

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**



GOVERNANÇA

DCA 16-7

**GESTÃO DE DESEMPENHO NO SISTEMA DE
CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO BRASILEIRO**

2023

MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
DEPARTAMENTO DE CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO



GOVERNANÇA

DCA 16-7

**GESTÃO DE DESEMPENHO NO SISTEMA DE
CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO BRASILEIRO**

2023



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
DEPARTAMENTO DE CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO

PORTARIA DECEA Nº859/APLAN, DE 14 DE ABRIL DE 2023.

Aprova a edição da DCA 16-7, que dispõe sobre Gestão de Desempenho no Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro.

O DIRETOR-GERAL DO DEPARTAMENTO DE CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO, de conformidade com o previsto no art. 21, inciso I, da Estrutura Regimental do Comando da Aeronáutica, aprovada pelo Decreto nº 11.237, de 18 de outubro de 2022, e considerando o disposto no art. 10, inciso IV, do Regulamento do DECEA (ROCA 20-7/2019), aprovado pela Portaria nº 2.030/GC3, de 22 de novembro de 2019, resolve:

Art. 1º Aprovar a edição da DCA 16-7 “Gestão de Desempenho no Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro”, que com esta baixa.

Art. 2º Esta Instrução entra em vigor em 2 de maio de 2023.

Art. 3º Esta Portaria revoga a Portaria nº 282/DGCEA, de 23 de setembro de 2008, publicada no BCA nº 201, de 22 de outubro de 2008.

Ten Brig Ar ALCIDES TEIXEIRA BARBACOV
Diretor-Geral do DECEA

(Publicada no BCA nº 075, de 26 de abril de 2023)

SUMÁRIO

1	DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	9
1.1	<u>FINALIDADE</u>	9
1.2	<u>ABREVIATURA E SIGLAS</u>	9
1.3	<u>CONCEITUAÇÕES</u>	9
1.4	<u>ÂMBITO</u>	11
2	GESTÃO ESTRATÉGICA	12
3	GESTÃO DE DESEMPENHO	15
3.1	<u>CONTEXTUALIZAÇÃO</u>	15
3.2	<u>PROCESSO DE MONITORAMENTO DO DESEMPENHO</u>	15
3.3	<u>INDICADORES DE DESEMPENHO</u>	15
3.4	<u>CONSTRUINDO INDICADORES</u>	18
3.5	<u>INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O SISCEAB</u>	18
4	RESPONSABILIDADES	22
4.1	<u>COMPETE À VICE-DIREÇÃO DO DECEA</u>	22
4.2	<u>COMPETE AOS SUBDEPARTAMENTOS E ASSESSORIAS</u>	22
4.3	<u>COMPETE ÀS ORGANIZAÇÕES SUBORDINADAS</u>	22
4.4	<u>COMPETE AOS ÓRGÃOS LOCAIS</u>	22
4.5	<u>PRODUTOS</u>	23
4.6	<u>COMISSÃO DE DESEMPENHO</u>	23
5	DISPOSIÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS	25
	Anexo A - Ficha Descritiva de Indicador	26

PREFÁCIO

Para o cumprimento de sua missão e no esforço de aperfeiçoar os seus processos administrativos, com redução de custos e melhoria dos serviços prestados, o Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) busca desenvolver competências voltadas para o aprimoramento da capacidade do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB), implementando mecanismos que possibilitem mensurar o desempenho das atividades desenvolvidas em benefício do controle do espaço aéreo sob a responsabilidade do Estado Brasileiro.

Importante observar que os recursos humanos que compõem o DECEA e suas Organizações precisam ter condições de avaliar o desempenho dos Serviços, Projetos e Atividades em desenvolvimento e possuir condições de identificar se as organização e cada um de seus processos caminham na direção dos resultados desejados.

Nesse sentido, a Gestão de Desempenho é uma ferramenta importante para apoiar a tomada de decisão e essencial para a elevação da eficácia e eficiência dos serviços e produtos desenvolvidos pelo DECEA e Organizações subordinadas.

A presente Diretriz apresenta os conceitos básicos da Gestão de Desempenho, incluindo seus componentes principais, e define as responsabilidades e ações necessárias para a plena implementação desse conceito no DECEA e suas Organizações.

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

Esta Diretriz tem a finalidade de estabelecer os preceitos que nortearão a implantação da Gestão de Desempenho no Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB).

1.2 ABREVIATURA E SIGLAS

AIS	Serviço de Informação Aeronáutica (<i>Aeronautical Information Services</i>)
ATM	Gerenciamento de Tráfego Aéreo (<i>Air Traffic Management</i>)
CAG	Circulação Aérea Geral
C-AIS	Centro de Informações Aeronáuticas (<i>Aeronautical Information Centre</i>)
CGNA	Centro de Gerenciamento da Navegação Aérea
CGTEC	Centro de Gerenciamento Técnico do SISCEAB
COM	Circulação Operacional Militar
COMAER	Comando da Aeronáutica
DCA	Diretriz do Comando da Aeronáutica
DECEA	Departamento de Controle do Espaço Aéreo
FAB	Força Aérea Brasileira
ICA	Instituto de Cartografia Aeronáutica
MTBF	Tempo médio entre falhas (<i>Mean Time Before Failure</i>)
MTTR	Tempo médio para reparo (<i>Mean Time To Repair</i>)
NSCA	Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica
OACI	Organização de Aviação Civil Internacional
PAME-RJ	Parque de Material de Eletrônica da Aeronáutica do Rio de Janeiro
SGID	Sistema de Gestão de Indicadores de Desempenho
SGQI	Sistema de Gestão da Qualidade Integrada
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Administrativa
SILOMS	Sistema Integrado de Logística de Material e Serviços
SISCEAB	Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro
SPGIA	Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica
SPV	Sistema de Proteção ao Voo

1.3 CONCEITUAÇÕES

1.3.1 ATIVIDADE

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.

1.3.2 COMUNIDADE ATM

Conjunto de organizações, agências ou entidades que podem participar, colaborar e cooperar no planejamento, desenvolvimento, uso, regulação, operação e manutenção do Sistema ATM.

1.3.3 INDICADOR

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. 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.

1.3.4 INDICADOR DE ESFORÇOS

Também referenciado como “*Drive*”, é um indicador de Gestão também denominado como construtor, de plantação, *leading*, direcionador, item de verificação, de causa. É caracterizado pela facilidade de implantação e gerenciamento, geralmente produzindo resultados para um indicador maior.

1.3.5 INDICADOR DE RESULTADOS

Também referenciado como “*Outcome*”, é um indicador de Gestão também descrito como construído, de colheita, de fim, de resultado, *lagging*, resultante, item de controle, de efeito. É um indicador menos gerenciável porque depende dos resultados diretos de ação dos recursos humanos e técnicos em conjunto.

1.3.6 ÍNDICE

Tipo de indicador que se caracteriza por uma divisão entre duas informações de grandezas distintas, gerando um valor que não pode ser expresso como uma porcentagem. É uma unidade típica e dependente das duas grandezas que estão sendo divididas. O Índice é considerado um indicador ideal.

1.3.7 PROJETO

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.

1.3.8 SISTEMA ATM

Sistema que proporciona o Gerenciamento de Tráfego Aéreo mediante a integração colaborativa de pessoas, informação, tecnologia, instalações e serviços, apoiados por comunicações, navegação e vigilância baseadas em terra, a bordo e/ou no espaço (satélites).

1.3.9 TAXA

Tipo de indicador que se caracteriza por uma divisão entre duas informações de mesma grandeza, gerando um valor que pode ser expresso como porcentagem.

1.4 ÂMBITO

O presente documento aplica-se ao DECEA e às Organizações Subordinadas envolvidas na Gestão de Desempenho do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB).

2 GESTÃO ESTRATÉGICA

2.1 O Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), conforme previsto no Decreto nº 11.237, de 18 de outubro de 2022, é a Organização do Comando da Aeronáutica (COMAER) que atua como órgão central do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB) e do Sistema de Proteção ao Voo (SPV), com a responsabilidade de planejar, gerenciar e controlar as atividades relacionadas com o controle do espaço aéreo, com a proteção ao voo, com o serviço de busca e salvamento e com as telecomunicações do Comando da Aeronáutica.

2.2 Conforme estabelecido na NSCA 351-1/2022 e na Portaria nº 1.131/GC3, de 30 de outubro de 2020, o SISCEAB é o Sistema que tem por finalidade prover os meios necessários para o gerenciamento do espaço aéreo e o serviço de navegação aérea, de modo seguro e eficiente, conforme estabelecido nas normas nacionais e nos acordos e tratados internacionais de que o Brasil seja parte.

2.3 A Portaria nº 1.131/GC3 também especifica que o SISCEAB contribui, de igual forma, para dois objetivos permanentes: Segurança e Desenvolvimento e que a doutrina de emprego integrado, civil e militar, além de proporcionar uma sensível economia de recursos à nação e potencializar os benefícios operacionais aos usuários do Sistema, concorre para a harmonia e o gerenciamento do uso seguro do espaço aéreo.

2.4 Em síntese, o DECEA é responsável pelo planejamento, normatização, coordenação, supervisão e controle das ações e atividades necessárias ao gerenciamento do espaço aéreo, à garantia da soberania do espaço aéreo e ao atendimento às necessidades de comando e controle da FAB.

2.5 Para atender às atribuições definidas nas legislações em vigor e alinhado à Missão da Força Aérea Brasileira de **“Manter a Soberania do Espaço Aéreo e Integrar o Território Nacional, com vistas à Defesa da Pátria”**, o Departamento definiu sua Missão como:

“Contribuir para a Garantia da Soberania Nacional, por meio do Gerenciamento do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro.”

2.6 Em consonância com o COMAER, que definiu a Visão da Aeronáutica, **“Em 2041, ser uma Força Aérea de grande capacidade dissuasória, operacionalmente moderna e atuando de forma integrada para a defesa dos interesses nacionais”**, o DECEA estabeleceu a seguinte Visão de Futuro:

“Ser reconhecido como referência global em segurança, fluidez e eficiência no gerenciamento e controle integrado do espaço aéreo.”

2.7 Acompanhando a metodologia definida na DCA 11-1 “Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (SPGIA)”, o COMAER estabeleceu seu Mapa Estratégico, contendo um grupo de Objetivos Estratégicos que deverão ser superados para permitir que a instituição atinja sua Visão de Futuro. Desses, o Objetivo **“Aperfeiçoar a Infraestrutura de Controle do Espaço Aéreo”** tem especial importância para o DECEA, balizando as ações da organização.

2.8 Complementando os direcionadores da atuação do DECEA, é importante observar os Objetivos Específicos definidos no capítulo 3 da DCA 351-1 “Política da Aeronáutica para o Controle do Espaço Aéreo Brasileiro”:

- a) Segurança do Tráfego Aéreo: busca garantir a segurança do tráfego aéreo, sem comprometer o atendimento às necessidades das operações civis e militares, por meio da implantação de processos, sistemas e equipamentos;
- b) Vigilância e Controle do Espaço Aéreo: objetiva capacitar os órgãos de controle de operações aéreas militares para a realização de vigilância, comunicações, comando e controle, em todo o espaço aéreo brasileiro, dos vetores aéreos envolvidos em manobras e operações militares, bem como daqueles que realizam missões de defesa aérea e de garantia da soberania nacional;
- c) Gerenciamento do Espaço Aéreo: pretende implantar conceitos, processos, métodos, sistemas e equipamentos que deem maior fluidez, regularidade e economia ao tráfego aéreo na área de responsabilidade do Brasil, bem como permitam a integração de novos usuários;
- d) Aprimoramento do Sistema de Comando e Controle da Aeronáutica: busca dinamizar os processos de Comando e Controle da Aeronáutica por meio de sistemas flexíveis que permitam o gerenciamento administrativo e operacional, tanto em períodos de paz quanto em situações de emprego da FAB;
- e) Aperfeiçoamento e Adequação dos Processos de Apoio ao Homem: almeja alcançar um nível de excelência na capacitação e na formação do pessoal que desempenha atividades relacionadas com os serviços prestados pelo SISCEAB, bem como a sua alocação em função das necessidades organizacionais, da capacitação e das experiências individuais, provendo o apoio adequado ao seu desempenho profissional e pessoal, e fomentando iniciativas que impulsionem a qualidade de vida no trabalho;
- f) Aprimoramento dos Processos de Segurança e Controle Patrimonial: busca aperfeiçoar os processos gerenciais empregados atualmente, com a utilização de ferramentas modernas de gestão, e adotar métodos que garantam a segurança e a integridade dos recursos materiais utilizados no SISCEAB;
- g) Adequação do Apoio ao Gerenciamento do Espaço Aéreo: implementar evoluções conceituais e processuais nos sistemas de cartografia, informações aeronáuticas, meteorologia aeronáutica e de comunicações, de maneira a adequá-los às necessidades operacionais diversas que têm os usuários civis e militares do espaço aéreo e às necessidades dos órgãos que têm a responsabilidade de gerenciar o tráfego aéreo; e
- h) Aprimoramento do Apoio Logístico: objetiva prover as organizações do SISCEAB com os meios necessários para assegurar um adequado suporte logístico aos equipamentos e sistemas instalados, mediante o aperfeiçoamento contínuo dos processos de aquisição, armazenamento, distribuição, delineamento e catalogação de materiais; além de promover a melhoria dos processos de manutenção preditiva e corretiva, de gestão da qualidade e da implementação de ações que resultem na elevação do nível técnico dos profissionais que dão suporte à manutenção dos meios, sistemas e equipamentos.

2.9 Para permitir que esses Objetivos sejam atingidos, o DECEA e suas Organizações Subordinadas empregam meios para desenvolver as seguintes atividades:

- a) controle da Circulação Aérea Geral (CAG) e da Circulação Operacional Militar (COM);
- b) vigilância do espaço aéreo;
- c) Telecomunicações Aeronáuticas e auxílios à navegação aérea;
- d) Gerenciamento de Tráfego Aéreo;
- e) Meteorologia Aeronáutica;
- f) Cartografia Aeronáutica;
- g) Informação Aeronáutica;
- h) Busca e Salvamento;
- i) Inspeção em Voo;
- j) coordenação, fiscalização e suporte ao ensino técnico específico, incluindo formação e pós-formação;
- k) suporte às atividades de segurança de voo; e
- l) supervisão de fabricação, reparo, manutenção e distribuição de equipamentos empregados nas atividades de controle do espaço aéreo.

2.10 Para atender às obrigações institucionais listadas, o DECEA, mantendo a política de contínuo aperfeiçoamento dos seus processos e atendendo às diretrizes do COMAER, vem implantando uma série de conceitos de administração e governança, especialmente a Gestão de Desempenho.

3 GESTÃO DE DESEMPENHO

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1.1 A Gestão de Desempenho é um processo sistemático e contínuo que envolve a definição de metas, o monitoramento do progresso e a avaliação do desempenho como um todo. O objetivo principal é melhorar a eficiência e eficácia da organização, garantindo que as atividades estejam alinhadas com os objetivos estratégicos de longo prazo.

3.1.2 A Gestão de Desempenho é focada nos resultados, possibilitando aos tomadores de decisão definir prioridades e determinar o equilíbrio apropriado na alocação de recursos, mantendo níveis aceitáveis de desempenho, especialmente da segurança (*safety* e *security*), e promovendo a transparência e prestação de contas entre as partes envolvidas.

3.1.3 Dessa forma, a Gestão de Desempenho permite que todas as partes envolvidas analisem a performance da organização, setor ou sistema envolvido (SISCEAB) e tomem ações, caso necessário, de modo a preencher a lacuna entre o desempenho corrente e o desempenho esperado.

3.2 PROCESSO DE MONITORAMENTO DO DESEMPENHO

3.2.1 O processo de monitoramento do desempenho é desenvolvido com o objetivo de promover o constante aprimoramento institucional e, como consequência, o crescente ganho qualitativo e quantitativo, no que se refere aos serviços prestados pela instituição ou sistema (SISCEAB).

3.2.2 O monitoramento do desempenho deve ser contínuo, analisando se os níveis de desempenho estão conforme planejados e esperados. Caso negativo, deverá ser elaborada uma revisão do processo de Gestão de Desempenho.

3.2.3 A fim de sistematizar o monitoramento, a análise e a revisão de performance, é possível definir um ciclo com, pelo menos, cinco etapas:

- a) visualização de dados;
- b) análise de dados;
- c) formulação de conclusões;
- d) formulação de recomendações; e
- e) divulgação.

3.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

3.3.1 Indicador é a representação quantificável de características de serviços, produtos e processos, que possibilita a avaliação da eficiência e eficácia desses componentes da gestão de uma organização.

3.3.2 A utilização de indicadores de desempenho constitui um instrumento de apoio à tomada de decisão gerencial ao possibilitar o acompanhamento da performance, a identificação dos processos que não estão seguindo o rumo pretendido, bem como as ações para sua melhoria.

3.3.3 A implementação dos indicadores permite compartilhar problemas de desempenho e melhores práticas em um âmbito global, além de medir e documentar os benefícios produzidos pelas implementações de novas tecnologias e conceitos.

3.3.4 É fundamental que os indicadores sejam direcionados para as tomadas de decisões gerenciais, servindo de base para a revisão de metas estabelecidas. Assim, devem ser representativos para os processos e atividades, levando à análise e a melhorias da forma mais prática e objetiva possível.

3.3.5 Os indicadores devem abranger as duas dimensões de desempenho: Dimensão de Resultados (*OUTCOME*) e Dimensão de Esforços (*DRIVER*). Na figura abaixo são apresentadas as diretrizes para uso desses indicadores.

INDICADORES DE DESEMPENHO			
Dimensão de Resultados (<i>OUTCOME</i>)			
Objeto	Eficiência	Eficácia	Efetividade
Escopo	Relação de entrada / saída	Quantidade e qualidade dos produtos gerados	Impactos gerados (internos e externos)
Dimensão de Esforços (<i>DRIVER</i>)			
Objeto	Excelência	Economicidade	Execução
Escopo	Conformidade e padrão de qualidade	Uso de recursos com menor ônus	Cumprimento do estabelecido

3.3.6 Os indicadores servem, portanto, para apoiar a tomada de decisão, analisar problemas estratégicos de forma proativa, antes que desvios ocorram, apoiar a busca de novos caminhos estratégicos, apoiar o aprendizado da organização, apoiar o reconhecimento da dedicação coletiva, comunicar as estratégias e as prioridades da Alta Direção e dos gestores, dentre outras.

3.3.7 Além dos indicadores, é importante falar de métricas, que são as medidas brutas e de composição simples, como formatos de valores e quantidades que servem de subsídios aos indicadores. Elas são compostas por vários tipos, como valor, quantidade, peso, volume ou outro formato quantitativo, sendo a base para a constituição dos indicadores de desempenho. Como exemplo de métrica, pode-se considerar o número de pousos por hora ou a quantidade em minutos de atrasos dos voos em um dia.

3.3.8 Os indicadores possuem a finalidade de quantificar o grau de atendimento dos objetivos de performance. Ao descrever os indicadores, deverão ser definidas quais métricas serão utilizadas e sua forma de obtenção. Portanto, deve-se perceber que apesar das diferenças conceituais entre cada um, a métrica e os indicadores de desempenho possuem aplicações distintas, ressaltando que ambos dão suporte às metas no nível estratégico da organização.

3.3.9 Para utilizar o indicador de forma correta, é necessário estabelecer algumas perguntas, tais como: O que será medido? Qual a informação necessária? Quais são os valores de comparação ou referência (padrões)? Como será obtida a informação?

3.3.10 Para responder a essas questões e tantas outras julgadas pertinentes, é de fundamental importância o conhecimento das condições e características qualitativas do indicador, devendo, portanto, possuir alguns atributos especiais, considerados na sequência:

- a) Relevância – os valores fornecidos devem ser imprescindíveis para controlar, avaliar, tomar decisões, prestar contas e estabelecer medidas corretivas;
- b) Pertinência – adequação do indicador para o que se quer medir e sua validade no tempo e no espaço;
- c) Objetividade – os cálculos devem traduzir o indicador como um valor único, seja índice ou valor percentual, e devem refletir a informação com precisão e clareza;
- d) Sensibilidade – a unidade de medição do indicador deve ser eficaz, para permitir identificar pequenas variações e se estas são de importância;
- e) Precisão – a margem de erro deve ser calculada e aceitável, ou seja, não deve distorcer a sua interpretação; e
- f) Custo-benefício – o custo para obter o resultado da aplicação do indicador deve ser menor que o benefício da informação que fornece e, ao mesmo tempo, fácil de calcular e de interpretar.

3.3.11 Cabe ressaltar que, ao longo do tempo, alguns indicadores podem tornar-se desnecessários, devendo ser imediatamente eliminados ou substituídos por outros de maior utilidade. Além disso, as características citadas não são limitadas, devendo sempre ser exploradas novas possibilidades para os indicadores.

3.3.12 Um importante conceito a ser entendido é o de Meta, que está associado a uma intenção. As Metas são os Objetivos a serem atingidos após a consolidação das métricas e indicadores. Elas são importantes para mensurar o quão distante (ou próximo) a organização está do seu Objetivo Estratégico. Tem a função de eliminar a subjetividade, reforçar o compromisso, identificar a ambição, fomentar a melhoria contínua e promover a inovação. A Meta deve responder à pergunta “Quanto se pretende atingir?”

3.3.13 Qualquer Meta ou Objetivo deverá ser criado atendendo a requisitos que sejam “SMART” (*Specific, Measurable, Accurate, Reliable and Timely*), conforme modelo desenvolvido por Peter Drucker em sua obra “*The Practice of Management*”, a saber:

- a) Específicos (*Specific*), isto é, expressos em termos de objetos e eventos que representem com exatidão a principal meta a ser alcançada;
- b) Mensuráveis (*Measurable*), de forma a possibilitar sua associação a um ou mais indicadores de performance, tornando possível o estabelecimento de um processo de coleta de dados e a comparação de resultados;
- c) Atingíveis (*Accurate*), ou seja, devem considerar os parâmetros de tempo e de recursos disponíveis para sua implantação;
- d) Relevantes (*Reliable*), isto é, definidos onde for provável a ocorrência de problemas de performance e/ou oportunidades para melhoria do atendimento das expectativas da organização ou setor; e
- e) Tempestivos (*Timely*), de maneira a serem alcançados no momento apropriado.

3.4 CONSTRUINDO INDICADORES

3.4.1 A construção de indicadores de desempenho deve seguir os seguintes passos:

1. Selecionar um Objetivo:

O Objetivo pode estar contido no Mapa Estratégico do COMAER ou pertencer a alguma outra forma de planejamento estratégico institucional, especialmente a Cadeia de Valor do DECEA. Recomenda-se começar pelos Objetivos mais relacionados aos resultados finalísticos da Instituição, que também incluem as expectativas da Comunidade ATM.

2. Identificar Fatores Críticos de Sucesso:

Um Fator Crítico de Sucesso é um desafio, obstáculo ou restrição que, se não for superado, impedirá o alcance do Objetivo.

3. Escolher indicadores que representem o alcance do Objetivo:

Um indicador deve ser relevante e apropriado para medir o nível de atendimento do Objetivo definido, permitindo o assessoramento a tomadas de decisão e o aprimoramento das estratégias de longo prazo.

4. Avaliar a qualidade dos indicadores:

Avaliar a aderência do indicador aos atributos institucionais e a qualidade do indicador de resultado selecionado. Por exemplo, verificar se as características dos indicadores descritos se enquadram nos indicadores sugeridos.

5. Analisar o conjunto dos indicadores e selecioná-los:

Analisar verticalmente a consistência do sistema desenvolvido, caso as metas dos indicadores da base do mapa estratégico sejam alcançadas. Além disso, deve-se reduzir a quantidade de indicadores de nível de planejamento a serem acompanhados.

6. Estabelecer um plano de ação para alcance do objetivo:

Um plano de ação deve ser composto por atividades e/ou projetos que auxiliem a superar os Fatores Críticos de Sucesso e a alcançar os Objetivos.

7. Descrever o indicador:

Preencher a ficha descritiva para o indicador selecionado, conforme modelo do **Anexo A**.

3.5 INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O SISCEAB

3.5.1 Os Indicadores de Desempenho deverão ser norteados por esta Diretriz e considerados, prioritariamente, estratégicos para a avaliação de desempenho do SISCEAB, sendo, portanto, a base para a definição de ações para tomadas de decisão.

3.5.2 Destaca-se que os Indicadores deverão ser definidos tanto no âmbito do DECEA como em suas diversas Organizações Subordinadas, pois essa sistemática possibilitará que sejam avaliadas e comparadas as atividades desenvolvidas orgânica e rotineiramente. No entanto, deverão convergir para o alcance dos objetivos estabelecidos no nível estratégico do Órgão Central do SISCEAB.

3.5.3 Deve-se ainda reconhecer que os indicadores têm essência e finalidade completamente distintas. Assim, as conceituações básicas sobre indicadores devem atender às legislações da Administração Pública Federal, do COMAER e de entidades internacionais de interesse do SISCEAB.

3.5.4 O processo de definição de indicadores para o SISCEAB deve identificar os fatores que criam valor, tem foco no usuário e nos serviços e produtos da organização, incluindo os aspectos de aprendizagem e crescimento organizacional, buscando assegurar que a organização conte com especialistas motivados, com acesso à informação estratégica e aos objetivos específicos definidos para o cumprimento da missão da organização.

3.5.5 Seguem alguns exemplos de fundamentação para avaliação da eficiência no SISCEAB, por meio de indicadores:

3.5.5.1 Avaliação da eficiência operacional:

- a) Pontualidade da aviação comercial;
- b) Taxa pico de pousos e/ou decolagens nos aeroportos;
- c) Disponibilidade dos sistemas críticos (em especial, ocupação dos canais de comunicação);
- d) Taxa de ocupação dos setores de controle;
- e) Índice de acerto de previsão meteorológica do aeroporto;
- f) Mensagens AIS processadas nos C-AIS;
- g) Indicador de inspeções em voo realizadas;
- h) Capacidade dos setores de controle e aeroportos; e
- i) Produtividade por controlador de tráfego aéreo.

3.5.5.2 Avaliação da eficiência técnica:

- a) Disponibilidade dos equipamentos e sistemas;
- b) Tempo médio para reparo – MTTR (*Mean Time To Repair*);
- c) Tempo médio entre falhas – MTBF (*Mean Time Between Failures*);
- d) Índice de custo de manutenção por custo de modernização;
- e) Taxa de manutenção preventiva x corretiva;
- f) Taxa de manutenção remota x assistida x presencial;
- g) Índice de execução de Contratos de Suporte Logístico;
- h) Índice de capacitação técnica do SISCEAB;
- i) Índice de Conformidade; e
- j) Taxa de manutenções preventivas realizadas no âmbito do SISCEAB.

3.5.5.3 Avaliação da eficiência administrativa:

- a) Nível de absenteísmo;

- b) Adequação e ocupação da Tabela de Pessoal;
- c) Demanda de processos judiciais afetos à movimentação de pessoal;
- d) Satisfação e clima organizacional;
- e) Índice de proteção ambiental na aviação civil internacional;
- f) Índice de proteção contra atos de interferência ilícita na aviação civil internacional;
- g) Eficácia de obras e serviços de engenharia;
- h) Eficácia dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade Integrada (*Security*);
- i) Disponibilidade e alocação de viaturas de apoio ao controle de tráfego aéreo;
- j) Elevação do nível de proficiência em inglês aeronáutico; e
- k) Eficácia da capacitação e treinamento do efetivo do SISCEAB.

3.5.6 Outro exemplo que se destaca é a avaliação da eficiência por meio de indicadores da satisfação dos usuários em relação à provisão dos serviços, que é determinada em relação aos seguintes fatores, dentre outros:

- a) resultados consistentes e com a qualidade adequada;
- b) pronta resposta às necessidades dos usuários;
- c) serviços profissionais e com foco no usuário;
- d) habilidade na comunicação com o usuário;
- e) entendimento pleno do negócio do usuário; e
- f) adequação dos custos do serviço e o seu valor.

3.5.7 Necessariamente, Indicadores de Desempenho para o SISCEAB deverão ser estabelecidos e revisados dentro de cada área/Subdepartamento, por meio de legislação específica, visando atender, na devida oportunidade, às modificações inerentes à dinâmica das atividades desenvolvidas no âmbito do SISCEAB.

3.5.8 Nesse sentido, o **Anexo A** apresenta a Ficha Descritiva de Indicador a ser considerada dentro de todas as áreas do DECEA, visando padronizar sua forma de coleta, área de abrangência, objetivo, variáveis, fonte de dados, dentre outras.

3.5.9 A definição e implementação de ferramentas e processos de coleta de dados, que possibilitam a análise dos indicadores de performance, atrelados aos objetivos e metas de performance, fundamentam-se em atividades sistemáticas que incluem:

- a) especificação e definição dos serviços;
- b) provisão dos serviços;
- c) avaliação dos serviços; e
- d) avaliação do atendimento ao cliente.

3.5.10 Além disso, Metas de Performance também deverão ser consideradas em legislações específicas com base no nível de desempenho atingido nos períodos de referência anteriores e em dados e indicadores.

4 RESPONSABILIDADES

4.1 COMPETE À VICE-DIREÇÃO DO DECEA

- a) emitir orientações estratégicas voltadas para a introdução e contínua evolução da Gestão de Desempenho no SISCEAB; e
- b) manter atualizados os documentos relativos à Gestão de Desempenho no SISCEAB.

4.2 COMPETE AOS SUBDEPARTAMENTOS E ASSESSORIAS

- a) consolidar as informações recebidas, referentes aos indicadores de desempenho propostos pelas Organizações Subordinadas;
- b) estabelecer prazo para o recebimento das informações e das propostas de indicadores de desempenho encaminhadas pelas Organizações Subordinadas;
- c) propor as metas que devem ser alcançadas nos períodos definidos no Plano Setorial do DECEA;
- d) submeter à apreciação do Vice-Diretor do DECEA as propostas referentes a novos indicadores de caráter estratégico ou suas modificações; e
- e) dar publicidade aos dados e indicadores de interesse dos Subdepartamentos/ Assessorias, por meio de relatórios, informativos e/ou *sites* com tal finalidade.

4.3 COMPETE ÀS ORGANIZAÇÕES SUBORDINADAS

- a) consolidar as informações referentes aos indicadores de desempenho das organizações, Destacamentos e órgãos operacionais sob sua responsabilidade;
- b) fornecer aos Subdepartamentos do DECEA e às Assessorias informações consolidadas, conforme os prazos previstos nas respectivas Fichas Descritivas de Indicadores;
- c) controlar e manter atualizada a base de dados com as informações dos equipamentos e sistemas sob sua responsabilidade; e
- d) dar publicidade aos dados e indicadores de interesse, por meio de relatórios, informativos e/ou *sites* com tal finalidade.

4.4 COMPETE AOS ÓRGÃOS LOCAIS

- a) fornecer ao órgão regional as informações referentes aos indicadores de desempenho, nos prazos preestabelecidos;
- b) controlar e manter atualizada a base de dados com as informações dos equipamentos e sistemas sob sua responsabilidade; e
- c) dar publicidade aos dados e indicadores de interesse, por meio de relatórios, informativos e/ou *sites* com tal finalidade.

4.5 PRODUTOS

4.5.1 Para dar publicidade aos indicadores de desempenho e seus resultados, todas as partes envolvidas no processo de Gestão de Desempenho do SISCEAB deverão, respeitadas as particularidades de sua área específica de atuação, fomentar a produção interna de relatórios, informativos, *sites* e análises adicionais, entre outros, de modo a buscar o alinhamento com as melhores práticas internacionais sobre esse tipo de atividade, se possível, com foco no aperfeiçoamento dos resultados a serem divulgados.

4.6 COMISSÃO DE DESEMPENHO

4.6.1 De acordo com planos específicos no âmbito do DECEA ou de suas Organizações subordinadas, Comissões de Desempenho poderão ser constituídas com a seguinte finalidade:

- a) definir indicadores, análises e demais produtos de monitoramento da performance do SISCEAB;
- b) participar das ações referentes à definição de requisitos de modo a subsidiar a produção normativa atinente ao tema “indicadores”, bem como a sua atualização, à medida que novos indicadores sejam desenvolvidos;
- c) colaborar com a otimização da gestão de desempenho no âmbito do DECEA; e
- d) fomentar pesquisas e análises na área de gestão de desempenho.

5 DISPOSIÇÕES FINAIS

5.1 Esta Diretriz faz parte do processo de planejamento do DECEA e Organizações Subordinadas, visando promover o desenvolvimento do SISCEAB por meio da implantação da Gestão de Desempenho.

5.2 A presente Diretriz se aplica ao período de 2023 a 2028, devendo ser revisada e aprimorada sempre que mudanças significativas, estruturais ou conjunturais, justificarem essa necessidade, a critério do Diretor-Geral do DECEA.

5.3 Decorrente desta norma, outros documentos deverão ser implementados, com vistas à definição dos indicadores, suas metodologias e metas a serem atingidas.

5.4 Os Subdepartamentos e as Assessorias deverão, no prazo de 6 meses a partir da publicação desta Diretriz, realizar o levantamento dos indicadores estratégicos já existentes e encaminhar à Vice-Direção.

5.5 Uma ampla divulgação dos indicadores de performance deverá ser considerada no âmbito do SISCEAB, por meio de suas páginas internas (INTRAER) e externas.

5.6 As sugestões para o contínuo aperfeiçoamento desta publicação deverão ser enviadas por meio dos endereços eletrônicos <http://publicacoes.decea.intraer/> ou <http://publicacoes.decea.mil.br/>, acessando o *link* específico da publicação.

5.7 Os casos não previstos serão submetidos à apreciação do Sr. Diretor-Geral do DECEA.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Plano Estratégico Militar da Aeronáutica: **PCA 11-47**. Brasília, DF, 20 dez. 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Política da Aeronáutica para o Controle do Espaço Aéreo Brasileiro: **DCA 351-1**. Brasília, DF, 17 set. 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Concepção Operacional ATM Nacional: **DCA 351-2**. Rio de Janeiro, RJ, 12 mar. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Indicadores de desempenho da Segurança Operacional no SISCEAB: **ICA 63-38**. Rio de Janeiro, RJ, 11 jan. 2016.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Ocorrências de Tráfego Aéreo: **ICA 81-1**. Rio de Janeiro, RJ, 13 nov. 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Serviço de Gerenciamento de Fluxo de Tráfego Aéreo: **ICA 100-22**. Rio de Janeiro, RJ, 11 set. 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Metodologia de Indicadores ATM do SISCEAB: **MCA 100-22**. Rio de Janeiro, RJ, 19 nov. 2020.

CANADÁ. Organização da Aviação Civil Internacional. Plano Global de Navegação Aérea (GANP): **Doc 9750**. Montreal, 2020.

CANADÁ. Organização da Aviação Civil Internacional. Manual sobre a Performance Global do Sistema de Navegação Aérea: **Doc 9883**. Montreal, 2009.

DRUCKER, Peter F. *The Practice of Management*. New York: Harper Business, 1954.

UCHOA, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

Anexo A - Ficha Descritiva de Indicador

Título do Indicador	Especificar o indicador como taxa ou índice (deve ser específico e comparativo)
Área de Desempenho	Informar a área de atuação do indicador (Alta Direção, Técnico, Operacional, Administrativo).
Descrição do Indicador	Apresentar como o indicador é calculado. É o item mais importante da formação do indicador porque define sua utilidade e abrangência. Deve apontar qual a melhoria esperada na gestão com o uso desse indicador.
Objetivo	Descrever com verbo no infinitivo sendo claro no que se espera medir e sua utilidade (Ex.: Medir o percentual de....).
Identificação das Variáveis	Identificar quais variáveis serão utilizadas no cálculo e no universo de medição (objeto, valor, serviço etc.).
Fórmula (Métrica)	Expor a fórmula usada no cálculo do valor absoluto do indicador.
Parâmetros de Análise	Definir se o indicador será uma taxa ou um índice, com a objetividade de quais parâmetros serão abordados com os objetos, variáveis e dados.
Orientação para Análise	Descrever qual a orientação de análise do índice (definido um valor, se melhor chegando a esse valor ou afastando-se dele) ou da taxa (quanto maior melhor, quanto menor melhor). A taxa pode ter um valor de meta, como alcançar o nível zero ou nível máximo de eficiência.
Periodicidade	Definir se o indicador será diário, mensal, anual ou outro período conveniente para tomada de decisão.
Responsável pela medição	Identificar o órgão ou setor que será responsável pela medição das variáveis ou dados.
Fonte dos Dados	Definir de onde serão colhidos os dados para a formação do indicador, tendo como base os bancos de dados dos Centros de Gerenciamento (CGTEC e CGNA) e SILOMS.
Arquivo	Definir o local de disponibilidade do arquivo de indicadores (como padrão, será o painel de visualização do SGID do DECEA), podendo ser conectado para os painéis de visualização dos sistemas técnicos integrados (SILOMS, Página de indicadores do PAME-RJ, CGTEC, CGNA, ICA, banco de dados dos regionais e organizações subordinadas ao DECEA).
Referência	Citar eventuais referências utilizadas.