos Estratégicos descritos na Perspectiva Processos Internos |
| 2 | Pouco alinhado com o Mapa Estratégico | Alinhado diretamente a um dos Objetivos Estratégicos descritos na Perspectiva Recursos |
| 1 | Não alinhado com o Mapa Estratégico | Não Alinhado diretamente a nenhum dos Objetivos Estratégicos |

Continuação do Anexo C - Matriz de Priorização de Abertura de Projetos

4.3) VINCULAÇÃO ENTRE PROJETOS

A escala de valores deste critério considera que a menor pontuação, ou seja, o projeto que receber a pontuação "1" não possui outro projeto vinculado a ele na Instituição. A tabela abaixo resume os critérios definidos pelo COMAER.

Tabela 3: Escala de Valores para o critério "Vinculação entre Projetos"

| PONTUAÇÃO | GRAU | NÍVEL |
|-----------|------------------|--|
| 5 | Dependência | Existem vínculos de dependência em relação a outros projetos e que afetam diretamente o caminho crítico de 3 (três) ou mais projetos vinculados |
| 4 | Vínculo Direto | Existem vínculos de dependência em relação a outros projetos e que afetam diretamente o caminho crítico de outros 2 (dois) projetos vinculados |
| 3 | Vínculo Indireto | Existem vínculos de dependência em relação a outros projetos que afetam diretamente o caminho crítico de 1 (um) projeto vinculado |
| 2 | Pouco Vínculo | Existem vínculos de dependência em relação a outros projetos, mas que não estão relacionados a caminhos críticos de nenhum dos projetos vinculados |
| 1 | Sem Vínculo | Não existe nenhum projeto vinculado ao projeto em avaliação |

4.4) IMPACTO INSTITUCIONAL

A escala de valores deste critério considera que a menor pontuação, ou seja, o projeto que receber a pontuação "1", implicará a degradação da execução de um processo de gestão e suporte da Instituição, caso deixe de ser realizado. A tabela abaixo resume os critérios definidos pelo COMAER.

Tabela 4: Escala de Valores para o critério "Impacto Institucional"

| PONTUAÇÃO | GRAU | DEGRADAÇÃO DOS OBJETIVOS VINCULADOS |
|-----------|------------|---|
| 5 | Essencial | A não implementação do projeto resulta na interrupção de um processo finalístico do COMAER, descrito na Cadeia de Valor |
| 3 | Necessário | A não implementação do projeto resulta na degradação de um processo finalístico ou interrupção de um processo de gestão e suporte do COMAER, descritos na Cadeia de Valor |
| 1 | Desejável | A não implementação do projeto resulta na degradação de um processo de suporte ou gestão do COMAER, descrito na Cadeia de Valor, ou ainda, não degrada o desempenho institucional |

Continuação do Anexo C - Matriz de Priorização de Abertura de Projetos

5) RESULTADOS OBTIDOS

Após a confecção da planilha, os dados serão apresentados ao Cômite de Governança de Projetos (CGP), a fim de validar a priorização efetuada antes de sua divulgação à Cadeia de Comando Institucional.

A partir da relação priorizada, o COMAER poderá tomar iniciativas a fim de direcionar esforços (recursos) aos projetos com maiores níveis de prioridade.

No entanto, a prioridade dos projeto obtida através da matriz auxilia, de modo direto, na indicação de quais ações orçamentárias deverão ter incremento no investimento, a fim de que o COMAER atinja seus objetivos institucionais.

Com relação a planejamento de médio prazo, o resultado da priorização pode demonstrar, mesmo pela seleção de poucos projetos, um cenário onde o desembolso anual excederia a previsão de recursos a serem recebidos. Neste caso, deve-se postergar algum projeto prioritário, ou ainda, reduzir as estimativas de desembolso anual, alongando-o no tempo, a fim de adequar-se às limitações projetadas.

Anexo D - Matriz de Definição de Projetos Estratégicos

1) METODOLOGIA UTILIZADA

A fim de selecionar os projetos que devem receber o status de "Projeto Estratégico do COMAER", foi definida a utilização de uma matriz composta por três critérios, sendo dois critérios básicos e um critério multiplicador.

Os dois primeiros critérios possuem vários itens com pesos distintos entre eles e recebem, para cada item, graus 0 ou 1. O terceiro critério recebe uma pontuação de 1 a 5.

O valor total de cada projeto é obtido pelo somatório dos pontos atribuídos nos dois primeiros critérios, observados os seus respectivos pesos, multiplicado pelo valor do terceiro critério.

2) LEVANTAMENTO PRÉVIO DE INFORMAÇÕES

Considerando-se que a intenção é selecionar projetos estratégicos, é imprescindível basear-se nas principais informações sobre cada projeto a ser analisado.

3) INSERÇÃO DE VALORES NA MATRIZ

Na matriz, cada linha apresenta um projeto a ser avaliado e cada coluna um dos critérios, com graus 0 ou 1 ou pontuação de 1 a 5, de modo que o valor obtido por cada projeto seja apresentado na última coluna.

Após a inserção de todos os pontos, deve-se promover a indexação dos valores a partir da coluna com a pontuação final, de modo a obter a relação ordenada dos projetos.

4) CRITÉRIOS A SEREM UTILIZADOS

Os critérios utilizados são os seguintes:

- a) impacto direto na operacionalidade da Força, por meio do seu inter-relacionamento com as Capacidades do Poder Aeroespacial descritas na Concepção Estratégica;
- b) incremento direto no suporte para o cumprimento da Missão Institucional, mediante o seu efeito sobre os eixos estratégicos descritos na Concepção Estratégica; e
- c) impacto global do projeto no *modus operandi* do COMAER, graduando a modificação que ele produz no patamar de comprimento da missão da Força ou a relevância dos itens por ele aprimorados, no contexto institucional.

Cada uma das capacidades e eixos estratégicos recebe peso de 1 a 5, o qual estará passível de mudança a cada nova edição da Concepção Estratégica, haja vista que as capacidades e os eixos estratégicos são mutáveis ao longo do tempo.

Continuação do Anexo D - Matriz de Definição de Projetos Estratégicos

Na atribuição de pontos para o critério "impacto global", são considerados os seguintes parâmetros:

- a) grau 5: projeto que modifica radicalmente o patamar de cumprimento da missão institucional;
- b) grau 4: projeto que modifica significativamente o patamar de cumprimento da missão institucional;
- c) grau 3: projeto de grande relevância no contexto institucional;
- d) grau 2: projeto de certa relevância no contexto institucional; e
- e) grau 1: projeto de pouca relevância no contexto institucional.

5) RESULTADOS OBTIDOS

A matriz de "Definição de Projetos Estratégicos" tem como resultado os projetos que, tecnicamente, possuem características que os qualificam para assumirem o status de "Projeto Estratégico do COMAER".

Após a sua confecção, a planilha é submetida à análise de comitê específico para validar os valores inseridos, de modo que a matriz apresente um resultado consolidado.

Durante a avaliação, o projeto que atingir trinta ou mais pontos ultrapassa a chamada "linha de corte", estando qualificado para ser considerado estratégico pelo comitê. Fundamentado em critérios provenientes de aspectos conjunturais, o comitê define se o projeto é considerado um "Projeto Estratégico do COMAER".

O Comandante da Aeronáutica, assessorado pelo Alto-Comando da Aeronáutica, ratifica ou retifica o resultado apresentado pelo comitê e autoriza sua publicação no PEMAER.

Anexo E - Codificação para PLANSET e PTA

Os projetos e atividades serão codificados de forma a identificar o alinhamento entre os níveis estratégico, operacional e tático, aumentando a consciência situacional dos responsáveis pelas ações a serem realizadas.

Este anexo apresenta dois itens: composição do código (metodologia) e interpretação do código (exemplos fictícios).

1) COMPOSIÇÃO DO CÓDIGO

1.1) CONSIDERAÇÕES GERAIS

Os projetos e atividades serão codificados através de um código identificador de 19 (dezenove) dígitos, a fim de facilitar o seu controle.

O código identificador é composto de três grupos, no seguinte formato: "TAANNnn.XXXyy.TAANNnn", onde:

- a) o primeiro grupo (TAANNnn) refere-se ao nível estratégico e não poderá ser alterado após definido pelo EMAER;
- b) o segundo grupo (XXXyy) identifica o ODGSA e OM responsável pelas ações a serem realizadas; e
- c) o terceiro grupo (TAANNnn) identifica os projetos e atividades a serem executados pelo ODGSA.

Os grupos são compostos pelas letras "T", "A", "N", "n", "X" e "y", onde:

- a) a letra "T" corresponde ao tipo de objeto da árvore estratégica, expresso em um único dígito;
- b) as letras "A" correspondem ao ano de criação do objeto, expresso em dois dígitos;
- c) as letras "N" correspondem ao primeiro nível de identificação do objeto, expresso em dois dígitos;
- d) as letras "n" correspondem ao segundo nível de identificação do objeto, expresso em dois dígitos;
- e) as letras "X" correspondem à identificação do ODGSA, expressa em três dígitos; e
- f) as letras "y" correspondem à identificação da OM, expressa em dois dígitos.

1.2) LETRA "T"

A letra "T" corresponde ao tipo de objeto da árvore estratégica, conforme a sua posição no grupo, apresentado abaixo:

| 1º Grupo | | 3º Grupo | | | | |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------|
| M | P | E | C | S | O | A |
| objetivo do Mapa estratégico | Processo da cadeia de valor | projeto Estratégico | objetivo de Contribuição | objetivo Setorial | objetivo Orgânico | Atividade setorial ou orgânica |

Continuação do Anexo E - Codificação para PLANSET e PTA

Os objetivos do mapa estratégico (M) dão origem a conjuntos de projetos agrupados em projetos estratégicos (E) ou em objetivos de contribuição (C). Sendo assim, o código que possuir as letras "M" e "E" fará referência a um projeto estratégico, e aquele que possuir as letras "M" e "C" fará referência a um projeto de contribuição vinculado a um objetivo de contribuição.

Os processos da cadeia de valor (P) dão origem a conjuntos de projetos agrupados em objetivos setoriais (S) e objetivos orgânicos (O), bem como a conjuntos de atividades (A) organizadas hierarquicamente em processos. No caso dos processos, será denominado como atividade o processo de mais baixo nível na hierarquia utilizada por cada ODGSA. Sendo assim, o código que possuir as letras "P" e "S" fará referência a um projeto setorial vinculado a um objetivo setorial; aquele que possuir as letras "P" e "O" fará referência a um projeto orgânico vinculado a um objetivo orgânico; e aquele que possuir as letras "P" e "A" fará referência a uma atividade vinculada a um processo da cadeia de valor.

1.3) LETRAS "AANNnn"

As letras "AA" correspondem aos dois últimos dígitos do ano de criação do objeto identificado pelas letras "NNnn" de seu grupo.

As letras "NNnn" correspondem aos níveis de identificação do objeto da árvore estratégica.

Para o primeiro grupo (TAANNnn), as letras "NNnn" correspondem aos níveis de identificação dos objetivos estratégicos e processos da cadeia de valor.

No caso dos objetivos estratégicos, "NN" corresponde ao número do objetivo, identificado com dois dígitos, e "nn" assume o valor "00", indicando que não há segundo nível. Por exemplo, para o objetivo estratégico criado em 2018 como número 1, o "AANNnn" será 180100.

No caso dos processos da cadeia de valor, "NN" corresponde ao número do processo de primeiro nível, e "nn", ao de segundo nível. Por exemplo, para o processo criado em 2018 como número 3 em primeiro nível e 5 em segundo nível, o "AANNnn" será 180305.

O PEMAER apresenta o número identificador para os objetivos estratégicos e processos da cadeia de valor (1º e 2º nível).

Para o terceiro grupo (TAANNnn), as letras "NNnn" correspondem aos níveis de identificação dos projetos estratégicos, objetivos de contribuição, objetivos setoriais, objetivos orgânicos e atividades. A numeração será gerada pelo respectivo ODGSA.

No caso dos projetos estratégicos, "NN" corresponde ao número do projeto, e "nn" ao subprojeto vinculado. Para identificar apenas o projeto estratégico, sem fazer referência ao subprojeto, "nn" assumirá o valor "00". Por exemplo, para o projeto estratégico criado em 2018 como número 2, o "AANNnn" será 180200. Caso esteja associado ao subprojeto número 3, o "AANNnn" será 180203.

Continuação do Anexo E - Codificação para PLANSET e PTA

No caso dos objetivos de contribuição, "NN" corresponde ao número do objetivo, e "nn", ao projeto vinculado. Para identificar apenas o objetivo de contribuição, sem fazer referência ao projeto, "nn" assumirá o valor "00". Por exemplo, para o objetivo de contribuição criado em 2018 como número 4, o "AANNnn" será 180400. Caso esteja associado ao projeto de contribuição número 1, o "AANNnn" será 180401.

No caso dos objetivos setoriais, "NN" corresponde ao número do objetivo, e "nn", ao projeto vinculado. Para identificar apenas o objetivo setorial, sem fazer referência ao projeto, "nn" assumirá o valor "00". Por exemplo, para o objetivo setorial criado em 2018 como número 3, o "AANNnn" será 180300. Caso esteja associada ao projeto setorial número 4, o "AANNnn" será 180304.

No caso dos objetivos orgânicos, "NN" corresponde ao número do objetivo, e "nn", ao projeto vinculado. Para identificar apenas o objetivo orgânico, sem fazer referência ao projeto, "nn" assumirá o valor "00". Por exemplo, para o objetivo orgânico criado em 2018 como número 1, o "AANNnn" será 180100. Caso esteja associada ao projeto orgânico número 2, o "AANNnn" será 180102.

No caso das atividades, "NN" corresponde ao número do processo de terceiro nível, e "nn", ao de quarto nível. A identificação desses processos constará de documento a ser editado futuramente. Caso não haja processo de quarto nível, "nn" assumirá o valor "00". Por exemplo, para a atividade criada em 2018 em terceiro nível como número 5, o "AANNnn" será 180500. Caso essa atividade seja fracionada em outras ações, a primeira atividade de quarto nível será identificada como 180501.

A diferenciação entre atividade setorial e orgânica é realizada por meio do segundo grupo (XXXyy).

1.4) LETRAS "XXXyy"

As letras "XXXyy" correspondem aos níveis de identificação dos responsáveis pelas ações, sendo "XXX" o nível ODGSA e "yy" o nível OM.

As letras "XXX" correspondem ao trígama do ODGSA, conforme padronizado abaixo:

| | | | | | | |
|----------------|--------|--------|-----------|---------|--------|-------|
| OM | ASOCEA | ASPAER | CECOMSAER | CENCIAR | CENIPA | CFIAE |
| Trígama | ASO | ASP | COM | CCI | CSV | CFI |

| | | | | | | |
|----------------|-------|-------|--------|--------|---------|-----|
| OM | CIAER | COMAE | COMGAP | COMGEP | COMPREP | CPO |
| Trígama | CIA | EMP | LOG | PES | PRE | CPO |

| | | | | | | |
|----------------|------|-------|-------|--------|--------|------|
| OM | DCTA | DECEA | EMAER | GABAER | INCAER | SEFA |
| Trígama | CTA | CEA | EMA | GAB | INC | SEF |

Caso haja modificação na estrutura regimental do COMAER, caberá ao EMAER definir os ajustes necessários à definição de novos códigos.

Continuação do Anexo E - Codificação para PLANSET e PTA

As letras "yy" correspondem ao número de identificação do responsável pela ação vinculada ao ODGSA. Para identificar apenas o ODGSA, sem fazer referência a qualquer OM, "yy" assumirá o valor "00". Para identificar o QG do ODGSA, na função de OM, "yy" assumirá o valor "01". Para os demais casos, a numeração será aquela gerada pelo respectivo ODGSA, conforme definido em seu Plano Setorial. Por exemplo, para a SEFA, as letras "XXXyy" identificarão o ODGSA como SEF00, o QG como SEF01 e sua 11ª OM como SEF11.

A diferenciação entre atividade setorial e orgânica é realizada por meio das letras "yy". Quando "yy" assumir o valor "00", as atividades codificadas no terceiro grupo (TAANNnn) estarão vinculadas ao ODGSA e consequentemente serão atividades setoriais, citadas em PLANSET e transcritas nos PTA das OM envolvidas. Quando "yy" assumir valor diferente de zero, essas atividades estarão vinculadas a alguma OM e consequentemente serão atividades orgânicas, citadas apenas em PTA.

2) INTERPRETAÇÃO DO CÓDIGO

2.1) PROJETO ESTRATÉGICO M180100.CTA00.E190103 (Projeto Gripen/ IFF modo 4)

| 1ºGRUPO | | | | 2ºGRUPO | 3ºGRUPO | | | |
|---|-------------------------------------|---------------------------|-----|---------------------------|--|------------------------------------|--------------------------|-----------------|
| T | AA | NN | nn | XXXyy | T | AA | NN | nn |
| M | 18 | 01 | 00 | CTA00 | E | 19 | 01 | 03 |
| objeto vinculado a objetivo do mapa estratégico | objetivo estratégico criado em 2018 | objetivo estratégico Nº 1 | --- | ODGSA responsável DCTA | objeto vinculado a projeto estratégico | projeto estratégico criado em 2019 | projeto estratégico Nº 1 | subprojeto Nº 3 |

2.2) PROJETO DE CONTRIBUIÇÃO M181600.PES00.C190102 (Dimensionamento da Força)

| 1ºGRUPO | | | | 2ºGRUPO | 3ºGRUPO | | | |
|---|-------------------------------------|----------------------------|-----|-----------------------------|---|---|-------------------------------|------------------------------|
| T | AA | NN | nn | XXXyy | T | AA | NN | nn |
| M | 18 | 16 | 00 | PES00 | C | 19 | 01 | 02 |
| objeto vinculado a objetivo do mapa estratégico | objetivo estratégico criado em 2018 | objetivo estratégico Nº 16 | --- | ODGSA responsável COMGEP | objeto vinculado a objetivo de contribuição | objetivo de contribuição criado em 2019 | objetivo de contribuição Nº 1 | projeto de contribuição Nº 2 |

2.3) PROJETO SETORIAL P181201.PRE00.S190201 (Vigilância Eletrônica das Alas)

| 1ºGRUPO | | | | 2ºGRUPO | 3ºGRUPO | | | |
|--|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|------------------------|-----------------------|
| T | AA | NN | nn | XXXyy | T | AA | NN | nn |
| P | 18 | 12 | 01 | PRE00 | S | 19 | 02 | 01 |
| objeto vinculado a processo da cadeia de valor | processo criado em 2018 | processo em primeiro nível Nº 12 | processo em segundo nível Nº 1 | ODGSA responsável COMPREP | objeto vinculado a objetivo setorial | objetivo setorial criado em 2019 | objetivo setorial Nº 2 | projeto setorial Nº 1 |

2.4) PROJETO ORGÂNICO P182401.PRE10.O190101 (Mitigação de Perigo Aviário)

| 1ºGRUPO | | | | 2ºGRUPO | 3ºGRUPO | | | |
|--|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|------------------------|-----------------------|
| T | AA | NN | nn | XXXyy | T | AA | NN | nn |
| P | 18 | 24 | 01 | PRE10 | O | 19 | 01 | 01 |
| objeto vinculado a processo da cadeia de valor | processo criado em 2018 | processo em primeiro nível Nº 24 | processo em segundo nível Nº 1 | OM responsável OM nº 10 do COMPREP | objeto vinculado a objetivo orgânico | objetivo orgânico criado em 2019 | objetivo orgânico Nº 1 | projeto orgânico Nº 1 |

Continuação do Anexo E - Codificação para PLANSET e PTA

2.5) ATIVIDADE SETORIAL P180305.SEF00.A191702 (Pagamento de Despesas de PNR)

| 1ºGRUPO | | | | 2ºGRUPO | 3ºGRUPO | | | |
|--|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| T | AA | NN | nn | XXXyy | T | AA | NN | nn |
| P | 18 | 03 | 05 | SEF00 | A | 19 | 17 | 02 |
| objeto vinculado a processo da cadeia de valor | processo criado em 2018 | processo em primeiro nível N° 3 | processo em segundo nível N° 5 | ODGSA responsável SEFA | objeto vinculado a atividade setorial | atividade setorial criada em 2019 | processo em terceiro nível N° 17 | processo em quarto nível N° 2 |

2.6) ATIVIDADE ORGÂNICA P181309.SEF23.A190201 (Coleta de lixo reciclável)

| 1ºGRUPO | | | | 2ºGRUPO | 3ºGRUPO | | | |
|--|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| T | AA | NN | nn | XXXyy | T | AA | NN | nn |
| P | 18 | 13 | 09 | SEF23 | A | 19 | 02 | 01 |
| objeto vinculado a processo da cadeia de valor | processo criado em 2018 | processo em primeiro nível N° 13 | processo em segundo nível N° 9 | OM responsável OM n° 23 da SEFA | objeto vinculado a atividade orgânica | atividade orgânica criada em 2019 | processo em terceiro nível N° 2 | processo em quarto nível N° 1 |

Anexo F - Elaboração do Plano Setorial

I ORIENTAÇÕES GERAIS

Com vistas à mudança da cultura organizacional e à valorização da atividade de planejamento no COMAER, os planos institucionais devem ser os balizadores dos trabalhos de todas as OM do COMAER, que têm o dever de buscar executá-los integralmente, evitando a alocação de recursos humanos e financeiros em ações que não contribuam para o alcance das metas planejadas.

Conforme citado no corpo desta DCA, o Plano Setorial é considerado um planejamento de médio prazo, no qual em cada revisão anual deve ser acrescido mais um ano ao PLANSET, para que ele sempre reflita quatro anos de planejamento, bem como ocorra a readequação dos seus objetivos setoriais e metas ao novo período considerado.

Por exemplo, tem-se que no 2º semestre do ano A, período no qual se realiza a revisão do Plano Setorial de A a A+3, com vistas à edição do Plano Setorial de A+1 a A+4, pode-se aplicar pequenos ajustes temporais nas metas anteriormente previstas para os anos A+1, A+2 e A+3. As propostas de metas para o ano A+4 ficam a critério do ODSA. Obviamente, as metas devem estar de acordo com os prazos estipulados na DIPLAN.

Ressalta-se que a proposta de inserção ou exclusão de metas para os três primeiros anos, durante o processo de revisão anual, apesar de possível, deve ser tratado como exceção à regra.

Conforme estabelece a NSCA 5-1 "Confecção, Controle e Numeração de Publicações Oficiais do Comando da Aeronáutica", o PLANSET é um documento classificado, quanto à sua espécie, como "convencional". Com o intuito de manter o controle das publicações oficiais do COMAER, os Planos Setoriais devem ser elaborados no formato de Plano do Comando da Aeronáutica (PCA), com assunto básico **Planejamento** (11).

Para fins de padronização dos PLANSET, a redação dos respectivos títulos, citados na capa, no frontispício, no ato de aprovação e nos demais pontos das publicações, fica assim estabelecida: *Plano Setorial do/da ODSA (por extenso) para o período de 20xx a 20yy*; por exemplo, "Plano Setorial do Comando-Geral do Pessoal para o período de 2019 a 2022".

Também conforme a NSCA 5-1, o PLANSET é um documento classificado, quanto à sua natureza, como "ostensivo". Por esta razão, quando de sua elaboração, os ODSA deverão ter especial atenção quanto aos assuntos sensíveis, ou seja, devem inserir o maior número de atividades no seu plano (transparência), porém sem comprometer a segurança das informações e, por conseguinte, o grau de sigilo do documento. Desta forma, o detalhamento de manobras, exercícios militares, instruções, projetos classificados e afins serão tratados em outros documentos, conforme determinado pelos ODSA responsáveis por tais atividades.

Os itens III e IV deste anexo apresentam a composição e o detalhamento dos itens que compõe o PLANSET a ser elaborado pelos ODSA.

O "ODSA que não possui OM subordinada ou que possui OM subordinada que não elabora PTA próprio" terá alguns ajustes na confecção de seu PLANSET. As especificidades deste PLANSET encontram-se apresentadas do item V deste anexo.

Continuação do Anexo F - Elaboração do Plano Setorial

Importante destacar que o Gestor Público só pode executar, em princípio, o que está planejado. Desta forma, um planejamento inadequado poderá deixar, futuramente, outro gestor vulnerável aos Órgãos de Controle Interno e Externo.

Ressalta-se que, para a elaboração do Plano Setorial, é imprescindível a leitura do item 3.4 do corpo desta DCA, que trata da quarta fase do planejamento institucional (PLANSET).

II APROVAÇÃO E PUBLICAÇÃO

Cabe aos ODSA a elaboração e aprovação de seus respectivos Planos Setoriais. Depois de aprovados, os PLANSET devem ser publicados em Boletim do Comando da Aeronáutica (BCA) e disponibilizados para consulta nas páginas dos respectivos Órgãos na INTRAER.

III COMPOSIÇÃO

A composição mínima dos Planos Setoriais deve ser a seguinte:

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

1.2 CONCEITUAÇÃO

1.3 ÂMBITO

2 FUNDAMENTOS DO ODSA

2.1 MISSÃO

2.2 COMPETÊNCIAS

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.4 VISÃO

2.5 VALORES

3 DIRETRIZES SUPERIORES

3.1 EMANADAS DO COMANDANTE DA AERONÁUTICA

3.2 DEDUZIDAS DOS DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS

4 DIRETRIZES DO ODSA

4.1 GERAIS

4.2 ESPECÍFICAS

4.3 SUBSETORIAIS

5 CONTRIBUIÇÃO SETORIAL

5.1 OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

5.2 OBJETIVOS SETORIAIS

6 PROJETOS E ATIVIDADES A CARGO DO ODSA

6.1 PROJETOS ESTRATÉGICOS

6.2 PROJETOS DE CONTRIBUIÇÃO

6.3 PROJETOS SETORIAIS

Continuação do Anexo F - Elaboração do Plano Setorial

6.4 ATIVIDADES SETORIAIS

7 INSPEÇÕES

8 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

9 DISPOSIÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Anexo A - Composição orçamentária

Anexo B - Calendário de atividades

Anexo C - Indicadores

O item VI, a seguir, apresenta um modelo de Plano Setorial preenchido.

Com vistas a facilitar o entendimento e a elaboração do documento, apresenta-se, a seguir, o detalhamento dos itens que compõem o Plano Setorial.

IV DETALHAMENTO

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

- citar a finalidade do Plano Setorial.

1.2 CONCEITUAÇÃO

- citar os principais conceitos e siglas utilizados no documento, ou endereçar ao(s) glossário(s) pertinente(s).

1.3 ÂMBITO

- citar a quem compete o cumprimento do descrito na publicação (ODSA e OM subordinadas, quando existentes).

2 FUNDAMENTOS DO ODSA

2.1 MISSÃO

- citar a missão da OM (razão de ser da OM), com base na finalidade descrita na Sessão I do Capítulo I do Regulamento da OM (ROCA), transcrita no mesmo item do Regimento Interno da OM (RICA).

2.2 COMPETÊNCIAS

- transcrever as competências discriminadas no seu ROCA.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- citar todas as Organizações Militares que compõem a estrutura do ODSA, quando existentes, com as respectivas subordinações, até o nível mais baixo da cadeia de comando, conforme estabelecido na Estrutura Regimental do COMAER e nos normativos decorrentes que estejam em vigor. Caso julgue necessário, o ODSA poderá criar um anexo sequencial no PLANSET e nele apresentar a sua estrutura organizacional na forma de organograma, fazendo tal menção neste tópico; e
- apresentar uma tabela contendo a codificação de todas as OM que compõem a estrutura do ODSA, observadas as seguintes regras:

Continuação do Anexo F - Elaboração do Plano Setorial

- a) o trigramma inicial deve respeitar a tabela apresentada no item 1.4 do Anexo E (Codificação para PLANSET e PTA) desta DCA;
- b) quanto ao identificador de OM, composto pelos dois algarismos seguintes, o código "01" é atribuído ao QG do ODSA;
- c) quanto ao identificador das demais OM, quando existentes, os códigos são atribuídos de acordo com o critério estabelecido pelo ODSA. No entanto, eles devem ser sequenciais, sem saltos ou omissões; e
- d) futuras inserções de OM serão feitas após a última OM numerada. Em caso de extinção e/ou mudança de subordinação de alguma OM, seu número será inutilizado.

2.4 VISÃO

- citar a visão de futuro do ODSA.

2.5 VALORES

- citar os valores organizacionais da FAB previstos na Concepção Estratégica, sendo facultada a adição de, no máximo, três valores próprios do respectivo ODSA.

3 DIRETRIZES SUPERIORES

- neste tópico deverão ser enunciadas as diretrizes do CMTAER e as deduzidas do PEMAER e DIPLAN que estejam relacionadas a área de atuação do ODSA; e
- as diretrizes deverão ser enunciadas sempre com verbo no infinitivo.

3.1 EMANADAS DO COMANDANTE DA AERONÁUTICA

- enunciar, uma a uma, as diretrizes emanadas pelo CMTAER.

3.2 DEDUZIDAS DOS DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS

- enunciar, uma a uma, as diretrizes deduzidas do PEMAER e da DIPLAN.

4 DIRETRIZES DO ODSA

- neste tópico devem ser enunciadas as diretrizes do atual Comandante, Chefe, Diretor ou Secretário do ODSA, bem como das diretorias e outros órgãos componentes de sua estrutura que também possuem OM subordinada, com vistas ao direcionamento das ações setoriais; e
- devem ser formuladas diretrizes gerais (aplicáveis a todas as OM subordinadas), específicas (restritas a algumas OM) e subsetoriais, quando for o caso.

4.1 GERAIS

- enunciar, uma a uma, as diretrizes gerais do Comandante, Chefe, Diretor ou Secretário do ODSA.

4.2 ESPECÍFICAS

- enunciar, uma a uma, as diretrizes para cada uma das OM subordinadas, quando houver.

4.3 SUBSETORIAIS

- enunciar, uma a uma, as diretrizes estabelecidas pelos outros níveis hierárquicos entre o ODSA e as OM (diretorias e outros órgãos).

Continuação do Anexo F - Elaboração do Plano Setorial

5 CONTRIBUIÇÃO SETORIAL

- neste tópico devem ser relacionados todos os objetivos de contribuição e/ou setoriais do ODSA e, para cada um, ser discriminada a meta, os respectivos indicadores de desempenho e os projetos que contribuam para o seu alcance, além de serem indicadas as OM envolvidas.
- meta: é o objetivo de forma quantificada; é um parâmetro estabelecido que deve ser atingido dentro de um período. Metas são patamares quantitativos que têm como finalidade servir de referência para o movimento desejado ou viável de um indicador. Por suas características, uma meta deve ser específica, mensurável, alcançável, relevante e temporizável (método SMART - *Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound*) e, adicionalmente, ser desafiadora. Pode também ser definida pela equação: "Meta = Objetivo + Valor + Prazo";
- indicador de desempenho: instrumento capaz de medir o desempenho e a evolução de um projeto ou atividade. Deve ser passível de aferição, coerente com o objetivo estabelecido, sensível à contribuição das principais ações e apurável em tempo oportuno. Permite, portanto, a mensuração dos resultados alcançados com a execução de um projeto ou atividade. É geralmente apresentado como uma relação ou taxa entre variáveis relevantes. É uma função estatística que permite obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto ou serviço, sistema ou processo. São entendidos como sinalizadores que determinam progresso ou alcance de uma situação pretendida. São traduzidos em número, percentual, descrição de processos ou fatos que indiquem a mudança qualitativa e/ou quantitativa de uma condição específica;
- esses indicadores de desempenho podem ser elaborados exclusivamente para os objetivos de contribuição e/ou setoriais ou a partir da composição de indicadores já empregados nos projetos associados, quando for o caso;
- cabe salientar que as OM devem utilizar a metodologia de confecção de indicadores de desempenho estabelecida no manual de Indicadores Estratégicos para o Comando da Aeronáutica (MCA 16-1). O aspecto mais importante dos indicadores é que eles auxiliem, efetivamente, no acompanhamento do apoio ao alcance do objetivo estratégico ou da melhoria do desempenho do ODSA;
- considerando que, para o alcance de um objetivo de contribuição ou setorial e de sua respectiva meta, deve ser planejada a execução de um ou mais projetos, que também devem ser apresentados neste tópico; e

5.1 OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

- objetivo de contribuição expressa em palavras o apoio setorial para a conquista de uma situação futura delineada por determinado objetivo estratégico;
- os objetivos de contribuição serão numerados de forma sequencial dentro de cada objetivo do Mapa Estratégico, seguindo a codificação preconizada neste normativo;
- com vistas à verificação do alcance desses objetivos, deverão ser criados indicadores de desempenho e metas com a finalidade de acompanhar o atingimento ou não da estratégia planejada; e
- esses indicadores de desempenho poderão ser elaborados exclusivamente para os objetivos de contribuição ou a partir da composição de indicadores já empregados nos projetos associados.

Continuação do Anexo F - Elaboração do Plano Setorial

5.2 OBJETIVOS SETORIAIS

- objetivos setoriais expressam em palavras uma situação futura a ser alcançada por um ODSA, a fim de garantir um melhor desempenho do Órgão nos processos de sua responsabilidade na Cadeia de Valor, contribuindo para o alcance de sua visão de futuro;
- os objetivos setoriais serão numeradas de forma sequencial dentro de cada processo da Cadeia de Valor, seguindo a codificação preconizada neste normativo;
- com vistas à verificação do alcance desses objetivos, deverão ser criados indicadores de desempenho e metas com a finalidade de acompanhar o atingimento ou não da estratégia planejada; e
- esses indicadores de desempenho poderão ser elaborados exclusivamente para os objetivos setoriais ou a partir da composição de indicadores já empregados nos projetos associados.

6 PROJETOS E ATIVIDADES A CARGO DO ODSA

- devem fazer parte deste tópico todas as metas vinculadas ao Plano Plurianual do Governo Federal em sua área de responsabilidade, bem como os indicadores que apontam o seu atingimento;
- as diretrizes da DIPLAN afetas ao ODSA serão incorporadas ao PLANSET por meio de projetos ou de atividades detalhadas neste item;
- neste tópico devem ser relacionados os marcos a serem verificados e as tarefas a serem realizadas pelo ODSA no exercício considerado, referentes aos projetos estratégicos, de contribuição e setoriais. Devem ser discriminadas as OM responsáveis por cada marco e por cada tarefa, mesmo que seja o próprio ODSA;
- da mesma forma, devem ser relacionadas as tarefas referentes aos processos cujas melhorias contribuam para o alcance de um objetivo;
- ainda neste tópico devem ser relacionados os itens de controle estabelecidos e as tarefas a serem realizadas pela ODSA no exercício considerado, referentes às atividades setoriais. Devem ser discriminadas as OM responsáveis por cada item de controle e por cada tarefa, mesmo que seja o próprio ODSA;
- marco (milestone): é um ponto ou evento significativo no âmbito de um projeto. A lista de marcos identifica todos os pontos marcantes do projeto e indica quais são obrigatórios, tais como os exigidos por contrato, ou opcionais, como os baseados em informações históricas. Os marcos são semelhantes às atividades normais do cronograma, com a mesma estrutura e atributos, mas têm duração zero porque eles representam um momento no tempo.
- item de controle: é um parâmetro quantitativo estabelecido para mensurar os resultados de uma atividade. Assim, a atividade é gerenciada por itens de controle de diferentes naturezas: custo, tempo, qualidade, quantidade, confiabilidade, entre outros;
- tarefa: é o conjunto de passos, atos ou movimentos integrados realizados no âmbito de projetos, atividades ou processos, com prazo de execução e agente responsável definidos;
- as tarefas devem ser enunciadas sempre com verbo no infinitivo;
- as tarefas devem ser listadas na ordem cronológica de seus prazos de conclusão;

Continuação do Anexo F - Elaboração do Plano Setorial

- apesar de não ser uma informação de caráter obrigatório, sugere-se que seja citada a data de início de cada tarefa, a fim de facilitar o acompanhamento das ações;
- ainda neste tópico devem ser relacionados os itens de controle estabelecidos e as tarefas a serem realizadas pela OM no exercício considerado, referentes às atividades setoriais e orgânicas; e
- os projetos e atividades devem ser divididos nas quatro formas apresentadas na sequência.

6.1 PROJETOS ESTRATÉGICOS

- enunciar, um a um, os projetos estratégicos sob a responsabilidade do ODSA, citando as OM responsáveis pela sua execução e os marcos a serem verificados para cada ano de consecução do projeto, dentro da vigência do PLANSET.

6.2 PROJETOS DE CONTRIBUIÇÃO

- enunciar, um a um, os projetos do ODSA com correlação direta aos Objetivos de Contribuição, citando as OM responsáveis pela sua execução e os marcos a serem verificados para cada ano de consecução do projeto, dentro da vigência do PLANSET.

6.3 PROJETOS SETORIAIS

- enunciar, um a um, os projetos do ODSA associados aos Objetivos Setoriais que contribuam para o aperfeiçoamento das atividades sob sua responsabilidade, citando as OM responsáveis pela sua execução e os marcos a serem verificados para cada ano de consecução do projeto, dentro da vigência do PLANSET.

6.4 ATIVIDADES SETORIAIS

- enunciar, uma a uma, as atividades prioritárias do ODSA relacionadas à Cadeia de Valor, citando as OM responsáveis pela sua execução e os itens de controle estabelecidos para a vigência do PLANSET. Os itens de controle poderão variar anualmente ou permanecer constantes durante o período.

7 INSPEÇÕES

- listar, uma a uma, as datas/períodos em que o ODSA realizará inspeções programadas em suas organizações subordinadas; e
- caso o ODSA possua órgão subsetorial com OM subordinada, listar, uma a uma, as datas/períodos em que este órgão realizará inspeções programadas em suas organizações subordinadas.

8 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

- neste tópico podem ser incluídas outras informações julgadas necessárias e oportunas para o planejamento do ODSA. Abaixo, alguns exemplos de assuntos que podem ser abordados neste tópico:
 - a) eventos diversos a serem realizados sob a coordenação do ODSA e OM subordinadas; e
 - b) calendários de eventos do ODSA.

9 DISPOSIÇÕES FINAIS

- citar a substituição de publicações e a designação do responsável pela solução de casos não previstos.

Continuação do Anexo F - Elaboração do Plano Setorial

REFERÊNCIAS

- citar os documentos que subsidiam a elaboração do Plano Setorial.

Anexo A - Composição orçamentária

- os recursos, em que a DIPLAN ou o detalhamento fornecido pelos Agentes Responsáveis por cada Ação Orçamentária/PO não detalham até o nível OM (estando concentrados no ODSA), como é o caso de comissionamentos, diárias e passagens aéreas, devem, na medida do possível, ser detalhados até o nível OM nesse anexo; e
- a reserva de contingência do ODSA, limitada até 10% do valor total, deve ser informada, separadamente, no mesmo anexo.

Anexo B - Calendário de atividades

- neste tópico, deve ser preenchido o calendário de eventos administrativos do ODSA a serem desenvolvidos durante o exercício considerado;
- o Calendário de Atividades deve conter todos os eventos de interação administrativa entre o ODSA e as OM subordinadas, quando existentes, em ordem de frequência (diário, semanal, mensal) e, após, na sequência calendária (01 jan. a 31 dez.); e
- cada evento deve ser detalhado da seguinte forma:
 - a) número sequencial de atividades do ODSA (seq);
 - b) evento a ser cumprido (evento);
 - c) frequência (freq);
 - d) data limite de sua realização (prazo);
 - e) OM/ODSA responsável pelo cumprimento (origem);
 - f) OM/ODSA que recebe o produto do evento (destino); e
 - g) embasamento legal do evento (legislação).

Anexo C - Indicadores

- neste tópico, devem ser preenchidos os indicadores do ODSA a serem acompanhados durante o exercício considerado, caso não tenham sido informados no corpo do documento;
- cabe salientar que cada organização tem liberdade para adotar a metodologia de elaboração de indicadores mais apropriada, em função de suas peculiaridades; e
- o importante é que os indicadores auxiliem, efetivamente, na melhoria da gestão da OM/ODSA.

V COMPOSIÇÃO DO PLANSET DE ODSA COM PTA ANEXO

- os itens III e IV apresentam a composição e o detalhamento dos itens que compõe o PLANSET a ser elaborado pelos ODSA do COMAER. No entanto, para aqueles que não possuem "OM subordinada ou que possuem OM subordinada que não elaboram PTA próprio", o PLANSET sofre alguns ajustes, conforme detalhado a seguir:
 - a) com relação ao item 4 (Diretrizes do ODSA), os subitens 4.2 e 4.3 (Diretrizes Específicas e Subsetoriais) são suprimidos caso o ODSA não possua OM que se enquadre nas respectivas categorias;

Continuação do Anexo F - Elaboração do Plano Setorial

- b) com relação ao item 7 (Inspeções), é suprimido caso o ODSA não possua OM subordinada, sendo promovido o ajuste de numeração dos demais itens do PLANSET; e
- c) com relação a anexos, deverão ser acrescidos tantos anexos quantos necessários, a fim de incorporar o PTA do ODSA e de suas OM subordinadas, se existentes.

VI PLANO SETORIAL – MODELO PREENCHIDO

O modelo apresentado a seguir exibe um exemplo fictício de um Plano Setorial com vigência no quadriênio 2019-2022 e objetiva esclarecer as principais dúvidas de preenchimento de um Plano Setorial.

Apesar de os Planos Setoriais definirem os indicadores a serem utilizados pelos ODSA e OM subordinadas, neste modelo não foi citado nenhum indicador.

Destaque-se que o modelo a seguir realça tão somente o conteúdo de um PLANSET, devendo os ODSA observarem a norma de sistema que trata das publicações oficiais do COMAER (NSCA 5-1) no momento da sua elaboração.

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE (Exemplo fictício do COMPREP)

O presente Plano Setorial tem por finalidade orientar, de forma integrada e articulada com o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) e com a Diretriz de Planejamento Institucional (DIPLAN), as ações a serem desenvolvidas pelo Comando de Preparo (COMPREP), para o período 2019 a 2022.

1.2 CONCEITUAÇÃO (Exemplo fictício do COMPREP)

Para efeito desta publicação, os termos e expressões tem seus conceitos definidos no Glossário da Aeronáutica (MCA 10-4), no Glossário das Forças Armadas (MD35-G-01) ou conforme explicitado a seguir:

- INOVAÇÃO: Introdução de novidade ou aperfeiçoamento (...).

(...)

1.3 COMPETÊNCIA (Exemplo fictício do COMPREP)

- Compete ao Chefe do Estado-Maior do COMPREP a confecção do Plano Setorial do COMPREP.

- Compete ao Comandante de Preparo a aprovação e publicação do Plano Setorial do COMPREP.

1.4 ÂMBITO (Exemplo fictício do COMPREP)

O presente Plano Setorial aplica-se ao Comando de Preparo e OM subordinadas.

Continuação do Anexo F - Elaboração do Plano Setorial

2 FUNDAMENTOS DO ODSA

2.1 MISSÃO (Exemplo fictício do COMGAP)

O Comando-Geral de Apoio (COMGAP), Organização do Comando da Aeronáutica (COMAER) prevista pelo Decreto nº 6.834, de 30 de abril de 2009, alterado pelo Decreto nº 7.069, de 20 de janeiro de 2010 e Decreto nº 9.077, de 8 de junho de 2017, tem por finalidade planejar, gerenciar e controlar as atividades relacionadas com o apoio logístico de material, de patrimônio, da tecnologia da informação e de serviços correlatos.

2.2 COMPETÊNCIAS (Exemplo fictício do COMGAP)

Ao COMGAP compete:

- a) planejar em alto nível, dirigir, coordenar, supervisionar e controlar todas as atividades relacionadas com o apoio logístico de material, de patrimônio, da tecnologia da informação e de serviços correlatos;
- b) elaborar, aprovar e atualizar, na sua esfera de responsabilidade, (...);
- (...)

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (Exemplo fictício do DCTA)

O DCTA tem as seguintes Organizações Militares sob a sua subordinação:

- a) Comissão de Coordenação e Implantação de Sistemas Espaciais (CCISE);
- b) Centro de Lançamento de Alcântara (CLA);
- (...).....; e
- m) Prefeitura de Aeronáutica de São José dos Campos (PASJ).

2.4 VISÃO (Exemplo fictício da SEFA)

Ser reconhecida como uma Organização de excelência na gestão das atividades administrativas, orçamentárias, financeiras e, contábeis no COMAER.

2.5 VALORES (Exemplo fictício do COMGEP)

- a) DISCIPLINA: é a rigorosa observância e o acatamento integral às leis (...);
- b) PATRIOTISMO: é o sentimento de orgulho, amor e devoção (...);
- c) INTEGRIDADE: é um traço de caráter que exprime a vontade de fazer (...);
- d) COMPROMETIMENTO: é a satisfação de pertencer à Instituição, (...);
- e) PROFISSIONALISMO: é trabalhar de forma competente e responsável (...);
- f) CORDIALIDADE, para relacionar-se de forma amistosa no ambiente (...);
- g) HUMANISMO, para valorizar o ser humano, tanto na dimensão física (...); e
- h) ÉTICA, para agir de forma consistente com o certo e o justo, usando (...).

3 DIRETRIZES SUPERIORES

3.1 EMANADAS DO COMANDANTE DA AERONÁUTICA (Exemplo extraído do Aviso Interno nº5/GC3 que dispõe sobre medidas para a redução das despesas administrativas das Organizações Militares do Comando da Aeronáutica, para o exercício financeiro de 2014)

Continuação do Anexo F - Elaboração do Plano Setorial

- a) Organizar as atividades administrativas da OM, adaptando-as a um corte médio da ordem de 15% em suas dotações orçamentárias, quando comparadas ao exercício de 2013;

(...); e

- h) Realizar criterioso acompanhamento da execução orçamentária das Unidades Gestoras e Unidades Administrativas subordinadas (ODGSA), tendo em vista garantir o fiel cumprimento do disposto no presente Aviso.

3.2 DEDUZIDAS DOS DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS (Exemplo fictício do COMGEP)

- a) Incrementar os Programas de Medicina Preventiva;

(...); e

- d) Modernizar o parque de equipamentos e infraestrutura de saúde, assegurando a oferta dos serviços.

4 DIRETRIZES DO ODSA

4.1 GERAIS (Exemplo fictício do COMGAP)

- a) Observar, com rigor, o cumprimento dos prazos estabelecidos para o trâmite dos processos administrativos de gestão (PAG);

(...); e

- z) Conduzir os estudos e contribuir para as ações decorrentes visando à departamentalização da estrutura organizacional do COMGAP.

4.2 ESPECÍFICAS (Exemplo fictício do COMGAP)

4.2.1 DIRETORIA DE MATERIAL AERONÁUTICO E BÉLICO (DIRMAB)

- a) Considerar, para fins de planejamento do ano de 2019, o esforço aéreo para a frota de aeronaves da FAB de 120 mil horas de voo;

(...)

4.2.2 DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA (DIRINFRA)

- a) Acompanhar o desenvolvimento e a implantação de (...)

(...)

4.3 SUBSETORIAIS (Exemplo fictício do COMGEP)

4.3.1 DIRETORIA DE SAÚDE (DIRSA)

4.3.1.1 Todas as OSA de 3º e 4º escalão

- a) Implementar as atividades relativas ao PASIN, de modo a atingir 80% de conformidade (...), até nov.19;

(...)

4.3.1.2 HFAG, HCA, HFAB, HFASP, HAAF, HARF e CGABEG

- a) Atingir 65% de conformidade nos processos assistenciais e administrativos das OSA, com base no preconizado pela (...), até nov.19.

Continuação do Anexo F - Elaboração do Plano Setorial

4.3.2 DIRETORIA DE ENSINO (DIRENS)

(...)

5 CONTRIBUIÇÃO SETORIAL

5.1 OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO (Exemplo fictício do COMGEP)

5.1.1 OBJETIVO: M181400.PES00.C190100

Meta: Revisar 80% dos currículos dos cursos de formação para que sejam baseados em atividades práticas que aproximem os instruídos da realidade que enfrentarão, até nov. 2020.

Indicador: Conforme item 1.1.1 do Anexo C.

Projetos: Revisão curricular AFA; (...); Revisão curricular CIAAR.

5.1.2 OBJETIVO: M181400.PES00.C190200

(...).

5.1.3 OBJETIVO: M181600.PES00.C190400

Meta: Dimensionar a Força de Trabalho de 50% das OM do COMAER, por meio do mapeamento de processos, até no. 2022.

Indicador: Conforme item 1.1.6 do Anexo C.

Projetos: Dimensionamento COMGAP; (...); Dimensionamento COMPREP.

5.2 OBJETIVOS SETORIAIS (Exemplo fictício do COMGEP)

5.2.1 OBJETIVO: P181606.PES00.S190100

Meta: Implantar processos de acompanhamento do nível de satisfação e motivação do efetivo do COMAER, do ingresso ao êxodo, de 100% dos Quadros dos militares convocados até nov. 2020.

Indicador: Conforme item 1.2.7 do Anexo C.

Projetos: Motivação QSCON; (...); Motivação QOCON.

5.2.2 OBJETIVO: P181606.PES00.S190200

(...).

5.2.3 OBJETIVO: P181804.PES00.S190400

Meta: Modificar a estrutura organizacional do QG do COMGEP a fim de integrar 100% das atividades de recursos humanos desenvolvidas pelas OM subordinadas, até jun. 2020.

Indicador: Conforme item 1.2.9 do Anexo C.

Projeto: Restruturação do QG.

6 PROJETOS E ATIVIDADES A CARGO DO ODSA

OBS: Para um controle adequado dos projetos/atividades listados a seguir, o ODSA deve atribuir, pelo menos, um marco/item de controle anual para cada item.

6.1 PROJETOS ESTRATÉGICOS (Exemplo fictício do DCTA)

| CÓDIGO | DESCRIÇÃO | OM RESP | PRAZO | DIRETRIZES | MARCO |
|-----------------------|---------------------|---------|-----------|------------------------------|---|
| M180100.CTA00.E190101 | F-X2 (Aquisição) | COPAC | nov. 2019 | Conforme letra a do Item 4.1 | Receber etapa 37 |
| | | COPAC | nov. 2020 | ----- | Receber etapa 44 (relatório ..) |
| | | IFI | jul. 2020 | ----- | Certificar o Sistema de Navegação |
| | | COPAC | out. 2021 | ----- | Receber etapa 58 (entrega de aeronave) |
| | | COPAC | set. 2022 | ----- | Receber etapa 70 (entrega de simulador) |
| (...) | (...) | (...) | (...) | ----- | (...) |

6.2 PROJETOS DE CONTRIBUIÇÃO (Exemplo fictício do COMGAP)

| CÓDIGO | DESCRIÇÃO | OM RESP | PRAZO | DIRETRIZES | MARCO |
|-----------------------|--------------------------------------|----------|-----------|------------------------------|------------------------------------|
| M180100.LOG00.C190101 | Adequação da BAAN (Hangares) | DIRINFRA | nov. 2019 | Conforme letra c do Item 4.1 | Entregar o projeto (...) |
| | | | nov. 2020 | ----- | Receber o hangar de lavagem, (...) |
| | | | nov. 2021 | ----- | Receber o hangar H-003, (...) |
| | | | dez. 2022 | ----- | Receber as instalações (...) |
| M180100.LOG00.C190102 | Adequação da BAAN (Rede elétrica) | DIRINFRA | out. 2019 | ----- | Entregar o projeto (...) |
| | | | nov. 2020 | ----- | Substituir os isoladores, (...) |
| | | | nov. 2021 | ----- | Receber o gerador, (...) |
| | | | dez. 2022 | ----- | Receber as instalações (...) |
| (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) |

6.3 PROJETOS SETORIAIS (Exemplo fictício do DCTA)

| CÓDIGO | DESCRIÇÃO | OM RESP | PRAZO | DIRETRIZES | MARCO |
|-----------------------|------------------------|---------|-----------|--------------------------------|------------------------|
| P180903.CTA00.S190101 | Motor Aeronáutico Flex | IAE | out. 2019 | Conforme letra a do Item 4.2.1 | Entregar o motor (...) |
| (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) |

6.4 ATIVIDADES SETORIAIS (Exemplo fictício do COMGEP)

| CÓDIGO | DESCRIÇÃO | OM RESP | PRAZO | DIRETRIZES | ITENS DE CONTROLE | INDICADORES |
|-----------------------|---|---------|-------|------------|--|---|
| P192301.PES00.A190100 | Gerenciar o funcionamento do PASIN (Programa Assistencial Integrado) | DIRSA | 2019 | ----- | Atingir 70% de conformidade em (...) | Porcentagem de conformidade (Ordem Técnica nº 2/DIRSA/2013) |
| | | | 2020 | ----- | Atingir 75% de conformidade em (...) | |
| | | | 2021 | ----- | Atingir 80% de conformidade em (...) | |
| | | | 2022 | ----- | Atingir 85% de conformidade em (...) | |
| P192301.PES00.A190200 | Gerenciar o ATENFAER (Programa de Atenção Farmacêutica e Farmácia Clínica da Aeronáutica) | | anual | ----- | Atingir 80% de conformidade em relação às atividades de Nível I Hospitalar estabelecidas para o ATENFAER nas OSA de 3º e 4º escalão. | Porcentagem de conformidade (Ordem Técnica nº 7/DIRSA/2015) |
| (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) |

Continuação do Anexo F - Elaboração do Plano Setorial

7 INSPEÇÕES

7.1 INSPEÇÕES A REALIZAR (Exemplo fictício do COMGEP)

- a) DIRENS: junho de 2019;
- b) DIRSA: julho de 2019;
- (...).....; e
- f) IPA: setembro de 2019.

8 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

8.1 EVENTOS DIVERSOS A SEREM REALIZADOS SOB A COORDENAÇÃO DO ODSA E OM SUBORDINADAS (Exemplo fictício do DCTA)

- Páscoa dos Militares (GAP-SJ): Maio 2019;
- VII Workshop Efeitos de Radiações Ionizantes em Componentes Eletrônicos (IEAV): Abril 2019;
- (...) ; e
- Cerimônia Militar de Nomeação de Primeiros-Tenentes Engenheiros da Aeronáutica (CPORAER-SJ): Dezembro 2019.

9 DISPOSIÇÕES FINAIS (Exemplo genérico)

Este Plano Setorial substitui o PCA (número), de (ano), aprovado pela Portaria nº (número), de (data), publicada no Boletim do Comando da Aeronáutica nº (número), de (data).

Os casos não previstos neste documento serão levados à apreciação do (autoridade).

REFERÊNCIAS (Exemplo genérico)

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. *Diretriz de Planejamento Institucional*: **DCA 11-118**. Brasília, DF, 2019.

_____. *Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018-2027*: **PCA 11-47**. Brasília, DF, 2018.

_____. *Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 - Planejamento*: **DCA 11-1**. Brasília, DF, 2019.

Anexo A - COMPOSIÇÃO ORÇAMENTÁRIA (Exemplo fictício do COMGEP)

| UG | PROGRAMA | AÇÃO | PO | GRUPO | DESCRIÇÃO | VALOR (R\$) |
|-------|----------|-------|-------|-------|--|--------------|
| EEAR | 2058 | 20S9 | 0003 | 4 | Recuperação do Cassino dos Suboficiais e Sargentos (CASUSA) | 649.148,00 |
| | | 20X9 | 0005 | 3 | Formação, Aperfeiçoamento e Especialização de sargentos e civis. | 2.633.341,00 |
| | | | 0005 | 4 | Formação, Aperfeiçoamento e Especialização de sargentos e civis. | 775.660,00 |
| | 2108 | 2000 | 0002 | 3 | Serviços públicos | 1.176.500,00 |
| | | | | 3 | Vida vegetativa | 1.973.652,00 |
| | | | | 3 | MARESAER (EEAR) | 200.000,00 |
| (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) |

Anexo B - CALENDÁRIO DE ATIVIDADES (Exemplo fictício do COMGEP)

| JANEIRO | | | | | | |
|---------|--|--------|-------|-----------------|--------------|-----------------|
| SEQ | EVENTO | FREQ | PRAZO | ORIGEM | DESTINO | LEGISLAÇÃO |
| 1 | Encaminhar relatório de prestação de contas de bens de consumo/patrimônio. | mensal | 3 | COMGEP (GABGEP) | GAP-BR | RADA |
| 2 | Atualizar o andamento das metas do Plano Setorial no GPAER e as pendências do Relatório de Inspeção do ano anterior. | mensal | 8 | OM Subordinadas | COMGEP (AGE) | --- |
| 3 | Encaminhar as solicitações de adiamento ou desistência do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos – CAS. | Anual | 15 | COMGEP (2SC) | DIRENS | ICA 37-612/2018 |
| (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) |

Anexo C - INDICADORES

A critério do ODSA.

Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual

I ORIENTAÇÕES GERAIS

Com vistas à mudança da cultura organizacional e à valorização da atividade de planejamento no COMAER, os programas de trabalho são os balizadores das atividades desenvolvidas em todas as OM do COMAER, que têm o dever de buscar executá-los integralmente, evitando a alocação de recursos humanos e financeiros em ações que não contribuam para o alcance das metas planejadas.

O PTA é estruturado tendo como base as orientações e determinações dos escalões superiores. No entanto, o Plano deve apresentar propósitos "reais" a serem atingidos, baseados na previsão de distribuição dos recursos orçamentários constante da DIPLAN, detalhados pelos Agentes Responsáveis por cada Ação Orçamentária/PO e consolidados pelos ODSA nos PLANSET.

Apesar das alterações que possam ocorrer entre a divulgação dos dados do PPA, da PLOA e do orçamento efetivamente disponibilizado à OM, os propósitos contidos no Programa de Trabalho Anual aprovado não devem ser alterados, de modo a permitir a mensuração das diferenças entre o planejado e o executado, haja vista ser o planejamento a referência para o cumprimento da missão da Organização.

A elaboração do PTA baseia-se nas regras estabelecidas na NSCA 5-1 "Confecção, Controle e Numeração de Publicações Oficiais do Comando da Aeronáutica", com as seguintes ressalvas:

- a publicação possui capa, sumário, texto, anexos e, se necessário, apêndices, nesta ordem;
- a capa (ver modelo no item VIII deste anexo) contém somente as inscrições "MINISTÉRIO DA DEFESA" e "COMANDO DA AERONÁUTICA", o Símbolo da Força Aérea Brasileira (Gládio Alado) e, na área de identificação da publicação, devidamente demarcada, o título da publicação, deixando de ser citada sua espécie, seus números básico e secundário e o ano de sua aprovação;
- os "capítulos padronizados" seguem o sumário preconizado no item III deste anexo; e
- o PTA não é numerado nem possui classificação de assunto.

Para fins de padronização dos PTA, a redação dos respectivos títulos, citados nas portaria de aprovação, na capa e nos demais pontos da publicação, fica assim estabelecida: *Programa de Trabalho Anual do/da OM (por extenso) para o ano de 20xx*; por exemplo, "Programa de Trabalho Anual da Academia da Força Aérea para o ano de 2019".

O PTA é uma publicação "ostensiva". Portanto, quando de sua elaboração, as OM devem ter especial atenção quanto aos assuntos sensíveis, ou seja, devem inserir o maior número de atividades no seu plano (transparência), porém sem comprometer a segurança das informações e, por conseguinte, o grau de sigilo do documento. Desta forma, o detalhamento de manobras, exercícios militares, instruções, projetos classificados e afins serão tratados em outros documentos, conforme determinado pelos ODSA ou pelos Órgãos Centrais dos Sistemas do COMAER responsáveis por tais atividades.

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual

Os itens III e IV deste anexo apresentam a composição e o detalhamento dos itens que compõe o PTA a ser elaborado pelas OM do COMAER.

O "ODSA que não possui OM subordinada ou que possui OM subordinada que não elabora PTA próprio" deve confeccionar e publicar o seu PTA como um anexo de seu PLANSET. Com isso, alguns tópicos devem ser suprimidos e outros ajustados, com a finalidade de não repetir conteúdo já descrito no corpo do PLANSET, para citar aspectos referentes à(s) OM subordinada(s), quando existente(s). A composição e as especificidades deste PTA encontram-se apresentadas do item V deste anexo.

Importante destacar que o Gestor Público só pode executar, em princípio, o que está planejado. Desta forma, um planejamento inadequado poderá deixar, futuramente, outro gestor vulnerável aos Órgãos de Controle Interno e Externo.

Ressalta-se que, para a elaboração do Programa de Trabalho Anual, é imprescindível a leitura do item 3.5 do corpo desta DCA, que trata da quinta fase do planejamento institucional (PTA).

II APROVAÇÃO E PUBLICAÇÃO

Cabe às OM a elaboração e aprovação de seus respectivos Programas de Trabalho Anual que, por não serem consideradas publicações oficiais convencionais e regulamentares, não são registradas e controladas pelo CENDOC.

A aprovação dos PTA ocorre por meio de Portaria da OM (ver modelo no item VII deste anexo) que, conforme já mencionado, não compõe a estrutura da publicação. Neste caso, o PTA será anexo à Portaria que o aprova.

Com vistas à publicidade do PTA e perpetuação nos registros do COMAER, a Portaria de aprovação (e o respectivo PTA) deverão ser publicados em Boletim do Comando da Aeronáutica (BCA), bem como disponibilizado para consulta nas páginas das respectivas Organização na INTRAER.

Conforme preconizado na NSCA 6-1 "Boletins do Comando da Aeronáutica", as OM devem fazer gestões junto aos Órgão Emissores das respectivas cadeias de comando para que as Portarias que aprovam seus PTA sejam publicados em BCA.

Depois de publicado no BCA, os PTA devem ser encaminhados aos respectivos ODSA, a fim de que os setores de Planejamento, Orçamento e Gestão verifiquem o alinhamento com os respectivos PLANSET, bem como façam o acompanhamento e/ou supervisão do cumprimento do PTA.

III COMPOSIÇÃO

As Organizações do COMAER deverão confeccionar seus Programas de Trabalho contendo, no mínimo, os itens abaixo:

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual**1.2 CONCEITUAÇÃO****1.3 ÂMBITO****2 FUNDAMENTOS DA OM****2.1 MISSÃO****2.2 COMPETÊNCIAS****2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL****2.4 VISÃO****2.5 VALORES****3 DIRETRIZES****3.1 EMANADAS DOS ÓRGÃOS SUPERIORES****3.2 EMANADAS DO COMANDANTE, CHEFE, PREFEITO, SECRETÁRIO
OU DIRETOR DA OM****4 OBJETIVOS ORGÂNICOS****4.1 OBJETIVO ...****4.2 OBJETIVO ...****4.n OBJETIVO ...****5 MARCOS E TAREFAS REFERENTES A PROJETOS****5.1 PROJETOS ESTRATÉGICOS****5.2 PROJETOS DE CONTRIBUIÇÃO****5.3 PROJETOS SETORIAIS****5.4 PROJETOS ORGÂNICOS****6 ITENS DE CONTROLE E TAREFAS REFERENTES A ATIVIDADES****6.1 ATIVIDADES SETORIAIS****6.2 ATIVIDADES ORGÂNICAS****7 COMPOSIÇÃO ORÇAMENTÁRIA****8 AQUISIÇÕES DE TI****9 CALENDÁRIO ADMINISTRATIVO****10 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES****11 DISPOSIÇÕES FINAIS**

O item IX deste Anexo apresenta um modelo de Programa de Trabalho Anual preenchido.

Com vistas a facilitar o entendimento e a elaboração do documento, está apresentado, na sequência, o detalhamento dos itens que compõem o PTA.

IV DETALHAMENTO**1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES****1.1 FINALIDADE**

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual

- citar a finalidade do Programa de Trabalho Anual.

1.2 CONCEITUAÇÃO

- citar os principais conceitos e siglas utilizadas no documento, ou endereçar ao(s) Glossário(s) adequado(s).

1.3 ÂMBITO

- citar a quem compete o cumprimento do PTA.

2 FUNDAMENTOS DA OM

2.1 MISSÃO

- citar a missão da OM (razão de ser da OM), com base na finalidade descrita na Sessão I do Capítulo I do Regulamento da OM (ROCA), transcrita no mesmo item do Regimento Interno da OM (RICA).

2.2 COMPETÊNCIAS

- citar as competências da OM, conforme descrito na Sessão II ou III do Capítulo I do Regulamento da OM (ROCA).

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- citar os órgãos/seções/setores que compõe a estrutura básica da OM, conforme descrito no Capítulo II do Regimento Interno da OM (RICA).

OBS: Caso a estrutura existente esteja divergente da prevista no RICA, citar a estrutura real fazendo menção a tal divergência.

2.4 VISÃO

- citar a visão de futuro da OM.

2.5 VALORES

- citar os valores organizacionais da FAB, acrescidos dos valores organizacionais do ODSA, se houver, conforme citado no respectivo PLANSET.

3 DIRETRIZES

- neste tópico devem ser relacionadas as diretrizes recebidas através do Plano Setorial, bem como a diretriz de comando do atual Comandante, Chefe, Prefeito, Secretário ou Diretor da OM; e
- as diretrizes devem ser enunciadas sempre com verbo no infinitivo.

3.1 EMANADAS DOS ÓRGÃOS SUPERIORES

- enunciar, uma a uma, as diretrizes gerais emanadas pelo ODSA e as específicas para aquela OM (extrair do item Diretrizes do ODSA, do Plano Setorial).

3.2 EMANADAS DO COMANDANTE, CHEFE, PREFEITO, SECRETÁRIO OU DIRETOR DA OM

- enunciar, uma a uma, as diretrizes emanadas pelo Comandante, Chefe, Prefeito, Secretário ou Diretor da OM. Podem ser separadas, se julgado conveniente, em diretrizes gerais e específicas. As gerais abrangem toda a OM, enquanto as específicas abrangem um ou mais setores.

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual

4 OBJETIVOS ORGÂNICOS

- os objetivos orgânicos expressam em palavras uma situação futura a ser alcançada pela OM, a fim de garantir um melhor desempenho de seus processos, deduzidos da Cadeia de Valor, contribuindo para o alcance de sua visão de futuro;
- os objetivos orgânicos são numerados de forma sequencial dentro de cada processo da Cadeia de Valor, seguindo a codificação preconizada neste normativo;
- o PTA deve deixar claro qual o código identificador da OM citado no PLANSET do ODSA;
- com vistas à verificação do alcance desses objetivos, devem ser criados indicadores de desempenho e metas com a finalidade de acompanhar o atingimento ou não da estratégia planejada;
- meta: é o objetivo de forma quantificada; é um parâmetro estabelecido que deve ser atingido dentro de um período. Metas são patamares quantitativos que têm como finalidade servir de referência para o movimento desejado ou viável de um indicador. Por suas características, uma meta deve ser específica, mensurável, alcançável, relevante e temporizável (método SMART - *Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound*) e, adicionalmente, ser desafiadora. Pode também ser definida pela equação: "Meta = Objetivo + Valor + Prazo";
- indicador de desempenho: instrumento capaz de medir o desempenho e a evolução de um projeto ou atividade. Deve ser passível de aferição, coerente com o objetivo estabelecido, sensível à contribuição das principais ações e apurável em tempo oportuno. Permite, portanto, a mensuração dos resultados alcançados com a execução de um projeto ou atividade. É geralmente apresentado como uma relação ou taxa entre variáveis relevantes. É uma função estatística que permite obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto ou serviço, sistema ou processo. São entendidos como sinalizadores que determinam progresso ou alcance de uma situação pretendida. São traduzidos em número, percentual, descrição de processos ou fatos que indiquem a mudança qualitativa e/ou quantitativa de uma condição específica;
- esses indicadores de desempenho podem ser elaborados exclusivamente para os objetivos orgânicos ou a partir da composição de indicadores já empregados nos projetos associados;
- cabe salientar que as OM devem utilizar a metodologia de confecção de indicadores de desempenho estabelecida no manual de Indicadores Estratégicos para o Comando da Aeronáutica (MCA 16-1). O aspecto mais importante dos indicadores é que eles auxiliem, efetivamente, no acompanhamento da melhoria do desempenho da OM;
- considerando que, para o alcance de um objetivo orgânico e de sua respectiva meta, deve ser planejada a execução de um ou mais projetos, estes também devem ser apresentados neste tópico;
- ressalta-se que as metas espelham melhorias e/ou desafios organizacionais e não uma mera repetição pura e simples de tarefas rotineiras. Para estes casos, não devem ser criadas metas, sendo apenas feitos apontamentos no Calendário Administrativo. Sendo assim, é incorreto criar, por exemplo, uma meta de envio de relatórios mensais sobre consumo de combustível da garagem, cujas tarefas seriam a confecção e envio de 12 relatórios. Neste caso, o mais adequado é criar apenas um item tratando do relatório, de

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual

expedição mensal, até o dia "x". No entanto, se o relatório rotineiramente é expedido fora do prazo e pretende-se corrigir este procedimento falho, pode ser estabelecido, por exemplo, um objetivo de "reduzir o atraso na emissão do tal relatório", cuja meta pode ser "reduzir o atraso na emissão do tal relatório em 95 %, até o final do ano";

- considerando-se que existem inúmeras metas que demandam esforços da OM e não necessariamente requeiram a aplicação de recursos orçamentários e, ainda, que o PTA incorpora o planejamento global da OM, estas metas também devem ser listadas;
- neste tópico, portanto, devem ser relacionados todos os objetivos orgânicos da OM e, para cada um, ser discriminada a meta, os respectivos indicadores de desempenho e os projetos que contribuam para o seu alcance;
- também devem ser citadas as melhorias de processo que contribuam para o alcance de um objetivo orgânico. Neste caso, os planos de ação das melhorias de processo são considerados como projetos orgânicos; e
- além disso, devem ser incluídas as ações decorrentes das metas vinculadas ao Plano Plurianual do Governo Federal em sua área de responsabilidade, bem como os indicadores de desempenho que apontarão o atingimento das metas.

5 MARCOS E TAREFAS REFERENTES A PROJETOS

- neste tópico devem ser relacionados os marcos a serem verificados e as tarefas a serem realizadas pela OM no exercício considerado, referentes aos projetos estratégicos, de contribuição, setoriais e orgânicos. Também devem ser relacionadas as tarefas referentes aos processos cujas melhorias contribuam para o alcance de um objetivo;
- marco (milestone): é um ponto ou evento significativo no âmbito de um projeto. A lista de marcos identifica todos os pontos marcantes do projeto e indica quais são obrigatórios, tais como os exigidos por contrato, ou opcionais, como os baseados em informações históricas. Os marcos são semelhantes às atividades normais do cronograma, com a mesma estrutura e atributos, mas têm duração zero porque eles representam um momento no tempo;
- tarefa: é o conjunto de passos, atos ou movimentos integrados realizados no âmbito de projetos, atividades ou processos, com prazo de execução e agente responsável definidos;
- as tarefas devem ser enunciadas sempre com verbo no infinitivo;
- as tarefas devem ser listadas na ordem cronológica de seus prazos de conclusão;
- apesar de não ser uma informação de caráter obrigatório no PTA, sugere-se que seja citada a data de início de cada tarefa, a fim de facilitar o acompanhamento das ações;
- apesar de não ser uma informação de caráter obrigatório no PTA, sugere-se que seja adotado algum tipo de indicador para acompanhar o andamento do projeto ao longo daquele ano. Caso julgado pertinente sua inserção no PTA, esta informação poderá estar registrada logo abaixo do projeto listado;
- para cada tarefa ainda será necessário:
 - a) atribuir um código identificador, conforme item VI deste Anexo; e
 - b) informar o total de recursos orçamentários necessário a sua execução, quando pertinente;
- ressalta-se que todos os marcos devem ser replicados no Calendário Administrativo, considerando o impacto da ação na rotina organizacional; e

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual

- a OM deve relacionar TODOS os marcos e tarefas referentes a projetos que componham o seu rol de responsabilidade, no exercício considerado, da seguinte forma:

5.1 PROJETOS ESTRATÉGICOS

- deve ser citado somente o código de cada projeto estratégico, seguido das tarefas a serem realizadas e marcos a serem verificados, afetos à OM, para o período de vigência do PTA. Tais dados devem ser extraídos do item 6.1 do respectivo Plano Setorial e dispostos em tabela.

5.2 PROJETOS DE CONTRIBUIÇÃO

- deve ser citado somente o código de cada projeto de contribuição, seguido das tarefas a serem realizadas e marcos a serem verificados, afetos à OM, para o período de vigência do PTA. Tais dados devem ser extraídos do item 6.2 do respectivo Plano Setorial e dispostos em tabela.

5.3 PROJETOS SETORIAIS

- deve ser citado somente o código de cada projeto setorial, seguido das tarefas a serem realizadas e marcos a serem verificados, afetos à OM, para o período de vigência do PTA. Tais dados devem ser extraídos do item 6.3 do respectivo Plano Setorial e dispostos em tabela.

5.4 PROJETOS ORGÂNICOS

- deve ser citado somente o código de cada projeto orgânico, seguido das tarefas a serem realizadas e marcos a serem verificados, para o período de vigência do PTA. Tais dados devem ser dispostos em tabela.
- no caso dos planos de ação para melhoria de processo, as tarefas listadas não são aquelas desenvolvidas rotineiramente no respectivo processo, mas sim aquelas que contribuem para a melhoria do processo em foco.

6 ITENS DE CONTROLE E TAREFAS REFERENTES A ATIVIDADES

- neste tópico devem ser relacionados os itens de controle estabelecidos e as tarefas a serem realizadas pela OM no exercício considerado, referentes às atividades setoriais e orgânicas;
- item de controle: é um parâmetro quantitativo estabelecido para mensurar os resultados de uma atividade. Assim, a atividade é gerenciada por itens de controle de diferentes naturezas: custo, tempo, qualidade, quantidade, confiabilidade, entre outros;
- os conceitos de tarefa a serem empregados neste tópico são os mesmos mencionados no tópico anterior; e
- eventualmente poderão ser criados, pelo ODSA ou pela OM, indicadores de desempenho que viabilizem o acompanhamento dos itens de controle. Neste caso, também deve ser utilizada a metodologia estabelecida no MCA 16-1.
- a OM deve relacionar TODOS os itens de controle e tarefas referentes a atividades que componham o seu rol de responsabilidade, no exercício considerado, da seguinte forma:

6.1 ATIVIDADES SETORIAIS

- deve ser citado somente o código de cada atividade setorial, seguido dos respectivos itens de controle a serem verificados e tarefas a serem realizadas, afetos à OM, para o período de vigência do PTA. Tais dados devem ser extraídos do item 6.4 do respectivo Plano Setorial e dispostos em tabela.

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual

6.2 ATIVIDADES ORGÂNICAS

- somente devem ser relacionadas neste subtópico do PTA as atividades orgânicas cuja relevância justifique o estabelecimento de itens de controle;
- nesse caso, deve ser criado um código para cada atividade orgânica que não tenha sido citada no PLANSET, mas que seja necessária para o cumprimento das atribuições previstas nos respectivos ROCA e RICA; e
- deve ser citado somente o código de cada atividade orgânica, seguido dos respectivos itens de controle a serem verificados e tarefas a serem realizadas, para o período de vigência do PTA. Tais dados devem ser dispostos em tabela.

7 COMPOSIÇÃO ORÇAMENTÁRIA

- neste tópico deve ser inserida a composição de todos os créditos orçamentários destinados à OM para o ano seguinte, a fim de que esta execute os projetos e atividades sob sua responsabilidade. Deverão ser apresentados os dados mais atuais obtidos até a aprovação do PTA, ou seja, as informações obtidas através da DIPLAN, do PLANSET, dos Agentes Responsáveis ou por outros meios administrativos;
- detalhar os recursos com a maior granularidade possível (nível "tarefa"), de modo a facilitar o rastreamento de cada valor planejado, bem como uma eventual prestação de contas ao final do exercício; e
- enquanto o refinamento do processo de planejamento da Aeronáutica passa por um processo de amadurecimento, é permitido que até um limite de 10% das despesas não sejam detalhadas, sendo citadas como "outros", "diversos" etc.

8 AQUISIÇÕES DE TI

- neste item, devem ser relacionadas as aquisições de Tecnologia da Informação da OM, não mencionadas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação da Aeronáutica - PDTI (PCA 11-320);
- além do PDTI, para a elaboração deste item, também devem ser consultadas a Instrução Normativa MP/SLTI Nº 4/2014, que dispõe sobre o processo de contratação de soluções de TI, e as normas do TCU que tratam do tema;
- no PTA devem constar as aquisições referentes à:
 - a) suprimentos de informática, materiais de escritório associados a TI;
 - b) peças de reposição/manutenção de equipamentos de hardware; e
 - c) sistemas específicos e pontuais, equipamentos de suporte para estrutura de TI, alocada conforme a missão de cada OM e/ou Elo de serviço de TI.
- as aquisições a cargo da OM devem ser custeadas com os recursos alocados para a sua vida vegetativa, observando às diretrizes e normas emanadas de sua respectiva cadeia de comando;
- para cada aquisição devem ser apresentadas as seguintes informações: código da tarefa, tipo, descrição, necessidade, setor atendido, quantidade necessária e valor estimado;
- o tipo de necessidade deve ser enquadrada em uma das quatro categorias:
 - a) capacitação em TI: referente a contratação de cursos de TI;
 - b) material de TI: referente a todo item computacional físico, como computadores, peças de hardware etc;
 - c) serviço de TI: referente a todo tipo de serviço relacionado a TI, como contratação de aluguel de impressoras, link de internet etc; e

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual

- d) software especializado: referente a softwares comerciais específicos e pontuais para a atividade da unidade;
- ressalta-se que, para integrar o processo de aquisição, a descrição deve ser clara e objetiva, evitando sempre que possível a citação ou preferência por marcas, com exceção dos itens que possuem justificativa técnica adequada; e
 - ressalta-se também que, para poder ser adquirido, o item deve ter previsão de recursos discriminada no tópico anterior, COMPOSIÇÃO ORÇAMENTÁRIA.

9 CALENDÁRIO ADMINISTRATIVO

- neste tópico deve ser preenchido o Calendário dos eventos administrativos da OM a serem desenvolvidos durante o exercício considerado;
- entende-se por Calendário Administrativo a planilha que contém todos os eventos da Administração a serem desenvolvidos por uma Organização durante um determinado período, evidenciando os prazos e os respectivos setores responsáveis pelo seu cumprimento;
- o Calendário Administrativo deve conter todos os eventos administrativos previstos para a OM, listados, setor a setor, conforme detalhado na estrutura organizacional, em ordem de frequência (diário, semanal, mensal) e na sequência calendárica (01 jan. a 31 dez.); e
- cada evento deve ser detalhado da seguinte forma:
 - a) número sequencial de atividades da OM (seq);
 - b) evento a ser cumprido (evento);
 - c) frequência (freq);
 - d) data limite de sua realização (prazo);
 - e) setor da OM responsável pelo cumprimento (origem);
 - f) setor ou OM que recebe o produto do evento (destino); e
 - g) embasamento legal do evento (legislação).

10 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

- neste tópico podem ser incluídas outras informações julgadas necessárias e oportunas para o planejamento da OM. Seguem abaixo alguns exemplos de assuntos que podem ser abordados neste tópico:
 - a) calendário escolar das unidades de ensino;
 - b) calendário de exercícios operacionais das Alas;
 - c) calendário de inspeções das aeronaves das Alas, Parques de Material, AFA, etc;
 - d) calendário de aquisições (licitações);
 - e) eventos diversos sediados pela OM;
 - f) cadastro de indicadores da OM;
 - g) calendário de inspeções sistêmicas/auditorias;
 - h) plano de capacitação da OM (PLAMENS, PLAMTAX e cursos em geral);
 - i) Plano Plurianual de Obras (PPO) da OM; e
 - j) outras demandas planejadas mas que não foram descritas nos itens anteriores por não terem sido alcançadas pelo orçamento;
- apesar da possibilidade de apresentação de calendários completos de assuntos análogos, alguns eventos listados neste tópico devem obrigatoriamente ser listados no item anterior (Calendário Administrativo), haja vista os impactos decorrentes de seu eventual descumprimento.

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual

11 DISPOSIÇÕES FINAIS

- neste tópico constam a substituição de publicações e a designação do responsável pela solução de casos não previstos.

V COMPOSIÇÃO DO PTA PUBLICADO COMO ANEXO AO PLANSET

- os itens III e IV apresentam a composição e o detalhamento dos itens que compõe o PTA a ser elaborado pelas OM do COMAER. No entanto, os PTA publicados como anexo sofrem alguns ajustes, conforme detalhado a seguir:
 - a) com relação ao item 2 (Fundamentos da OM), este item contém apenas o item "Estrutura Organizacional", a ser renumerado para 2.1;
 - b) com relação ao item 3 (Diretrizes), este item é suprimido, sendo promovido o ajuste de numeração dos demais itens do PTA;
 - c) com relação aos itens 4 (Objetivos Orgânicos), 5 (Marcos e Tarefas referentes a Projetos), 6 (Itens de Controle e Tarefas referentes a Atividades), 7 (Composição Orçamentária), 8 (Aquisições de TI) e 10 (Informações Complementares), as informações devem abranger todas as OM incorporadas no respectivo PTA; e
 - d) com relação ao item 9 (Calendário Administrativo), deve ser elaborado um "apêndice" tratando do tema para cada OM incorporada ao respectivo PTA.

VI REGRAS PARA CODIFICAÇÃO DE TAREFAS

- as tarefas são codificadas através de um código identificador de 8 (oito) dígitos, a fim de facilitar o seu controle;
- o código identificador é atribuído no seguinte formato: 00XXX000, onde:
 - a) os dois primeiros dígitos são os últimos algarismos do ano a que se refere o PTA. Exemplo: "2019" utiliza os algarismos "19";
 - b) as três letras centrais são a abreviatura do setor responsável pela realização da tarefa, código este atribuído no detalhamento da estrutura da OM; e
 - c) os três últimos algarismos são preenchidos com a ordem sequencial de tarefas realizadas por aquele setor naquele exercício.
- importante ressaltar que, para um melhor rastreio das necessidades que deram origem aos processos licitatórios, os processos de elaboração de pedidos (Processos de Aquisição de Materiais e/ou Serviços) podem fazer menção aos códigos das tarefas que deram origem aos pedidos;
- todas as metas devem ter indicadores de desempenho, estejam estes presentes no Plano Setorial ou não;
- para facilitar a composição do documento, o ideal é que o PTA apresente uma relação de todos os códigos identificadores dos setores a serem utilizados, antes da citação dos marcos e tarefas referentes a projetos (item nº 5), conforme demonstrado no modelo preenchido; e
- no caso das OM que não fazem PTA próprio, um código deve ser alocado a ela dentro do PTA da OM de nível superior, haja vista que as suas tarefas são descritas naquele documento.

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual**VII PORTARIA DE APROVAÇÃO DO PTA - MODELO PREENCHIDO**

O modelo abaixo, de preenchimento fictício, objetiva esclarecer as principais dúvidas em relação ao modelo de portaria preconizado para aprovação do Programa de Trabalho Anual.



**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
BASE AÉREA DE SALVADOR**

PORTARIA BASV Nº XXX/AGESTAO, DE XX DE XXXXXX DE 2018

Aprova o Programa de Trabalho Anual
da Base Aérea de Salvador para o ano de
2019.

O COMANDANTE DA BASE AÉREA DE SALVADOR, no uso das atribuições que lhe confere o item 3.5.11 da DCA 11-1 "Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 - Planejamento", aprovada pela Portaria EMAER nº 12/6SC, de 8 de março de 2019, resolve:

Art. 1º Aprovar o Programa de Trabalho Anual da Base Aérea de Salvador para o ano de 2019, na forma do anexo a esta portaria.

Art. 2º Esta portaria entra em vigor na data da sua publicação.

Cel Av FULANO DE TAL
Comandante da Base Aérea de Salvador

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual**VIII PROGRAMA DE TRABALHO ANUAL – MODELO DE CAPA**

O modelo abaixo, de preenchimento fictício, objetiva esclarecer as principais dúvidas em relação ao modelo de capa preconizado para o Programa de Trabalho Anual.

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**

PROGRAMA DE TRABALHO ANUAL
DO INSTITUTO DE ESTUDOS
AVANÇADOS (IEAv)
PARA O ANO DE 2019

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual

IX PROGRAMA DE TRABALHO ANUAL – MODELO PREENCHIDO

O modelo abaixo, de preenchimento fictício, objetiva esclarecer as principais dúvidas de preenchimento de um Programa de Trabalho Anual.

Para tanto, em alguns casos foi sugerido um texto "padrão", onde a particularização foi deixada sublinhada para a customização adequada a cada caso.

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES (Exemplo fictício do ICEA)

1.1 FINALIDADE

O presente Programa de Trabalho Anual tem por finalidade orientar, de forma integrada e articulada com o Plano Setorial do DECEA, as ações a serem desenvolvidas pelo Instituto de Controle do Espaço Aéreo (ICEA) durante o ano de 2019.

1.2 CONCEITUAÇÃO (Exemplo genérico)

Para efeito desta publicação, os termos e expressões tem seus conceitos definidos no Glossário da Aeronáutica (MCA 10-4), no Glossário das Forças Armadas (MD35-G-01) ou conforme explicitado a seguir:

- INOVAÇÃO: Introdução de novidade ou aperfeiçoamento (...).
- (...)

1.3 ÂMBITO (Exemplo fictício da ALA 1)

O presente Programa de Trabalho Anual aplica-se à ALA 1.

2 ORGANIZAÇÃO MILITAR

2.1 MISSÃO (Exemplo fictício do EMAER)

O Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), Organização do Comando da Aeronáutica (COMAER) criada pelo Decreto-Lei nº 3.730, de 18 de outubro de 1941, tem por finalidade elaborar o planejamento, de mais alto nível, para o cumprimento da missão da Aeronáutica, assessorar o Comandante da Aeronáutica no exercício das atribuições inerentes ao seu cargo e coordenar as ações que envolvam os Órgãos de Direção Setorial.

2.2 COMPETÊNCIAS (Exemplo fictício do EMAER)

Ao EMAER compete:

- a) prestar assessoria referente aos assuntos de interesse do COMAER;
- b) elaborar a Política Militar Aeronáutica (...);
- (...) - ; e
- u) tratar dos assuntos afetos ao COMAER, no nível estratégico, por intermédio das respectivas Subchefias.

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (Exemplo fictício do IAE)

O IAE tem a seguinte estrutura básica:

- a) Direção (DIR);
- b) Vice-Direção (VDIR);
- (...).....; e
- f) Subdiretoria de Espaço (SESP).

2.4 VISÃO (Exemplo fictício do CENCIAR)

Ser reconhecida como uma Organização de excelência, no Sistema de Controle Interno, do Poder Executivo Federal.

2.5 VALORES (Exemplo fictício do HCA)

- a) DISCIPLINA: é a rigorosa observância e o acatamento integral às leis (...);
- b) PATRIOTISMO: é o sentimento de orgulho, amor e devoção (...);
- c) INTEGRIDADE: é um traço de caráter que exprime a vontade de fazer (...);
- d) COMPROMETIMENTO: é a satisfação de pertencer à Instituição, (...);
- e) PROFISSIONALISMO: é trabalhar de forma competente e responsável (...);
- f) CORDIALIDADE, para relacionar-se de forma amistosa no ambiente (...);
- g) HUMANISMO, para valorizar o ser humano, tanto na dimensão física (...); e
- h) ÉTICA, para agir de forma consistente com o certo e o justo, usando (...).

3 DIRETRIZES (Exemplo genérico)

3.1 EMANADAS DOS ÓRGÃOS SUPERIORES

- a) Estabelecer cláusulas bem definidas de contrapartidas (OFFSET) em todos os contratos firmados em âmbito internacional;
(...) ; e
- z) Dar a máxima atenção às atividades de apoio ao homem, objetivando a motivação e o entusiasmo no cumprimento de suas atividades e atribuições.

3.2 EMANADAS DO COMANDANTE, CHEFE, PREFEITO, SECRETÁRIO OU DIRETOR DA OM

3.2.1 DIRETRIZES GERAIS:

- a) Reduzir custos e melhorar a eficiência na utilização dos recursos materiais da Organização;
- b) Manter o foco constante na melhoria contínua da organização, bem como na busca de um conjunto de informações e indicadores que deem suporte ao planejamento, o controle e a execução na unidade;
(...) ; e
- z) Acompanhar o cumprimento dos prazos previstos para o trâmite da documentação.

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual

3.2.2 DIRETRIZES ESPECÍFICAS:

3.2.2.1 ACI:

- a) Verificar a conformidade legal dos assuntos técnico-administrativos sob responsabilidade da unidade, bem como assessorar o Agente Diretor e o Ordenador de Despesas no cumprimento da legislação e das normas que regem o serviço administrativo no âmbito da unidade;
- b) Priorizar a execução das metas estratégicas e as consequentes tarefas planejadas para seu setor, estabelecidas neste documento;
- (...); e
- z) Organizar, constituir e controlar todas as Comissões da unidade.

3.2.2.2 Chefe da Seção Administrativa:

- a)
- (...)

3.2.2.x Chefe da XXX:

- a)
- (...)

4 OBJETIVOS ORGÂNICOS (Exemplo fictício de OM subordinada ao COMPREP)

Esta Organização foi identificada no âmbito do Plano Setorial do COMPREP com o código "PRE10", utilizado na identificação dos objetivos, projetos e atividades restritos ao âmbito da OM.

4.1 OBJETIVO P181307.PRE10.O190100

Meta: Revitalizar a pintura externa de 50% das instalações da área operacional até nov. 2019.

Indicador: Porcentagem de instalações com pintura revitalizada.

Projetos: Pintura do Hangar de Lavagem; (...); Pintura da Casa de Pista.

4.2 OBJETIVO P181307.PRE10.O190200

Meta: Substituir 100% do telhado do prédio do comando até maio 2019.

Indicador: Porcentagem da área de cobertura substituída.

Projeto: Telhado do Prédio do Comando.

(...)

4.9 OBJETIVO P182401.PRE10.O190100

Meta: Reduzir o perigo aviário nas imediações do aeródromo em 75% até dez. 2020.

Indicador: Porcentagem de redução na média de pássaros no aeródromo.

Projeto: Lixão da Cabeceira da Pista 15.

5 MARCOS E TAREFAS REFERENTES A PROJETOS

Para efeito deste PTA, foram adotadas as seguintes codificações: (Exemplo fictício de OM subordinada ao COMPREP)

| SETOR | SIGLA | CÓDIGO DE TAREFAS |
|---------------------------------|-------|-------------------|
| COMANDO | CMD | 19CMD001 |
| ESQUADRAO DE SEGURANÇA E DEFESA | ESD | 19ESD001 |
| (...) | (...) | (...) |

| SETOR | SIGLA | CÓDIGO DE TAREFAS |
|-----------------------------|-------|-------------------|
| GRUPO LOGÍSTICO | LOG | 19LOG001 |
| SEÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL | SCS | 19SCS001 |
| (...) | (...) | (...) |

OBS: O código refere-se à 1ª tarefa do respectivo setor (sequencial 001)

5.1 PROJETOS ESTRATÉGICOS (Exemplo fictício de OM subordinada ao DCTA)

PROJETO: M180100.CTA00.E190101

| CÓDIGO DA TAREFA | TAREFA | PRAZO DA TAREFA |
|------------------|---|-----------------|
| 19PFX001 | Acompanhar e controlar (...). (Início: 01 jan.) | 31 dez. |
| 19PFX002 | Realizar reunião com a equipe gerencial (...). (Início: 31 maio) | 03 jun. |
| 19PFX003 | Realizar visita à linha de produção (...). (Início: 15 ago.) | 23 ago. |
| MARCO | Receber o relatório da CDR do Sistema de (...) | 30 set. |

5.2 PROJETOS DE CONTRIBUIÇÃO (Exemplo fictício de OM subordinada ao COMGAP)PROJETO: **M180100.LOG00.C190101**

| CÓDIGO DA TAREFA | TAREFA | PRAZO DA TAREFA |
|-------------------------|--|------------------------|
| 19DVT001 | Realizar vistoria técnica (...). (Início: 15 jan.) | 25 jan. |
| 19DVT002 | Elaborar o projeto básico do novo hangar do 1º GDA. (Início: 01 fev.) | 10 maio |
| (...) | (...) | (...) |
| 19DVT005 | Realizar reuniões com a equipe técnica para elaboração do projeto executivo do novo hangar do 1º GDA. (Início: 15 maio) | 05 jun. |
| 19DVT006 | Confeccionar o projeto executivo do novo hangar do 1º GDA Início: 15 maio) | 01 dez. |
| MARCO | Entregar o projeto executivo do novo hangar do 1º GDA | 01 dez. |

5.3 PROJETOS SETORIAIS (Exemplo fictício de OM subordinada ao COMGEP)PROJETO: **P181804.PES00.S190101**

| CÓDIGO DA TAREFA | TAREFA | PRAZO DA TAREFA |
|-------------------------|---|------------------------|
| (...) | (...) | (...) |
| 19DCP001 | Planejar a capacitação do efetivo para as novas atribuições. (Início: 01 mar.) | 30 abr. |
| 19DLE001 | Atualizar o ROCA e o RICA da Organização. (Início: 01 mar.) | 10 maio. |
| 19GAB002 | Adequar as instalações à nova estrutura organizacional. (Início: 10 maio). | 30 set. |
| (...) | (...) | (...) |
| MARCO | Iniciar as atividades do QG do COMGEP com base na nova estrutura organizacional | 15 dez. |

5.4 PROJETOS ORGÂNICOS (Exemplo fictício de OM subordinada ao COMPREP)

PROJETO: **P182401.PRE10.O190101**

| CÓDIGO DA TAREFA | TAREFA | PRAZO DA TAREFA |
|------------------|--|-------------------------|
| (...) | (...) | (...) |
| 19OSV001 | Realizar reuniões com representantes do IBAMA ... (Início: 15 jan.). | 31 jan. |
| 19OSV002 | Realizar a medição diagnóstica da quantidade de pássaros da espécie Quero-Quero num raio de 0,5 NM das cabeceiras das pistas 09/27 (Início: 01 fev.). | 1º dia útil de cada mês |
| 19OSV003 | Realizar ações de mitigação... (Início: 15 mar.). | 15 nov. |
| 19OSV004 | Confeccionar o relatório ... (Início: 01 dez.). | 15 dez. |
| MARCO | Entregar o relatório final ... | 15 dez. |

6 ITENS DE CONTROLE E TAREFAS REFERENTES A ATIVIDADES

6.1 ATIVIDADES SETORIAIS (Exemplo fictício de OM subordinada ao COMPREP)

ATIVIDADE: **P180202.PRE00.A190100**

| ITEM DE CONTROLE | INDICADOR | CÓDIGO DA TAREFA | TAREFA | PRAZO DA TAREFA |
|--|--|------------------|--|-----------------|
| Cumprir 100% das missões do PLPO para as equipagens operacionais aéreas sob responsabilidade da Ala. | (Nº de Missões Realizadas / Nº de Missões Planejadas) x 100% | 19SAD001 | Realizar aprontos para (...). (Início: 01 jan.) | 31 dez. |
| | | 19ETA001 | Executar as missões aéreas planejadas para o (...). (Início: 01 jan.) | 31 dez. |
| | | 19POG001 | Controlar a execução das missões planejadas para o (...). (Início: 01 jan.) | 31 dez. |
| (...) | (...) | (...) | | (...) |

6.2 ATIVIDADES ORGÂNICAS (Exemplo fictício de OM subordinada à SEFA)ATIVIDADE: **P180301.SEF23.A190200**

| ITEM DE CONTROLE | INDICADOR | CÓDIGO DA TAREFA | TAREFA | PRAZO DA TAREFA |
|--|---|------------------|---|--------------------|
| Realizar os processos de pagamento das despesas de vida vegetativa, em até 5 dias úteis a partir de seu recebimento. | Porcentagem de processos realizados em até 5 dias úteis | 19ADM005 | Quitar as despesas de energia elétrica. | 5º dia útil do mês |
| | | 19ADM006 | Quitar as despesas de água e esgoto. | 5º dia útil do mês |
| | | 19ADM007 | Quitar as despesas de telefonia fixa. | 10º dia do mês |
| | | (...) | (...) | (...) |
| | | 19ADM009 | Quitar as despesas de telefonia móvel. | 10º dia do mês |

7 COMPOSIÇÃO ORÇAMENTÁRIA (Exemplo genérico)**7.1 MATERIAL DE CONSUMO – ND 339030 – Ação: 2000 – R\$ 50.000,00**

| CÓDIGO | PERÍODO | TAREFA | TOTAL (R\$) |
|----------|---------|---|-------------|
| 19ADM012 | março | Despesas com Material de Expediente | 15.000,00 |
| 19ADM013 | abril | Despesas com Material de Processamento de Dados | 16.000,00 |
| 19ADM014 | maio | Despesas com Material de Copa e Cozinha | 5.000,00 |
| 19ADM015 | julho | Despesas com Material de Higiene e Limpeza | 8.000,00 |
| 19ADM016 | julho | Despesas com Material de Pintura | 2.000,00 |
| 19ADM017 | julho | Despesas com Material de Hidráulico | 4.000,00 |

7.2 SERVIÇOS PÚBLICOS – ND 339039 – Ação: 2000 – R\$ 400.000,00

| CÓDIGO | PERÍODO | TAREFA | TOTAL (R\$) |
|----------|---------|-------------------------------|-------------|
| 19ADM018 | mensal | Despesas com Energia Elétrica | 200.000,00 |
| 19ADM019 | mensal | Despesas com Água e Esgoto | 110.000,00 |
| 19ADM020 | mensal | Despesas com Telefonia Fixa | 35.000,00 |
| 19ADM021 | mensal | Despesas com Telefonia Móvel | 55.000,00 |

7.3 SERVIÇOS DE TERCEIROS – VIDA VEGETATIVA – ND 339039 – Ação: 2000 – R\$ 500.000,00

| CÓDIGO | PERÍODO | TAREFA | TOTAL (R\$) |
|----------|----------|--|-------------|
| 19ADM024 | mensal | Contratação de serviços de limpeza e conservação das instalações | 450.000,00 |
| 19ADM025 | junho | Confeção de armários de madeira | 2.000,00 |
| 19ADM026 | setembro | Instalações de divisórias | 3.000,00 |
| 19ADM027 | dezembro | Serviços diversos em apoio aos setores da OM | 45.000,00 |

7.4 DIÁRIAS MILITARES – ND 339015 – Ação: 2000 – R\$ 70.000,00

| CÓDIGO | PERÍODO | TAREFA | TOTAL (R\$) |
|----------|----------|---|-------------|
| 19ECO006 | eventual | Deslocamentos da Tripulação do C-98 da unidade | 33.000,00 |
| 19CMD007 | eventual | Deslocamentos do Comandante (representação) | 17.000,00 |
| 19ESD004 | 30/06 | Precursora do exercício de campanha | 2.627,26 |
| 19ECO009 | julho | Reunião da Assistência Jurídica com COJAER | 4.574,18 |
| 19ESD012 | setembro | Curso de Aplicador de Teste Físico (02 Graduados) | 5.798,56 |
| 19CMD012 | 31/12 | Missões diversas | 7.000,00 |

7.5 MATERIAL PERMANENTE – ND 449052 – Ação: 2000 – R\$ 80.000,00

| CÓDIGO | PERÍODO | TAREFA | TOTAL (R\$) |
|----------|---------|--|-------------|
| 19ADM004 | Abril | Aquisição de 12 camas box para o Esquadrão de Segurança e Defesa | 18.000,00 |
| 19ADM005 | Abril | Aquisição de fragmentadora nível 4 para a Seção de Inteligência | 1.500,00 |
| 19ADM006 | 30/05 | Aquisição de 10 mesas de escritório para o Esquadrão de Segurança e Defesa | 7.000,00 |
| 19ADM007 | 30/05 | Aquisição de 26 cadeiras tipo diretor para o Grupo Logístico | 8.500,00 |
| 19ADM008 | 30/06 | Aquisição de 10 computadores para o Grupo Logístico | 15.000,00 |
| 19ADM009 | 30/06 | Aquisição de 10 computadores para o Esquadrão de Segurança e Defesa | 15.000,00 |
| 19ADM010 | 30/06 | Aquisição de 5 computadores para a Seção de Comunicação Social | 7.500,00 |
| 19ADM011 | 30/06 | Aquisição de 5 computadores para a Assessoria Jurídica | 7.500,00 |

OBS: No exemplo acima, observa-se ser possível haver tarefas idênticas para setores diversos de uma mesma OM. Desta forma, o planejamento antecipado de todas as aquisições permitirá uma licitação na modalidade mais adequada, bem como a adoção de um calendário de aquisições escalonado ao longo do exercício.

7.6 MANUTENÇÃO E SUPRIMENTO AERONÁUTICO – ND 339030 – Ação: 2048 – R\$ 2.000.000,00

| CÓDIGO | PERÍODO | TAREFA | TOTAL (R\$) |
|----------|---------|-----------------------------------|-------------|
| 19TTE026 | 30/09 | Itens consumíveis do Projeto A-29 | 900.000,00 |
| 19TTE027 | 30/09 | Itens consumíveis do Projeto T-27 | 600.000,00 |
| 19TTE028 | 30/09 | Itens consumíveis do Projeto T-25 | 500.000,00 |

7.7 MANUTENÇÃO E SUPRIMENTO AERONÁUTICO – ND 339039 – Ação: 2048 – R\$ 25.000.000,00

| CÓDIGO | PERÍODO | TAREFA | TOTAL (R\$) |
|----------|----------|---|---------------|
| 19TTE029 | mensal | Assinatura de cartões GPS | 1.200.000,00 |
| 19TTE030 | eventual | Pagar etapas do Contrato nº 003/PAMALS/2016 | 10.100.058,94 |
| 19TTE031 | eventual | Pagar etapas do Contrato nº 004/PAMALS/2016 | 7.589.555,20 |
| 19TTE032 | eventual | Pagar etapas do Contrato nº 005/PAMALS/2016 | 2.796.005,21 |
| 19TTE033 | eventual | Pagar etapas do Contrato nº 001/PAMALS/2018 | 4.252.680,35 |
| 19TTE034 | eventual | Aquisição de publicações no FMS | 800.000,00 |

8 AQUISIÇÕES DE TI (Exemplo fictício do CECOMSAER)

| CÓDIGO | TIPO | DESCRIÇÃO | NECESSIDADE | SETOR | QTD | TOTAL (R\$) |
|----------|------------------------|---|--|-------|-----|-------------|
| 19VCH001 | Capacitação em TI | Curso de criação de sites - JOOMLA - básico | Capacitar militar para administrar o portal FAB | SDPP | 10 | 10.000,00 |
| 19VCH002 | Material de TI | Estação de Trabalho TIPO I - Processador Intel I3, Memória de 04GB RAM, HDs de 500GB SATA, Monitor de 19,5", Teclado, Mouse; Windows 10 Pro 64-Bits. Garantia de 3 anos on-site | Substituir parque de máquinas defasado | DAC | 30 | 90.000,00 |
| 19VCH003 | Serviço de TI | Contratar serviço de aluguel de impressoras e copiadoras | Suprir necessidade de impressão | VCH | 1 | 100.000,00 |
| 19VCH004 | Software Especializado | Licença de <i>Adobe Photoshop CS6</i> | Atender demanda da unidade para criação de artes e conteúdos para o portal | SDPD | 20 | 20.000,00 |
| TOTAL | | | | | | 220.000,00 |

9 CALENDÁRIO ADMINISTRATIVO (Exemplo genérico)

9.1 TODOS OS SETORES

| SEQ | EVENTO | FREQ | PRAZO | ORIGEM | DESTINO | LEGISLAÇÃO |
|-------|------------------------------|-----------|------------|--------|---------|---------------|
| 1 | Conferência dos bens móveis. | Semestral | último dia | TODOS | ACI | RCA 12-1/2017 |
| (...) | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

9.2 COMANDO

| SEQ | EVENTO | FREQ | PRAZO | ORIGEM | DESTINO | LEGISLAÇÃO |
|-------|--|----------|-----------------------------|--------|---------|----------------|
| 1 | Remeter a Ficha de Proposta de Portaria de Missão no Exterior (PLAMTAX). | Eventual | Até 45 dias antes da missão | CMD | GABAER | ICA 12-10/2018 |
| (...) | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

9.3 SEÇÃO DE PESSOAL

| SEQ | EVENTO | FREQ | PRAZO | ORIGEM | DESTINO | LEGISLAÇÃO |
|-------|---|------------|-----------------------------------|--------|-------------------|------------|
| 1 | Remeter à CJM a relação de Oficiais disponíveis para sorteio no trimestre seguinte. | Trimestral | dia 05 do último mês do trimestre | SPE | Auditoria Militar | ----- |
| (...) | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

9.4 AGENTE DE CONTROLE INTERNO

| SEQ | EVENTO | FREQ | PRAZO | ORIGEM | DESTINO | LEGISLAÇÃO |
|-------|---|-------|-------|--------|---------|-------------------------------|
| 1 | Encaminhar a apresentação de declaração de ajuste anual dos gestores. | Anual | Junho | ACI | CENCIAR | Portaria 738/GC6, de 15/05/14 |
| (...) | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

(...)

9.10 GRUPO LOGÍSTICO

| SEQ | EVENTO | FREQ | PRAZO | ORIGEM | DESTINO | LEGISLAÇÃO |
|-------|--|--------|-------|--------|---------|---------------|
| 1 | Envio da Mensagem Rádio informando o movimento de combustíveis e saldos. | Mensal | 10 | LOG | DIRENG | ICA 75-1/2000 |
| (...) | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

Continuação do Anexo G - Elaboração do Programa de Trabalho Anual**10 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES (Exemplo fictício para um GAP-BR)****10.1 CALENDÁRIO DE AQUISIÇÕES:**

| GRUPO DE MATERIAL | PRAZO PARA ENTRADA DE PEDIDOS NA SEÇÃO DE LICITAÇÕES | DATA ESTIMADA DA LICITAÇÃO |
|-----------------------------|---|-----------------------------------|
| RANCHO (ALIMENTAÇÃO) | 20/02/2019 | 15/05/2019 |
| MATERIAL DE HIGIENE/LIMPEZA | 14/03/2019 | 14/06/2019 |
| MATERIAL DE ESCRITÓRIO | 18/03/2019 | 18/06/2019 |
| SUPRIMENTOS DE INFORMÁTICA | 28/03/2019 | 28/06/2019 |
| MOBILIÁRIO | 10/04/2019 | 10/07/2019 |
| SERVIÇOS DIVERSOS | 30/04/2019 | 22 a 31/07/2019 |
| (...) | | |
| RANCHO (ALIMENTAÇÃO) | 20/08/2019 | 20/11/2019 |

10.2 INSTRUÇÃO TERRESTRE:

- TACF (1º período): 11/03/19 a 29/03/19;
- TACF (2º período): 09/09/19 a 11/10/19;
- (...); e
- Instrução de Marcha: abril de 2019.

10.3 EVENTOS DIVERSOS A SEREM REALIZADOS PELA OM:

- Passagem de Comando: 11 jan. 2019
- (...); e
- Semana da Intendência: 19 a 23/08/2019.

11 DISPOSIÇÕES FINAIS (Exemplo genérico)

Os casos não previstos neste documento serão levados à apreciação do (autoridade).