



FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Asas que protegem o País

Projeto de Gestão com Foco em Processos e Resultados

Alexandre Guimarães

**Secretaria de Economia e Finanças da
Aeronáutica**





TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Fiscalização a serviço da sociedade



Relatório e Parecer Prévio sobre as
Contas do Governo
da República

Ministro José Jorge, Relator



Sumário Executivo
Exercício de
2012

Parecer Prévio sobre as Contas do Governo - 2012

Tribunal de Contas da União

29 maio 2013

Planejamento e Orçamento

Limitações do Modelo

- ❖ Ausência de instrumentos para monitoramento objetivo das metas qualitativas.
- ❖ Ausência de informações de metas anuais.
- ❖ Ausência de indicadores para monitorar o nível estratégico do Plano.



Aí vem mais trabalho...

Vou perder meu tempo precioso...

Estão reinventando a roda...

Planejar para que? Já sei
o que fazer...



O caminho para a melhoria do nível de serviços e da performance do Setor Público passa pelo aprimoramento da Gestão.

Fonte: www.envolverde.com.br





✓ Troca de Experiências em Gestão





AGENDA

- ❖ O Projeto
- ❖ A ideia central (estratégia, processos e resultados)
- ❖ Recursos humanos e estrutura
- ❖ O desafio das melhorias e da gestão do dia-a-dia
- ❖ Liderança e patrocínio



FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Asas que protegem o País





ESTRUTURA ADMINISTRATIVA – COMANDO DA AERONÁUTICA

156 ORGANIZAÇÕES “UNIDADES GESTORAS”



Unidades - Exterior





Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica

Execução
Orçamentária

Administração
Financeira



Contabilidade

Contratos e
Convênios



Nasce o Projeto...



FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Asas que protegem o País



Ano de 2010

- ✓ Necessidade de mensurar desempenho institucional, por meio de indicadores.



**GRUPO DE
TRABALHO**



DESEMPENHO INSTITUCIONAL

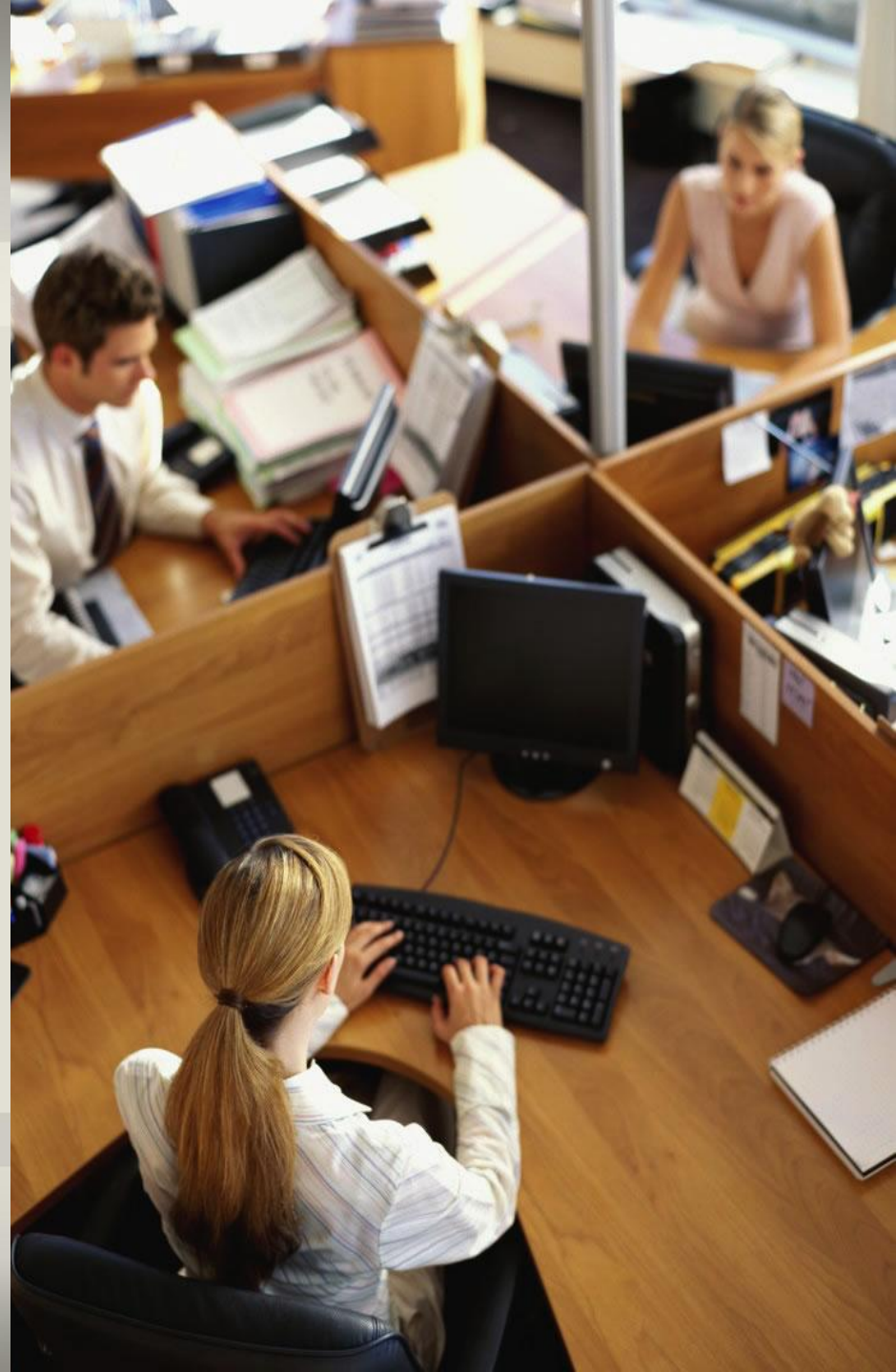
An iceberg floating in the ocean. The visible tip is white and jagged, while the submerged part is much larger and dark blue. The sky is a clear, light blue.

CENÁRIO

MISSÃO VISÃO

POLÍTICA ESTRATÉGIA

PLANOS RISCO PROCESSOS



ETAPAS DO PROJETO

Missão,
Visão e
Valores

Indicadores

Avaliação de
Risco e Plano de
Continuidade

Plano
Setorial

Programa de
Trabalho

2010

2011

2012

Análise do
ambiente

Mapeamento
dos
Processos e
Desenho da
Cadeia de
Valor

Política de
Economia e
Finanças

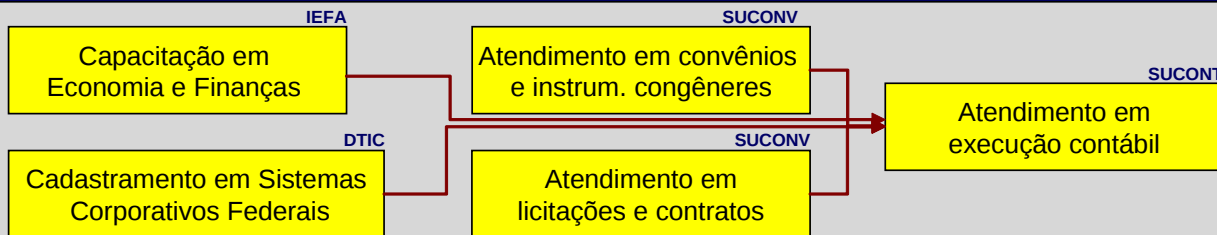
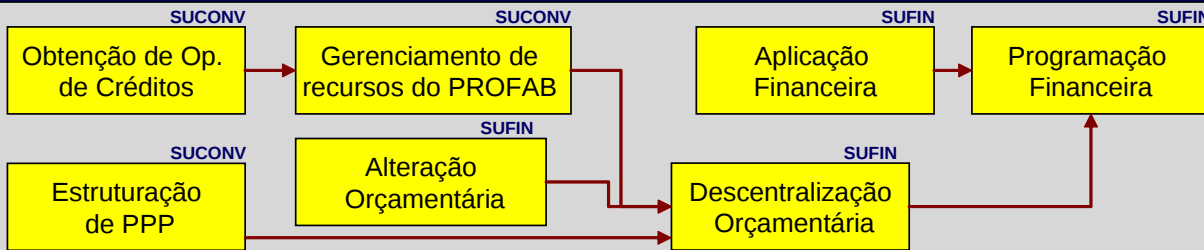
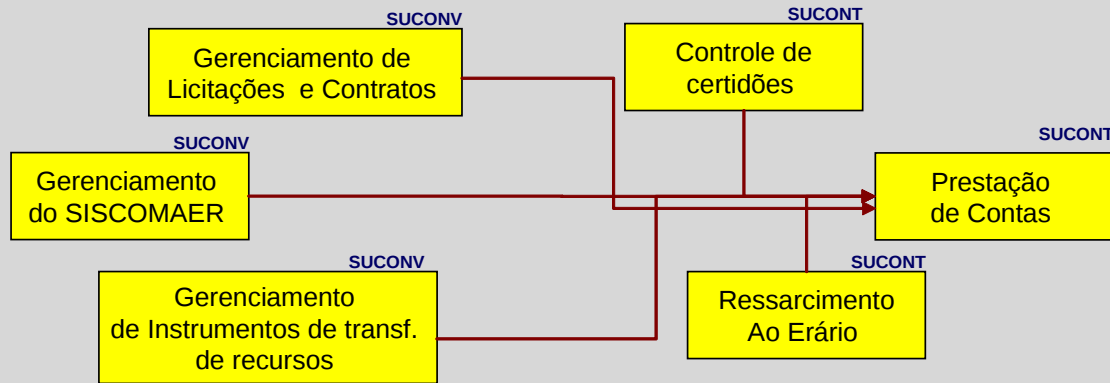
Estratégia de
Economia e
Finanças

Conformidade de
Registros de Gestão

Controle, Acomp. e
Projeção das Receitas
do FAER

Elaboração de
Informações Gerenciais

**Processos
Gerenciais**



Provimento
de Pessoal

Monitoramento de
Serviços de Rede

PLAMTAX

Planejamento
bianual de TIC

Monitoram. de
Segurança de TIC

Capacitação de
Pessoal SEFA

**Processos
de Suporte**

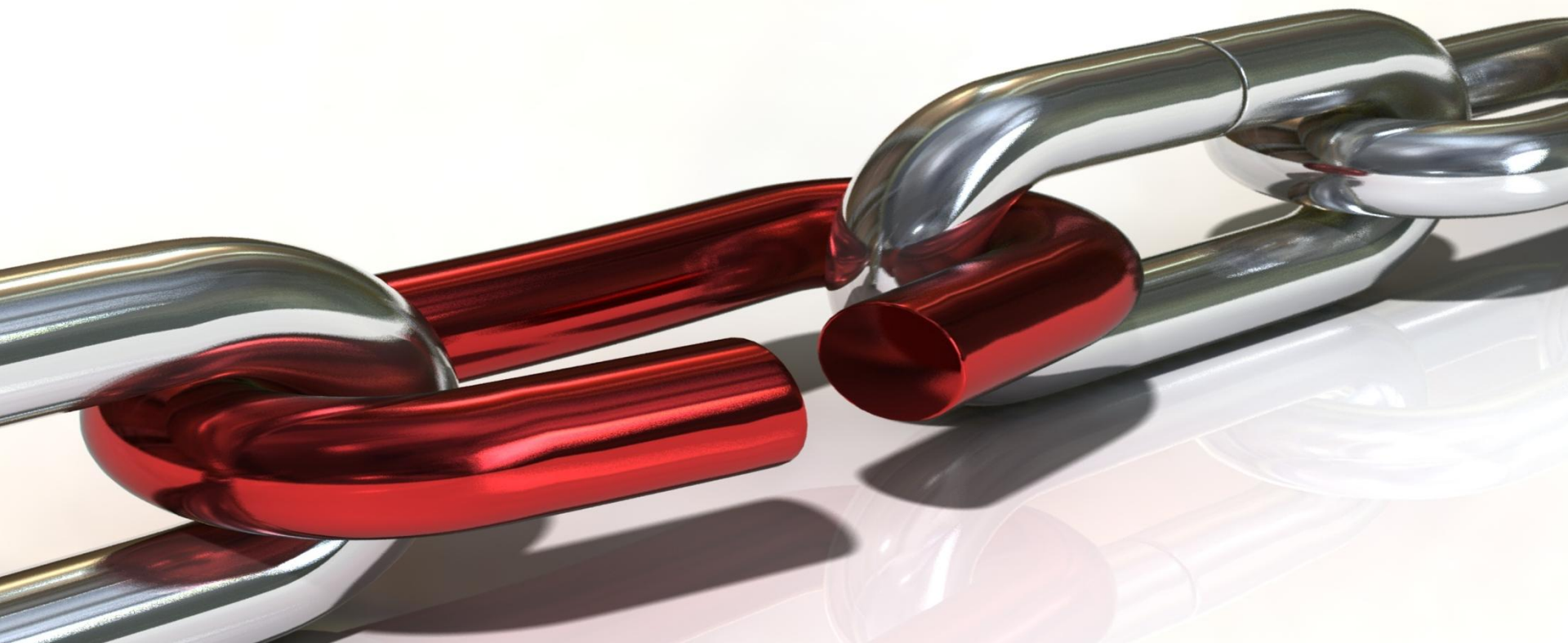


FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Asas que protegem o País



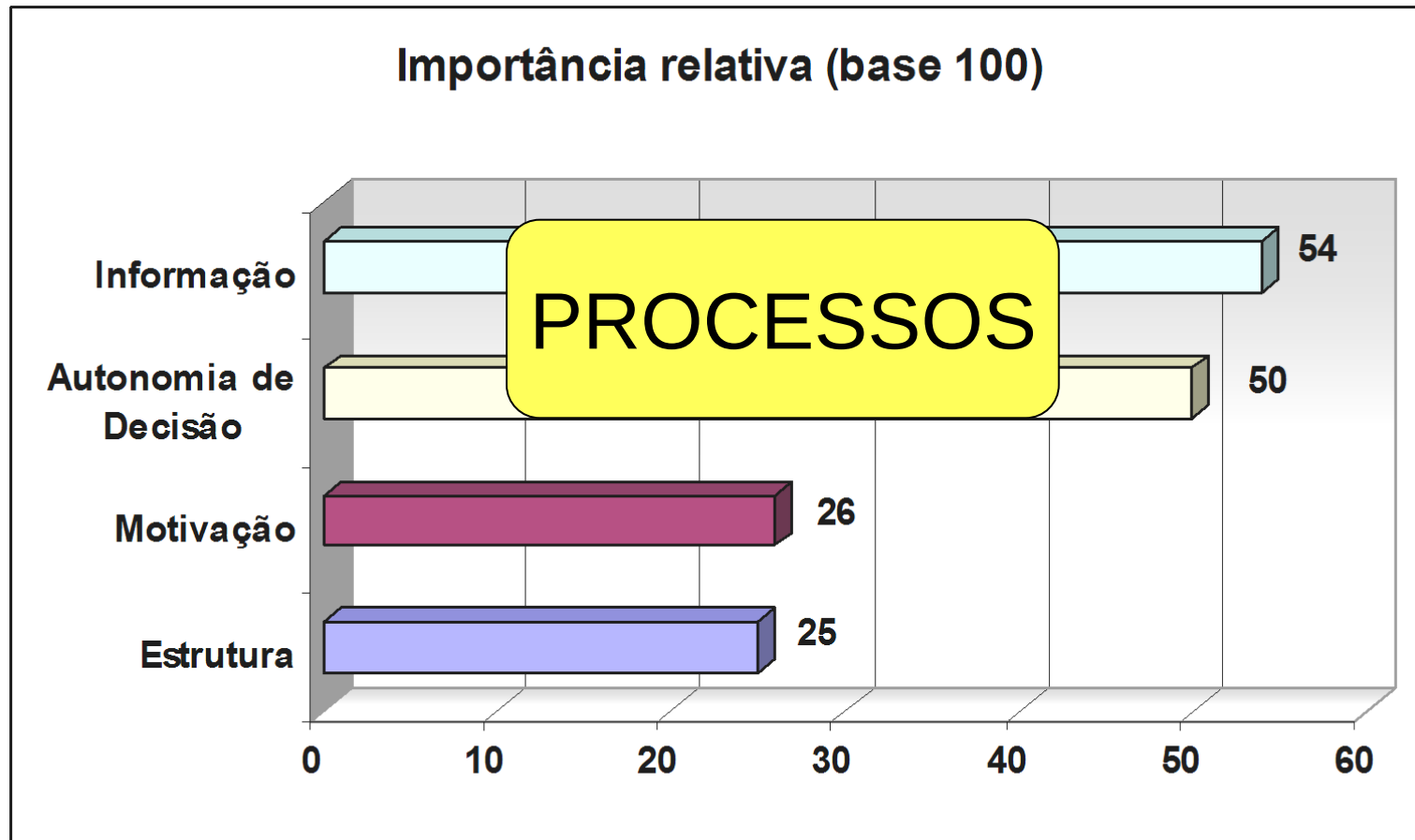
A ideia central: estratégia, processos e resultados



"Sem estratégia, as ações de uma organização tendem a se degenerar em conjuntos arbitrários de atividades".

Bungay 2011

"Dificuldade para traduzir vontade estratégica em ações coerentes".



Aspectos influentes na consecução de estratégias.
Fonte: Neilson et al. (2008).

MISSÃO + VISÃO



POLÍTICAS

ESTRATÉGIAS

OBJETIVOS

Projetos de Processos

**Gestão do dia-a-dia
dos Processos**

CENÁRIO



Comando da Aeronáutica

**Política de Economia
e Finanças**

**Estratégia de
Economia e Finanças**



SEFA

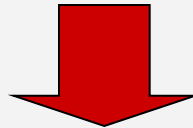
**MISSÃO
+
VISÃO**

INDICADORES

Plano Setorial da SEFA

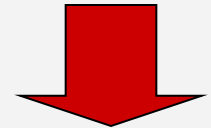


Programa de Trabalho



Objetivos Setoriais

“Ganhos”



**Projetos de melhoria
e de transformação
de processos**

CENÁRIO



O desafio da cultura de mensuração de desempenho

Armadilha 1

Métricas
puramente
financeiras

X

Métricas de
desempenho
de processos

“OLHO NO CLIENTE”

Quem é o nosso cliente?

O que ele considera valor?



[Login](#)[Register](#)[HOME](#) : [NEWS](#) : [TEAMS](#) : [FIXTURES & RESULTS](#) : [TICKETS & MEMBERSHIP](#) : [HISTORY](#) : [THE CLUB](#)

Player of the Season: Santi Cazorla

Spanish playmaker tops our official 2012/13 Club poll after a sensational debut season in the Premier League

Na Inglaterra o Arsenal é um fenômeno de lucratividade, mas não ganha um título há oito anos.

O cliente está satisfeito?





Clientes compram resultados e benefícios, nunca esforços.

Gregory Githens



Armadilha 2

Muitos
indicadores de
processos
funcionais

X

Poucos
indicadores de
processos
transfuncionais

“CASO SEFA”

44 indicadores para 10



COMANDO DA AERONÁUTICA

Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica

PRINCIPAL

LEGISLAÇÃO

MANUAIS SEFA

PÚBLICO INTERNO

IEFA

LINKS ÚTEIS

PORTAL

Missão

Gerenciar as atividades financeiras, contábeis e patrimoniais com vistas à aplicação eficiente, eficaz, legal e econômica dos recursos alocados ao Comando da Aeronáutica, contribuindo para o cumprimento da missão da Aeronáutica.

REVISTA SEFA



Edições Anteriores

COORDENADORIA DE PROCESSOS



OPENBIBLIO

GECOMPES

ONIX

SIGADAER

BOL INT

QTS

E-MAIL

SIAFI

SIGPES

SILOMS

SISOR

BCA



Top

Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica - SEFA

www.sefa.intraer - webmaster@sefa.intraer

Esplanada dos Ministérios - Bloco M - 3º Andar - 70045900 - Brasília - DF

Fone: (61)3962-1459 Fax: (61)3962-1529



Registro de Desempenho

Processo: Registro de Desembolso

Macroprocesso: Gestão da Dívida

Gerente: Cel Carlos Alberto

Áreas envolvidas: SUCONV-3

Clientes: Gerências de Projetos do PROFAB

Indicadores

Nome: Índice de utilização do financiamento Societe Generale – COFACE que suporta o projeto H-XBR

Objetivo: Evidenciar o comportamento dos desembolsos realizados em relação ao cronograma de utilização contratado.

Dimensão: Capacidade

Periodicidade: Anual

FÓRMULA

$$ID = \left(\frac{\sum \text{Desembolsos}}{\sum \text{Contratado}} \right) \times 100\%$$

Índice de utilização do financiamento Societe Generale – COFACE H-X BR



Nome: Índice de utilização do financiamento BBVA – CESCE que suporta o projeto P-3 BR

Objetivo: Evidenciar o comportamento dos desembolsos realizados em relação ao cronograma de utilização contratado.

Dimensão: Capacidade

Periodicidade: Mensal

FÓRMULA

$$ID = \left(\frac{\sum \text{Desembolsos}}{\sum \text{Contratado}} \right) \times 100\%$$

Índice de utilização do financiamento BBVA – CESCE P-3 BR



Nome: Índice de utilização do financiamento BNP Paribas – COFACE que suporta o projeto AM-X

Objetivo: Evidenciar o comportamento dos desembolsos realizados em relação ao cronograma de utilização contratado.

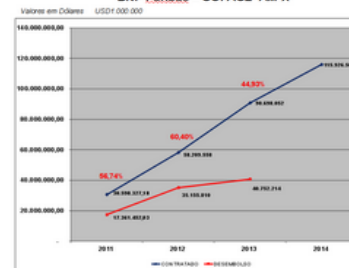
Dimensão: Capacidade

Periodicidade: Mensal

FÓRMULA

$$ID = \left(\frac{\sum \text{Desembolsos}}{\sum \text{Contratado}} \right) \times 100\%$$

Índice de utilização do financiamento BNP Paribas – COFACE AM-X



< Ant. Próximo >



FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Asas que protegem o País



Estrutura e recursos humanos



Fim de 2011....

- ❖ Conclusão do 1º ciclo do Projeto de Estratégia Organizacional
- ❖ Encerramento das atividades do Grupo de Trabalho

ESTRATÉGIA

- Reformulação
- Monitoramento



PROCESSOS

- Apoio dos projetos de processos
- Suporte do dia-a-dia

Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica



Secretário

Vice-Secretário

Coordenadoria
de Estratégia

Coordenadoria
de Processos

Contratos e
Convênios

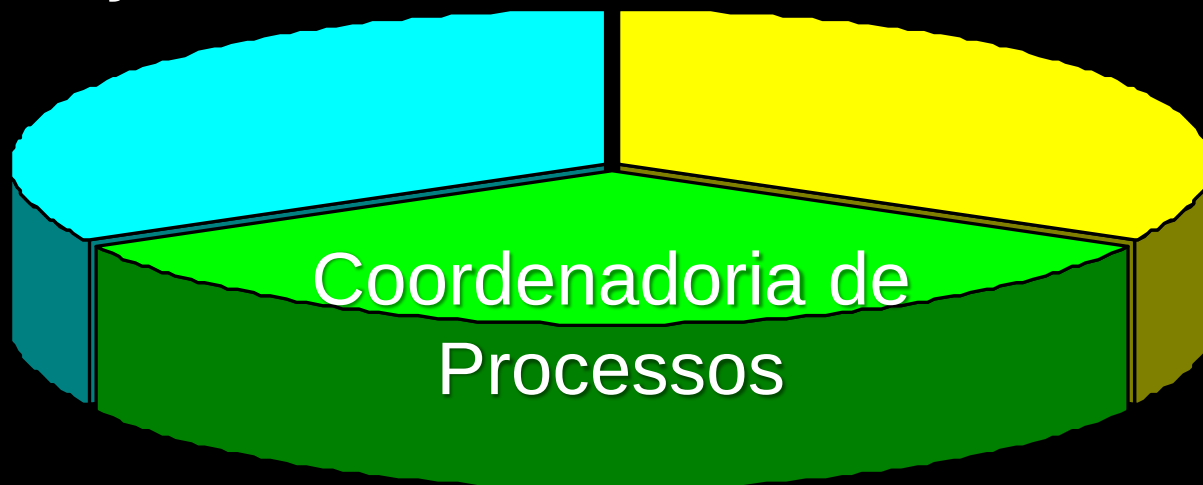
Administração
Financeira

Contabilidade

Equipe Coordenadora

Assessoria de
Tecnologia da
Informação

Coordenadoria de
Estratégia
Organizacional





Papel das Coordenadorias

- ❖ Consultoria interna
- ❖ Experiência
- ❖ “Senioridade”
- ❖ Conhecimento do negócio





FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Asas que protegem o País



Experiências colhidas no Projeto

Lições Relevantes





Discussões sobre melhorias de processos

- ❖ Tendência de transpor etapas, mergulhando em soluções pré-concebidas.
- ❖ Propostas de soluções pontuais ou segmentadas.
- ❖ Propostas de ações do dia-a-dia em lugar de projetos de melhoria.







O que faltava para que as ideias decolassem?

- ❖ Estímulo
- ❖ Contexto adequado
- ❖ Estruturação
- ❖ Alinhamento
- ❖ Detalhamento

- 
- ❖ Reformulação e automação do processo de prestação de contas das Unidades Gestoras.
 - ❖ Estruturação da sistemática de premiação de Unidades com desempenho destacado na execução contábil.
 - ❖ Identificação de novas estruturas de operações de crédito externas.
 - ❖ Reformulação da sistemática de descentralização de créditos orçamentários.

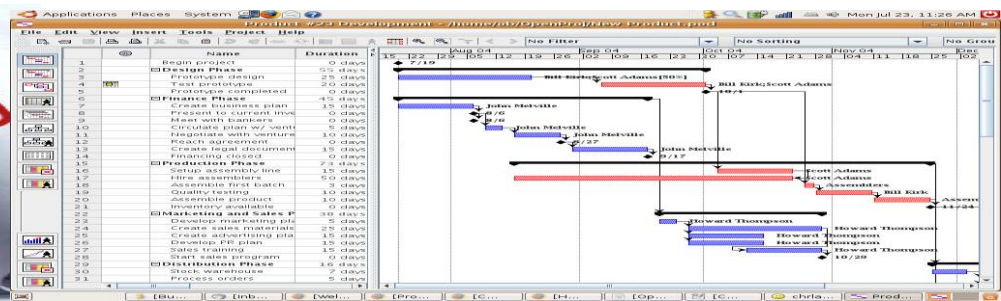
Projetos de Melhorias

Formulação

Monitoramento

Articulação

Aprovação



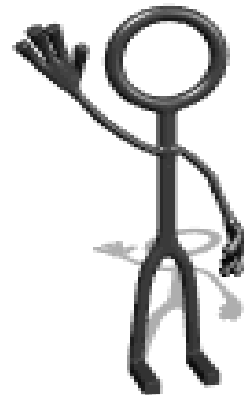


1) Rolo compressor do dia-a-dia.

2) Compreensão completa dos projetos.



3) Alternância de pessoas.





Gestão do dia-a-dia

Linha de
visibilidade

PROJETOS

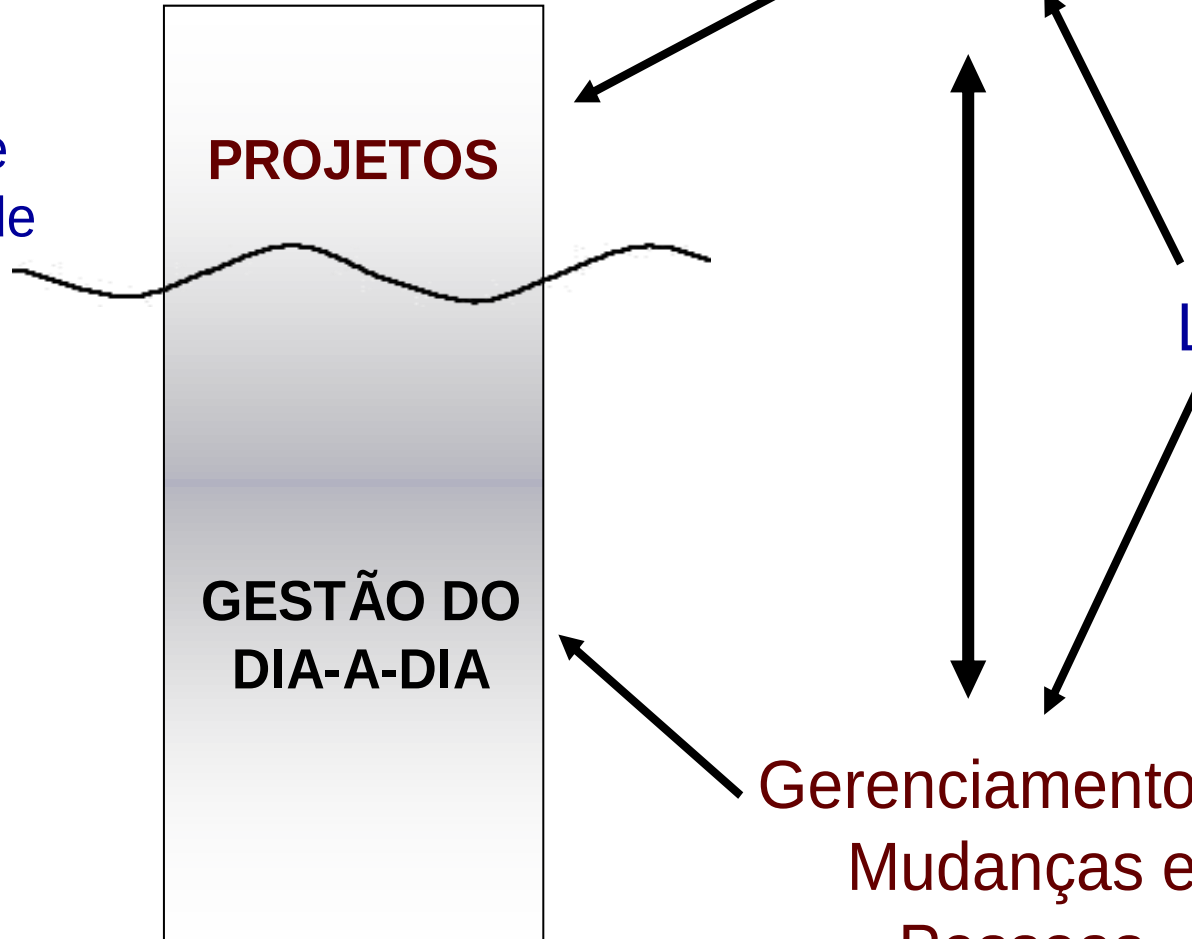
**GESTÃO DO
DIA-A-DIA**

**Gerenciamento de
Projetos**

Liderança

**Gerenciamento de
Mudanças e
Pessoas**

Fonte: Jeston e Nelis (2008)



Liderança e patrocínio...



Projeto Estratégia Organizacional da SEFA

Início: 24 Maio 2010

Conclusão: 20 Janeiro 2012

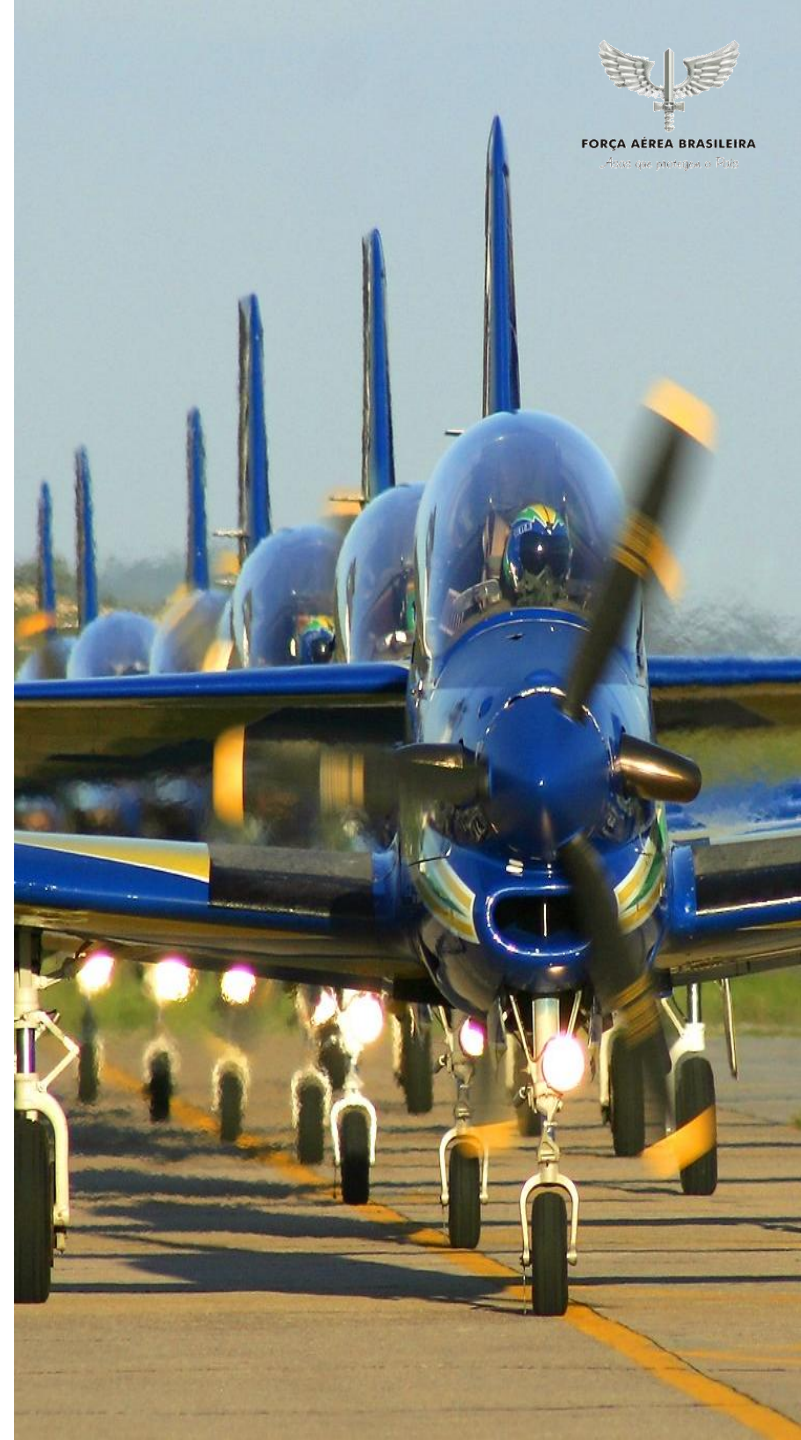
- 435 dias úteis
- 52 reuniões
- 1.092 homens/hora

15 iniciativas em andamento



O que aprendemos...

- ❖ Informar adequadamente.
- ❖ Entregar a propriedade.
- ❖ Entender os tempos.
- ❖ Sinalizar o objetivo final, mas também os sucessos imediatos.
- ❖ Alertar sobre fatos relacionados.
- ❖ Criar momentos e eventos para manifestação explícita do patrocínio.



EXEMPLOS

- ❖ Reuniões mensais da administração (controle de projetos e de indicadores)
- ❖ Evento de abertura do ciclo de planejamento anual
- ❖ Evento de aprovação de propostas de melhorias



O DESAFIO...

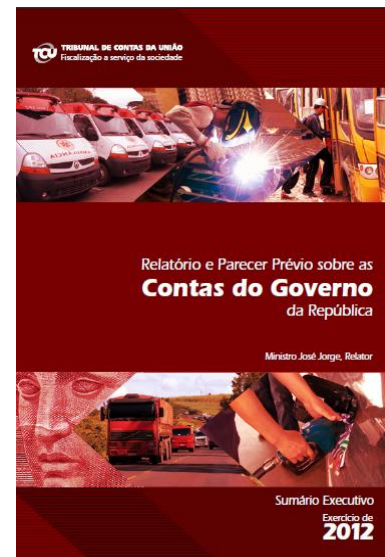


Parecer Prévio sobre as Contas do Governo - 2012

“Em dezembro de 2012, dentre os 29 órgãos contábeis superiores do Poder Executivo Federal, **apenas o Comando da Aeronáutica e o Ministério da Defesa não tiveram restrições na conformidade contábil**. Além disso, para o Ministério do Esporte, Gabinete da Vice-Presidência da República e Advocacia-Geral da União não constam registro de conformidade contábil. Todos os outros 24 órgãos superiores apresentaram algum tipo de restrição.”

Pag. 396

É POSSÍVEL E DÁ RESULTADO!





FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Asas que protegem o País

Projeto de Gestão com Foco em Processos e Resultados

Alexandre Guimarães

guima1500@uol.com.br

guimaraesav@sefa.aer.mil.br

(61) 81950715