

MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
CAIXA DE FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO DA AERONÁUTICA



MANUAL DE GOVERNANÇA E GESTÃO

2023



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
CAIXA DE FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO DA AERONÁUTICA

PORTARIA CFIAE Nº 35/SRH, DE 12 DE SETEMBRO DE 2023.
Protocolo COMAER nº 67011.001634/2023-26

Aprova o Manual de Governança e Gestão da Caixa de Financiamento Imobiliário da Aeronáutica.

O PRESIDENTE DA CAIXA DE FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO DA AERONÁUTICA (CFIAe), no uso da atribuição que lhe confere o inciso X, do Art 17 do Regimento Interno desta Autarquia, aprovado pela Portaria CFIAe nº 10/GADM, de 21 de outubro de 2020, alterada pela Portaria CFIAe nº 19/SRH, de 12 de julho de 2021, resolve:

Art. 1º - Aprovar o Manual de Governança e Gestão da Caixa de Financiamento Imobiliário da Aeronáutica.

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

Maj Brig Ar R/1 MARCO ANTONIO CARBALLO PEREZ
Presidente da CFIAe



Assinado digitalmente por MARCO ANTONIO CARBALLO PEREZ
ESTE DOCUMENTO DEVE SER AUTENTICADO NO PORTAL <https://adoc.fab.mil.br/adoc>,
informando o código: X3WWZ4P3.RTUIBNZV.D3AE5VUG.UT4P6C6B



SUMÁRIO

PREFÁCIO	4
1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	5
1.1 <u>FINALIDADE</u>	5
1.2 <u>COMPETÊNCIA</u>	5
1.3 <u>ÂMBITO</u>	5
1.4 <u>CONCEITUAÇÕES</u>	5
1.5 <u>SIGLAS E ABREVIATURAS</u>	8
2. FUNDAMENTOS	10
2.1 <u>MISSÃO</u>	10
2.2 <u>VISÃO</u>	10
2.3 <u>VALORES</u>	10
2.4 <u>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</u>	11
2.5 <u>CADEIA DE VALOR</u>	11
2.6 <u>MAPA ESTRATÉGICO</u>	12
3. GOVERNANÇA E GESTÃO	13
3.1 <u>CONSIDERAÇÕES GERAIS</u>	13
3.2 <u>ATIVIDADES BÁSICAS DO CICLO DE GOVERNANÇA</u>	14
3.3 <u>ATIVIDADES BÁSICAS DO CICLO DE GESTÃO</u>	15
3.4 <u>ATIVIDADES DE CONTROLE</u>	15
4. GOVERNANÇA NA CFIAe	17
4.1 <u>ESTRUTURA DE GOVERNANÇA</u>	17
4.2 <u>ASSESSORIA DE GOVERNANÇA NA CFIAe</u>	18
5. ATIVIDADES DO CICLO DE GOVERNANÇA NA CFIAe	19
5.1 <u>PRIMEIRA ATIVIDADE: “AVALIAR”</u>	19
5.2 <u>SEGUNDA ATIVIDADE: “DIRECIONAR”</u>	20
5.3 <u>TERCEIRA ATIVIDADE: “MONITORAR”</u>	21
6. ATIVIDADES DO CICLO DE GESTÃO NA CFIAe	22
6.1 <u>PRIMEIRA FASE: “PLANEJAR”</u>	22
6.2 <u>SEGUNDA FASE: “EXECUTAR”</u>	23
6.3 <u>TERCEIRA FASE: “VERIFICAR”</u>	24
7. INSTÂNCIAS EXTERNAS DE APOIO À GOVERNANÇA	26
7.1 <u>AUDITORIA INTERNA</u>	26
8. DISPOSIÇÕES FINAIS	27
8.1 <u>MANUAL DE GOVERNANÇA E GESTÃO</u>	27
REFERÊNCIAS	28
ANEXOS	
Anexo A – ETAPAS DOS CICLOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DA CFIAe	29
Anexo B – CRONOGRAMA DE EVENTOS E RESPONSÁVEIS	30

PREFÁCIO

Este Manual tem a finalidade de estabelecer a metodologia a ser empregada pela CFIAe para a execução da política de Governança e Gestão da Autarquia, alinhada com a “Sistemática de Planejamento Institucional da Aeronáutica”.

Desde o planejamento no nível Estratégico, com a formulação da visão de futuro da CFIAe e a consequente estratégia para impulsionar a sua Missão, até chegar ao planejamento de nível Tático, traduzido pelo Programa de Trabalho Anual (PTA), existe hoje um alinhamento institucional que visa direcionar a gestão da Autarquia, integrando a sua estratégia.

No nível Operacional, a CFIAe adota o preconizado nas normas que norteiam a “Governança no Comando da Aeronáutica”, adaptando os conceitos existentes para a gestão de uma autarquia.

Este Manual tem a pretensão de diminuir a distância entre gestão e governança, estabelecendo uma metodologia sólida para que a Alta Administração da CFIAe possa ter a continuidade administrativa necessária para o alcance da efetividade institucional, de forma transparente e respeitando um método que contemple a política de *accountability* efetiva na aplicação dos recursos públicos.

1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

O presente Manual tem por finalidade apresentar os fundamentos e a metodologia da Governança e Gestão Institucional aplicada à Caixa de Financiamento Imobiliário da Aeronáutica – CFIAe.

1.2 COMPETÊNCIA

Compete à Assessoria de Governança (AGOV), a elaboração e a revisão deste Manual.

1.3 ÂMBITO

O presente Manual aplica-se a toda CFIAe.

1.4 CONCEITUAÇÕES

1.4.1 *ACCOUNTABILITY*

Prestação de contas com responsabilidade e transparência.

1.4.2 ALTA ADMINISTRAÇÃO

Autoridade máxima e dirigentes superiores. Na CFIAe é composta pelo Presidente da Autarquia, Diretor Técnico e Diretor Executivo.

1.4.3 ATIVIDADE

Conjunto de tarefas de caráter continuado, executadas de forma coordenada, suportada por recursos humanos, materiais e financeiros, que visa ao atendimento dos processos administrativos, técnicos e operacionais, garantindo o funcionamento de uma organização para o cumprimento de sua finalidade.

1.4.4 AVALIAÇÃO

Análise sistemática de processos ou de resultados, em comparação com um conjunto explícito ou implícito de padrões, com o objetivo de contribuir para o seu aperfeiçoamento.

1.4.5 CADEIA DE VALOR

Modelo representativo do conjunto de processos ou atividades de relevância estratégica de uma corporação e sua inter-relação para a entrega de produtos e/ou serviços para clientes ou usuários. No Setor Público, representa o arranjo dos grandes processos de uma instituição ou órgão, com vistas à entrega de valor para os cidadãos e a sociedade em geral.

1.4.6 CONTROLE

Sequência de procedimentos que visa ajustar o realizado com o planejado. Comporta as seguintes ações:

a) acompanhamento: aquisição de dados e coleta de informações sobre o andamento do projeto;

b) avaliação: resultante da comparação da situação real com a planejada, identificação dos desvios, causas e, se for o caso, especificação das medidas corretivas;

c) decisão: análise e seleção das alternativas, determinação de medidas consequentes; e

d) realimentação: ação sobre a execução no sentido de recolocar o projeto na direção planejada ou, alternativamente, redefinição de objetivos, de prazos e custos, replanejamento e medidas consequentes para a execução.

1.4.7 CONTROLE INTERNO DA GESTÃO

Processo que engloba o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada, destinados a enfrentar riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados.

1.4.8 DESEMPENHO

Item de controle organizacional no qual são monitoradas as dimensões de esforço e avaliadas as dimensões de resultado da cadeia de valor.

1.4.9 DIRETRIZ DE PLANEJAMENTO

Documento aprovado pelo Presidente da CFIAe que contém um conjunto de determinações estabelecidas para um período especificado, representando o ponto de partida para a elaboração do Programa de Trabalho Anual (PTA) da Autarquia.

1.4.10 ESTRATÉGIA

É o plano de ação para alcançar metas e objetivos de longo prazo em um contexto organizacional. É uma visão do futuro e uma orientação para alcançar esses objetivos.

1.4.11 EVENTO

Ação que ocorre em um determinado momento cronológico, podendo ter efeito duradouro.

1.4.12 INICIATIVAS

São as ações responsáveis pelo alcance de resultados, que podem ser de três tipos: processos, projetos e eventos (incluindo atividades e tarefas).

1.4.13 ITENS 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.

1.4.14 GESTÃO POR PROCESSOS

É um conjunto de práticas que permite a visualização das funções de uma organização, com base nas sequências de suas atividades, que permite melhor especificação do trabalho realizado e o aperfeiçoamento contínuo dos processos de uma instituição.

1.4.15 GESTÃO DE RISCOS

Processo para identificar, analisar, avaliar e controlar potenciais eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos da organização.

1.4.16 GOVERNANÇA

Conjunto de políticas e processos que moldam a maneira como uma organização é dirigida, administrada, controlada e presta contas do cumprimento das suas obrigações de *accountability*. No setor público, a governança compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

1.4.17 MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é a representação gráfica de um planejamento, evidenciando os desafios que a CFIAe terá que superar para atingir sua Visão de Futuro.

1.4.18 MARCO

É um ponto ou evento significativo no projeto. 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.

1.4.19 MEDIDA DE CONTROLE

Medida aplicada pela organização para tratar os riscos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais sejam alcançados.

1.4.20 META

Metas são patamares quantitativos que têm como finalidade servir de referência para o movimento desejado ou viável de um indicador. Pode também ser definida pela equação: "Meta = Objetivo + Valor + Prazo".

1.4.21 MONITORAMENTO

Ação de verificação do cumprimento de determinações e recomendações expedidas e dos resultados delas advindos.

1.4.22 PLANILHA DE COMPOSIÇÃO ORÇAMENTÁRIA

É a planilha que apresenta o demonstrativo do planejamento anual de aplicação dos recursos orçamentários.

1.4.23 PLANO ESPECÍFICO

O documento que consubstancia diretrizes e as decisões tomadas num determinado momento e em dado nível hierárquico, visando à consecução dos objetivos a serem alcançados em determinado período.

1.4.24 PROCESSO

Conjunto definido de atividades e comportamentos que são realizados por humanos ou máquinas com o objetivo de atingir uma ou mais metas (ABPMP, 2013). Podem ser definidos como conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas) que têm valor para um grupo específico de clientes ou usuários.

1.4.25 PROGRAMA DE TRABALHO ANUAL (PTA)

Documento anual de planejamento, elaborado por todas as Organizações do COMAER e pela CFIAe, que formaliza o planejamento organizacional para o ano seguinte.

1.4.26 PROJETO

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

1.4.27 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.

1.5 SIGLAS E ABREVIATURAS

Para efeito deste Manual, serão consideradas as seguintes Siglas e Abreviaturas:

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals International;</i>
ACIN	Assessoria de Controle Interno;
AGOV	Assessoria de Governança;
ALT ADM	Alta Administração
CADM	Conselho de Administração
DCOM	Divisão de Comercialização;
DE	Diretoria Executiva;
DENA	Divisão de Engenharia e Arquitetura;
DFD	Documento de Formalização de Demanda;
DFIN	Divisão de Finanças;
DPRO	Divisão de Promoções Habitacionais;
DT	Diretoria Técnica;
EMAER	Estado-Maior da Aeronáutica;
GADM	Gabinete Administrativo da CFIAe;

IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa;
IIA	<i>Institue of Internal Auditors</i>
NPA	Norma Padrão de Ação;
PCA	Plano de Contratações ANual
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual;
PTA	Programa de Trabalho Anual;
REPLAN	Reuniões de Planejamento;
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal; e
SWOT	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (<i>“Strengths, Opportunities, Weaknesses e Threats”</i>);
TCU	Tribunal de Contas da União; e
UAIG	Unidade de Auditoria Interna Governamental

2. FUNDAMENTOS

Os fundamentos aplicados à Governança e Gestão Institucional da CFIAe são aqueles que se referem à sua identidade institucional, ou seja: Missão, Visão, Valores, Estrutura Organizacional, Cadeia de Valor, Mapa Estratégico e Estrutura de Governança.

2.1 MISSÃO

A síntese da Missão da CFIAe é assim definida:

“Proporcionar a seus beneficiários o acesso à moradia nas condições legalmente estabelecidas”.

2.2 VISÃO

“Tornar-se referência como agente facilitador para a realização do sonho da casa própria para militares e civis, ativos e inativos e pensionistas do Comando da Aeronáutica”.

2.3 VALORES

Os seguintes valores representam as crenças e atitudes que norteiam o comportamento dos servidores e identificam a conduta desta Autarquia:

2.3.1 ÉTICA

A conduta dos servidores da Autarquia está pautada no respeito às normas, leis e regulamentos e na boa prática dos princípios da moralidade e do convívio social.

2.3.2 TRANSPARÊNCIA

O conceito de transparência implica em disponibilizar, de forma clara, o acesso crescente à informação sobre os atos e fatos administrativos em todos os níveis da administração interna e no atendimento das demandas do público em geral.

2.3.3 CREDIBILIDADE

Está relacionada à honestidade e à capacidade da Autarquia em transmitir a percepção da responsabilidade nos compromissos assumidos perante os públicos interno e externo.

2.3.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Representa a preocupação social e ambiental nas operações cotidianas da Autarquia, buscando administrar os impactos sociais e ambientais de forma justa e sustentável.

2.3.5 PROFISSONALISMO

Diz respeito à capacitação, preparo e aperfeiçoamento contínuo do efetivo para a execução das tarefas rotineiras no cumprimento da missão da Autarquia.

2.3.6 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Os clientes (beneficiários) são a razão da existência da Autarquia. Todos merecem ser atendidos com respeito e atenção, buscando, sempre que possível, a satisfação de suas expectativas.

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.4.1 A estrutura organizacional da CFIAe está prevista no Regimento Interno aprovado.

2.5 CADEIA DE VALOR

2.5.1 A Figura 1, a seguir, apresenta a Cadeia de Valor da CFIAe. Nela são identificados os Macroprocessos Finalísticos e de Suporte da Organização. O produto final reflete o cumprimento da sua Missão

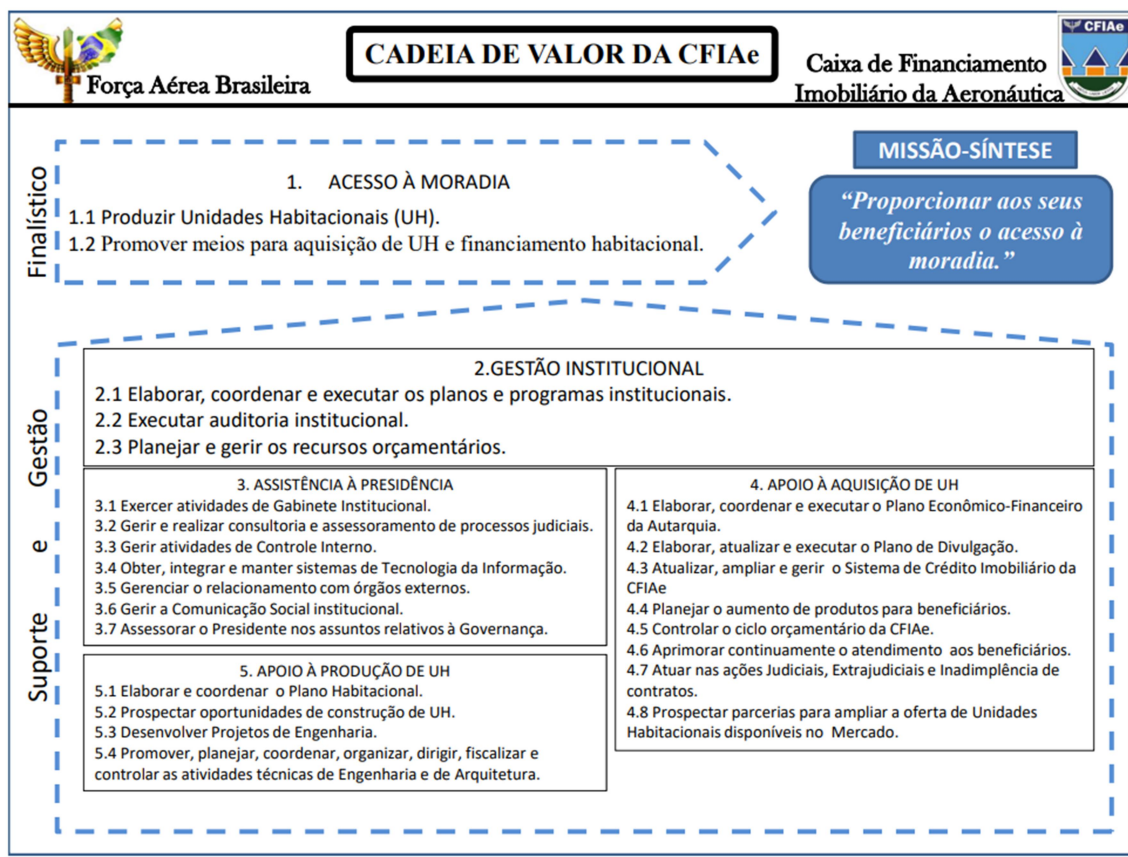


Figura 1 – Cadeia de Valor da CFIAe

2.6 MAPA ESTRATÉGICO

2.6.1 A Figura 2, a seguir, apresenta o Mapa Estratégico da CFIAe, no qual são identificados a Missão-Síntese, a Visão, o Resultado esperado pela Sociedade, Macroprocessos Finalísticos, os Processos de Suporte da Organização, bem como os Recursos para a Manutenção da Solidez Econômico Financeira da Autarquia.

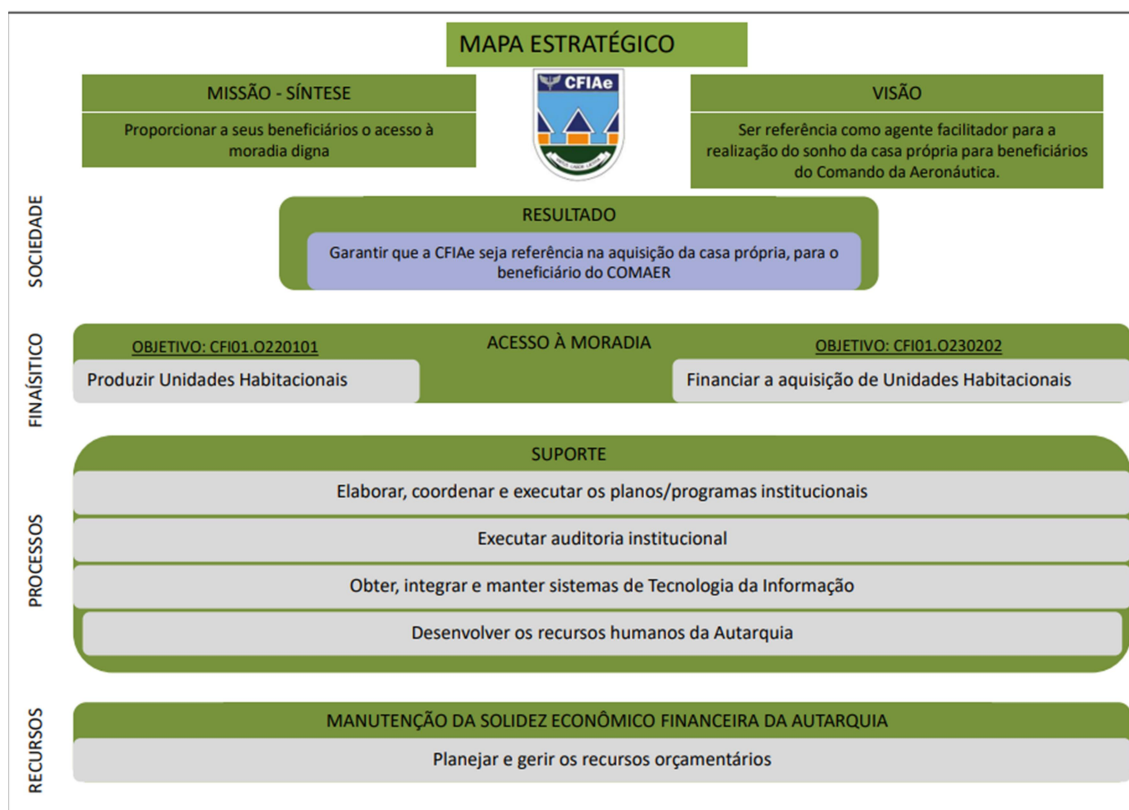


Figura 2 – Mapa Estratégico da CFIAe

3. GOVERNANÇA E GESTÃO

3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

3.1.1 Neste item são apresentados alguns conceitos básicos que diferenciam Governança e Gestão. Tais conceitos foram extraídos da norma que trata da “Governança no Comando da Aeronáutica”.

3.1.2 Na Administração Pública Federal, considera-se Governança como o conjunto de mecanismos de *liderança, estratégia e controle* postos em prática para *avaliar, direcionar e monitorar* a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

3.1.3 O IBGC define *accountability* como prestação de contas (IBGC, 2015): “os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.”.

3.1.4 A Gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução e controle, ou seja, pelo manejo dos recursos colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução dos seus objetivos.

3.1.5 Assim, a Gestão diz respeito ao funcionamento do dia a dia de programas de organizações no contexto de estratégias, políticas, processos e procedimentos que foram estabelecidos pelo órgão; preocupa-se com a eficácia (cumprir as ações prioritizadas) e a eficiência das ações (realizar as ações da melhor forma possível, em termos de custo-benefício).

3.1.6 Por sua vez a Governança provê direcionamento, monitoramento e avaliação na atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas da sociedade e das demais partes interessadas.

3.1.7 A Governança abrange o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle implantados pela Alta Administração que visam a assegurar que as decisões e ações relativas à gestão e ao uso dos recursos da organização estejam alinhadas às necessidades institucionais e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.



Figura 3 – Relação entre Governança e Gestão

Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional – TCU 2020

3.1.8 O modelo abaixo enfatiza a distinção entre governança e gestão, apresentando uma região em que as duas funções eventualmente se sobrepõem. As diretrizes (direção/dirigir) necessárias ao planejamento organizacional vêm da atividade de governança, exercida por instâncias internas e externas de governança. O controle da gestão gera informações para subsidiar o monitoramento praticado pelas instâncias de governança, a fim de saber se as partes interessadas estão sendo atendidas e de decidir quais as correções a fazer.

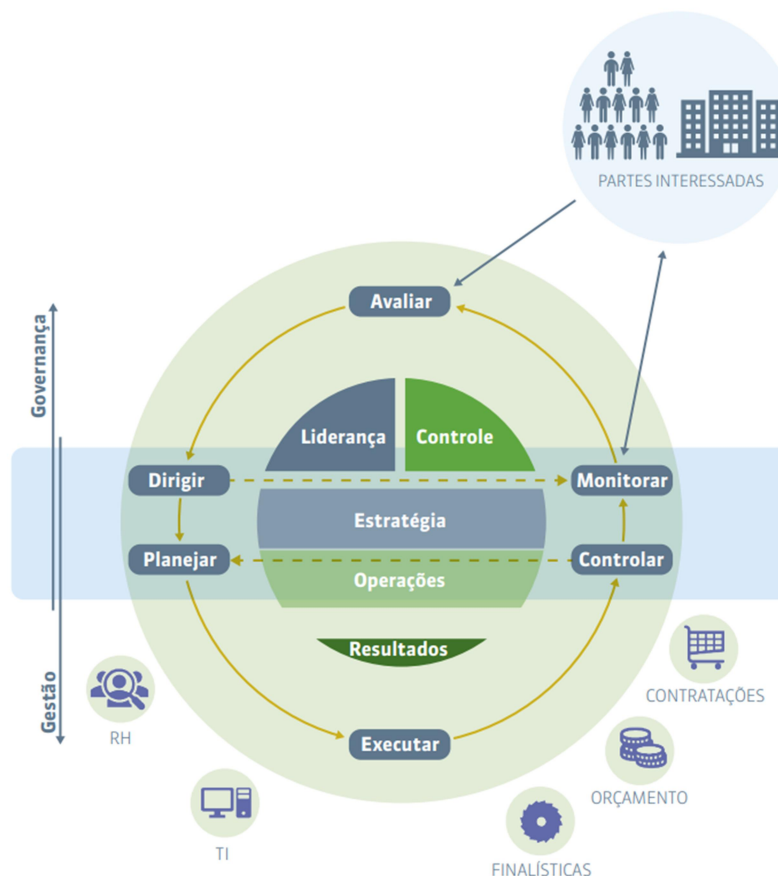


Figura 4 – Modelo de Governança e Gestão
Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional – TCU

3.2 ATIVIDADES BÁSICAS DO CICLO DE GOVERNANÇA

3.2.1 A governança pública envolve três atividades básicas realizadas pelos seus responsáveis – Avaliar, Direcionar e Monitorar:

- a) avaliar, com fundamento em evidências, o ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e os resultados atuais e os almejados. É necessário avaliar para poder direcionar;
- b) direcionar, priorizar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos. O direcionamento dá os critérios para o monitoramento; e

c) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas. O monitoramento gera insumos para a avaliação.

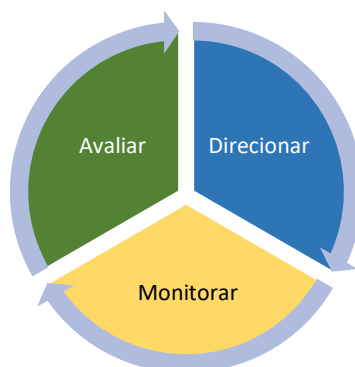


Figura 5 – Ciclo de Governança

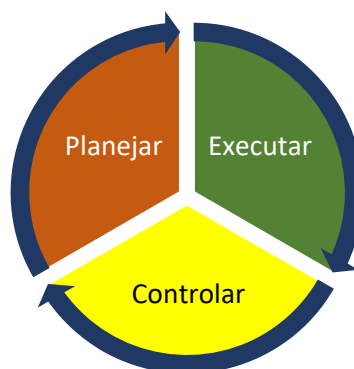
3.3 ATIVIDADES BÁSICAS DO CICLO DE GESTÃO

3.3.1 As atividades básicas da Gestão são: Planejar, Executar e Controlar, em conformidade com a 3ª edição do Referencial Básico de Governança do TCU (BRASIL, 2020).

a) planejar: dada a direção, as prioridades e os objetivos, quais são os passos para se chegar lá?

b) executar: colocar o plano para funcionar e gerar resultados de políticas e serviços; e

c) controlar: como estão os indicadores de eficácia e eficiência? Como lidar adequadamente com os riscos de não cumprir as metas?



3.4 ATIVIDADES DE CONTROLE

3.4.1 As atividades de controle previstas na governança pública e descritas na “Declaração de posicionamento do IIA (**Instituto dos Auditores Internos, sigla em inglês**) baseiam-se nas três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles, de 2013”, e são:

- a) 1ª Linha de defesa: GESTÃO OPERACIONAL;
b) 2ª Linha de defesa: FUNÇÕES DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONFORMIDADE; e
c) 3ª Linha de defesa: AUDITORIA INTERNA

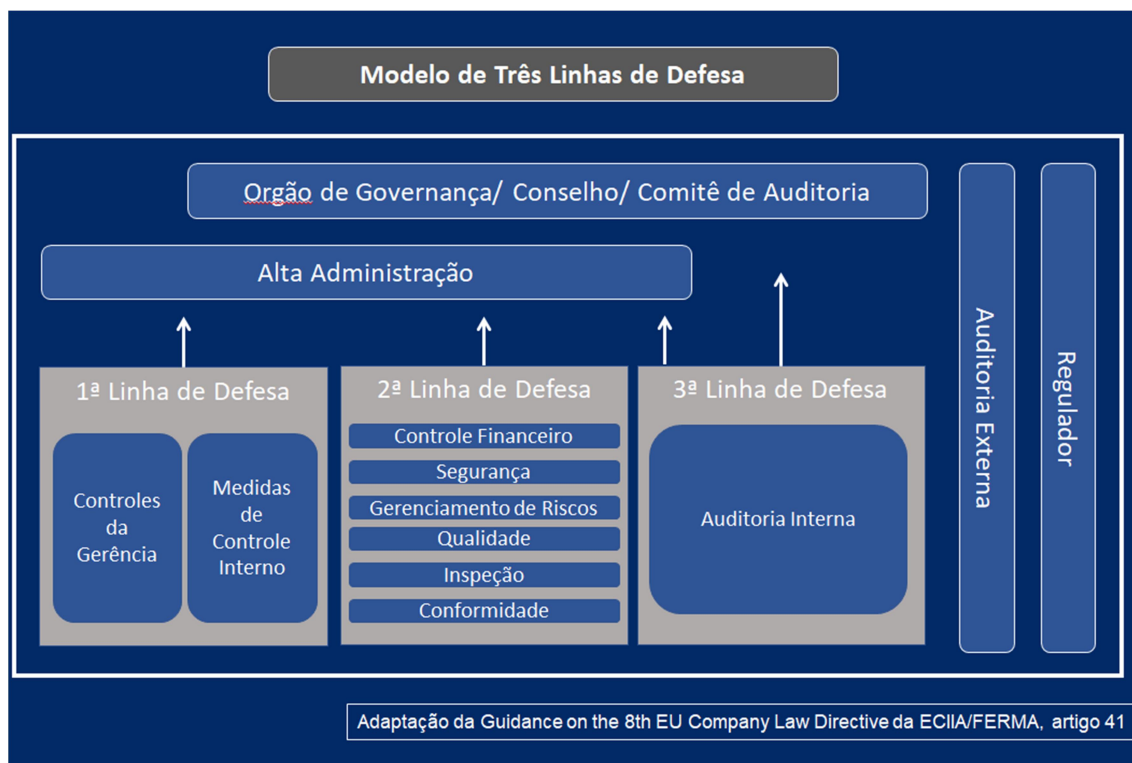


Figura 7 – Modelo das Três Linhas
Fonte: *Institute of Internal Auditors - IIA* 2013

4. GOVERNANÇA NA CFIAe

4.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4.1.1 A governança envolve as estruturas administrativas (instâncias externas e internas), processos de trabalho, instrumentos (ferramentas, documentos, comissões e comitês), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta ou indiretamente na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização.

4.1.2 A ligação sistêmica entre os processos de governança (estratégia) e a atuação da gestão (tática e operacional) ocorre por meio da Alta Administração da CFIAe, materializada no PTA.

4.1.3 No modelo abaixo, identifica-se a instância da governança, denominada SOCIDADE, que recebe os valores entregues pelas organizações. No caso da CFIAe, a instância sociedade são os Beneficiário do COMAER, conforme “Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública” (Referencial Básico de Governança do TCU, de 2014).

4.1.4 Entende-se como beneficiário do COMAER os militares ativos, veteranos e pensionistas, e os servidores civis ativos e inativos.

4.1.5 Em consonância ao que foi dito, poder-se-ia representar, de forma genérica e simplificada, na seguinte figura, a Estrutura de Governança da CFIAe:

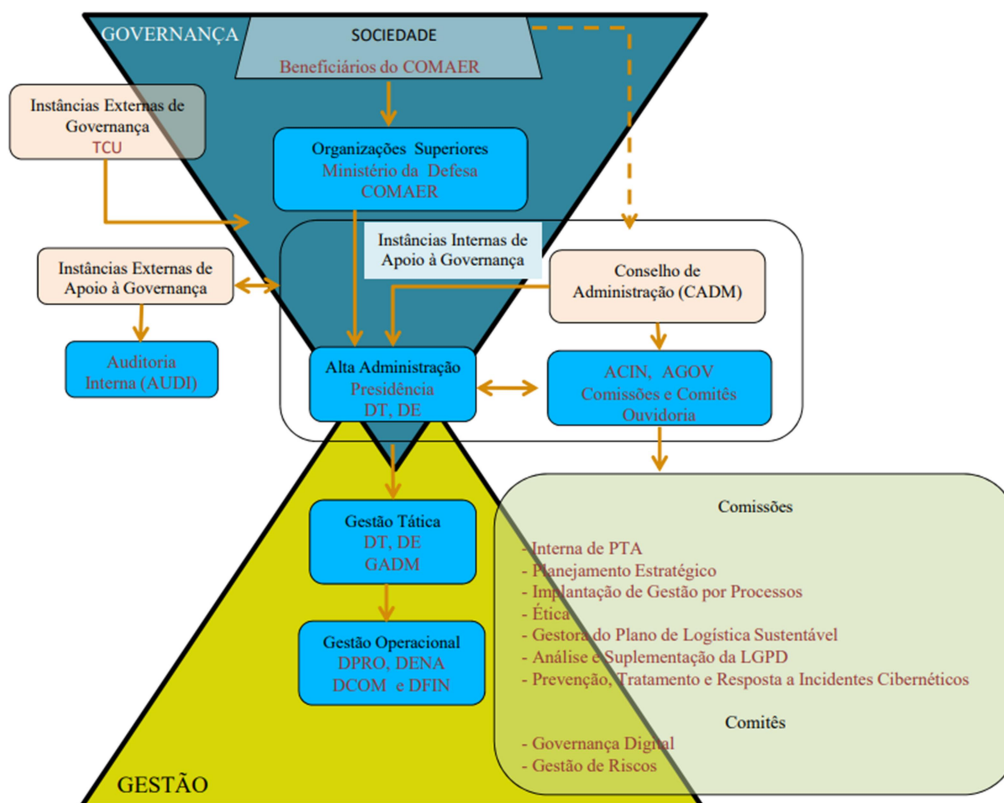


Figura 7 – Estrutura de Governança da CFIAe

4.1.6 As comissões e comitês apresentados na figura anterior serão controlados pela ACIN sob coordenação da AGOV.

4.2 ASSESSORIA DE GOVERNANÇA NA CFIAe

4.2.1 A Assessoria de Governança é um órgão consultivo que tem por finalidade assessorar a administração quanto às questões atinentes à Governança, Gestão de Riscos e Integridade, competindo-lhe a coordenação das ações necessárias para o monitoramento e controle das seguintes atividades:

a) Processo de Monitoramento: analisar os indicadores, objetivos, metas e iniciativas, visando acompanhar a implementação do PTA aprovado, a fim de verificar se as ações estão sendo executadas conforme o planejado;

b) Processo de Acompanhamento Orçamentário: monitorar a execução orçamentária das ações planejadas;

c) Elaboração da Prestação de Contas: acompanhar e controlar os dados registrados no SIAFI e acompanhamento orçamentário, os quais deverão apresentar os resultados da gestão ao final de cada mês;

d) Elaboração do Relatório de Gestão da CFIAe: acompanhar e analisar documentos, dar publicidade às informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira e orçamentária, operacional ou patrimonial, referentes à Prestação de Contas Anual da CFIAe, ao final de cada exercício, conforme instruções emitidas pelo TCU;

e) Gestão por Processos: mapeamento e modelagem dos processos organizacionais, com o objetivo de torná-los mais eficientes e eficazes;

f) Gestão de Riscos: acompanhamento das ações relativas às identificações, análises, avaliações, planejamento e monitoramento dos riscos de cada organização;

g) Indicadores de Desempenho: gerenciamento dos indicadores ligados às atividades da Autarquia, os quais compreendem as ações de fornecimento de informações e a constante análise da possibilidade de aprimoramento de seus processos;

h) Programa de Integridade: gerenciamento sistemático dos riscos de violação de integridade da organização, tendo como foco principal estruturar, reforçar, manter a cultura de integridade institucional, bem como prevenir e combater potenciais atos não condizentes com a Ética.

5 ATIVIDADES DO CICLO DE GOVERNANÇA NA CFIAe

Nesta seção, são descritas as principais atividades exercidas no âmbito da autarquia, para atender ao Ciclo de Governança, enfatizando, em cada atividade ou fase, “o que fazer” e “como fazer”.

5.1 PRIMEIRA ATIVIDADE: “AVALIAR”

5.1.1 O que fazer

5.1.1.1 A primeira atividade, “Avaliar”, ou Fase de Avaliação, conforme representado na Figura 8, consiste das seguintes etapas:

- a) efetuar a análise da situação (SWOT); e
- b) avaliar dos indicadores de desempenho institucional e realizar a retroalimentação; e

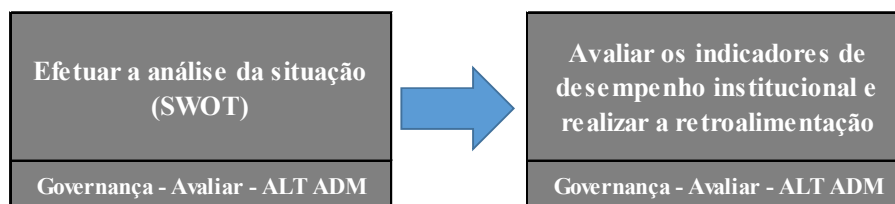


Figura 8 – Primeira atividade do ciclo de Governança - Avaliar

5.1.2 Como Fazer

5.1.2.1 Efetuar a análise da situação (SWOT)

5.1.2.1.1 Para a elaboração do PTA na fase Planejamento do ciclo de Gestão, deverá ocorrer, na fase Direcionar do ciclo de Governança, uma “Análise Estratégica de Situação”, por meio da ferramenta “Análise SWOT”.

5.1.2.1.2 Da análise SWOT poderão ser estabelecidas diretrizes gerais ou específicas para as Diretorias, GADM e Assessorias, bem como servirá de base para a identificação, análise e avaliação dos riscos que serão monitorados pela AGOV.

5.1.2.2 Avaliar os indicadores de desempenho institucional e realizar retroalimentação

5.1.2.2.1 Nesta fase, a ALT ADM, em coordenação com a AGOV, deverá avaliar os instrumentos de controle, contidos no Relatório de Gestão, que objetivam medir o desempenho dos processos e os resultados da CFIAe. São os indicadores ou valores quantitativos que podem ser medidos, comparados e acompanhados, de forma a expor o desempenho dos processos e do trabalho nas estratégias estabelecidas.

5.1.2.2.2 A execução das ações de retroalimentação apontadas devem ser implementadas visando à melhoria de desempenho, podendo vir a ser uma Diretriz de Governança, especificada pela ALT ADM, para o próximo ciclo da Gestão.

5.2 SEGUNDA ATIVIDADE: “DIRECIONAR”

5.2.1 O que fazer

5.2.1.1 A segunda atividade, “Direcionar”, consiste basicamente na consolidação das diretrizes superiores e dos planos específicos da CFIAe, onde são estabelecidas as orientações gerais para as Diretorias, Gabinete e Assessorias, as quais são de cumprimento obrigatório e que deverão ser consideradas para elaboração do PTA.

5.2.1.2 Conforme representado na Figura 9 a seguir, três etapas são identificadas nesta fase:

- a) consolidar as diretrizes deduzidas dos documentos estratégicos;
- b) aprovar a diretriz da presidência; e
- c) orientar a CFIAe para elaboração do PTA e planos específicos (REPLAN).

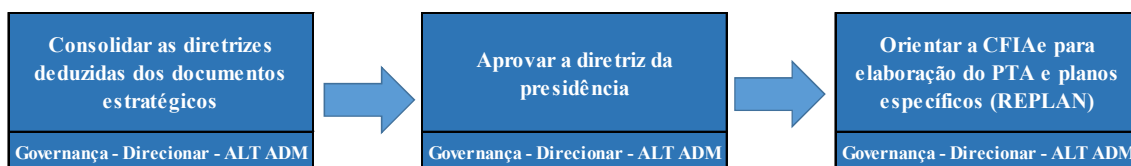


Figura 9 – Segunda atividade do ciclo de Governança - Direcionar

5.2.2 Como fazer

5.2.2.1 Consolidar as diretrizes deduzidas dos documentos estratégicos

5.2.2.1.1 Nesta etapa, as diretrizes de órgãos superiores (Governo Federal, Ministério da Defesa e COMAER) são compiladas, juntamente com o Plano Estratégico e os planos específicos, registrando as informações que são pertinentes e que deverão ser observadas na consolidação do PTA do próximo exercício.

5.2.2.3 Aprovar a diretriz da presidência

5.2.2.3.1 Nesta etapa as diretrizes emanadas pelo Presidente e os planos específicos elaborados pelas diretorias e assessorias são utilizados para orientar a descrição dos objetivos orgânicos do PTA, mantendo o alinhamento com a missão e os objetivos estratégicos da CFIAe.

5.2.2.4 Orientar a CFIAe para elaboração do PTA e planos específicos (REPLAN).

5.2.2.4.1 Para a elaboração do PTA da CFIAe são utilizadas as recomendações constantes da norma que trata da “Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica”.

5.2.2.4.2 As Diretorias, o GADM e as Assessorias deverão participar das Reuniões de Planejamento (REPLAN), a fim de receber as orientações gerais no que diz respeito à governança e à gestão na autarquia, e principalmente, orientações para a elaboração do PTA e dos planos específicos para o próximo período.

5.3 TERCEIRA ATIVIDADE: “MONITORAR”

5.3.1 O que fazer

5.3.1.1 A segunda atividade, “Monitorar” ou Fase de Monitoramento, conforme representado na Figura 10, consiste das seguintes etapas:

- a) monitorar o desempenho institucional.
- b) monitorar o andamento dos planos, tratamento dos riscos e gerenciamento dos processos.

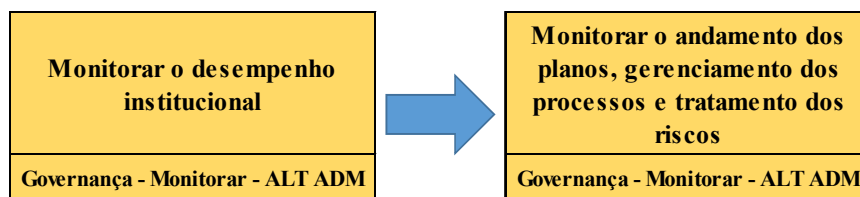


Figura 10 – Terceira atividade do ciclo de Governança - Monitorar

5.3.2 Como fazer

5.3.2.1 Monitorar o desempenho institucional.

5.3.2.1.1 A ALT ADM acompanhará o desempenho institucional através dos indicadores da evolução da execução física do PTA, e outros indicadores que se fizerem necessários.

5.3.2.1.2 Na execução orçamentária serão monitorados os valores empenhados e liquidados em relação aos alocados nas metas, bem como, avaliar a evolução dos créditos restantes, com vistas a direcionar a gestão para a melhor alocação de recursos.

5.3.2.1.3 Esses valores são extraídos do SIAFI, regularmente pela AGOV, e apresentados nas reuniões mensais da Administração.

5.3.2.1.4 Os diversos planos específicos aprovados contribuíram para a elaboração dos objetivos do PTA, os quais serão monitorados de acordo com os itens acima descritos.

5.3.2.2 Monitorar o andamento dos planos, tratamento dos riscos e gerenciamento dos processos.

5.3.2.2.1 O monitoramento do andamento dos planos é coordenado pela AGOV através do acompanhamento da execução das metas previstas no PTA.

5.3.2.2.2 O monitoramento do tratamento dos riscos é realizado, sob a coordenação da AGOV, por meio das orientações contidas no Plano de Gerenciamento de Riscos, com o acompanhamento da evolução dos eventos registrados nesse plano.

5.3.2.2.3 O gerenciamento de processos, sob a coordenação da AGOV, é realizado com a finalidade de implantar a melhoria contínua de processos, considerando o acompanhamento do desempenho institucional.

6. ATIVIDADES DO CICLO DE GESTÃO NA CFIAe

O Ciclo de Gestão na CFIAe desenvolve-se obedecendo as seguintes fases:

6.1 PRIMEIRA FASE: “PLANEJAR”

6.1.1 O que fazer

6.1.1.1 A primeira fase consiste basicamente na elaboração dos planos específicos e do PTA, com os indicadores de desempenho, as metas, os marcos, os itens de controle e as tarefas relacionadas aos objetivos, aos projetos e às atividades necessárias ao cumprimento da sua própria missão.

6.1.1.2 Conforme a Figura 11 a seguir, três etapas são identificadas nesta fase:

- a) elaborar os planos específicos; e
- b) elaborar e aprovar o PTA.

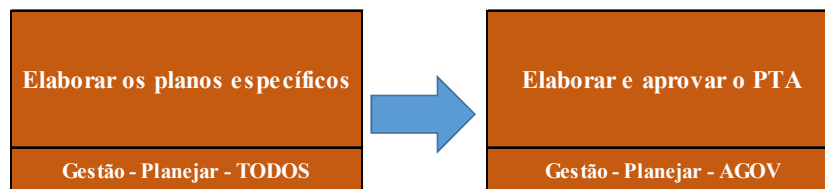


Figura 11 – Primeira Fase do Ciclo de Gestão - Planejar

6.1.2 Como fazer

6.1.2.1 Elaborar os planos específicos.

6.1.2.1.1 A ALT ADM, em coordenação com a AGOV, determinará aos setores envolvidos a elaboração ou atualização dos planos específicos, com as descrições dos objetivos para o atingimento dos macroprocessos finalísticos, alinhados aos objetivos estratégicos, que serão utilizados na confecção do PTA.

6.1.2.1.2 Entende-se como planos específicos os planos resultantes do Planejamento Estratégico da CFIAe e devem promover a melhor concentração de esforços e recursos da autarquia na construção da visão de futuro, bem como explicitar as ações concretas a serem executadas por cada setor da Organização, respondendo a questões como "quem fará o quê, quando e como".

6.1.2.1.3 São os seguintes planos específicos da CFIAe:

- a) Plano Habitacional;
- b) Plano Econômico-Financeiro;
- c) Plano de Gestão de Logística Sustentável;
- d) Plano de Divulgação;
- e) Plano de Capacitação de Recursos Humanos;
- f) Plano de Integridade;

- g) Plano de Gestão de Processos
- h) Plano de Gerenciamento de Riscos; e
- i) Plano de Contratações Anual.

6.1.2.1.4 A cronologia, a responsabilidade e a legislação de apoio referentes as citados planos encontram-se descritas no Anexo B deste manual.

6.1.2.3 Elaborar e aprovar o Programa de Trabalho Anual (PTA)

6.1.2.3.1 Para a elaboração do PTA, a AGOV utilizará as informações provenientes da análise da situação organizacional (SWOT), bem como as demais informações dos documentos estratégicos oriundas de órgãos superiores e dos planos específicos para o estabelecimento de diretrizes internas.

6.1.2.3.2 A AGOV deverá consolidar o PTA seguindo a metodologia e básicas constantes da “Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica”.

6.1.2.3.3 Caberá ao Presidente a responsabilidade de aprovar o PTA, por portaria normativa, para a posterior publicação no Boletim Interno da CFIAe, até o último dia útil de dezembro do ano anterior à execução do Programa.

6.2 SEGUNDA FASE: “EXECUTAR”

6.2.1 O que fazer

6.2.1.1 Nesta Fase é posta em prática a execução do que foi planejado no PTA. Conforme representado na Figura 12 a seguir, seis etapas são identificadas nesta fase:

- a) cumprir as diretrizes, atingir os marcos dos projetos, executar as atividades e tarefas previstas no PTA;
- b) atualizar mensalmente a evolução física do PTA e dos planos específicos;
- c) realizar o gerenciamento dos processos; e
- d) realizar o tratamento dos riscos;

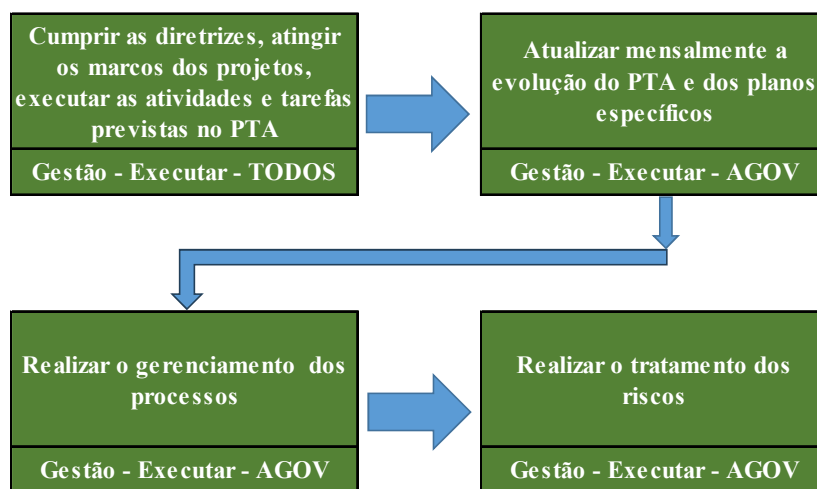


Figura 12 – Segunda fase do Ciclo de Gestão - Executar

6.2.2 Como fazer

6.2.2.1 Cumprir as diretrizes, atingir os marcos dos projetos, executar as atividades e tarefas previstas no PTA

6.2.2.1.1 As Diretorias, GADM e Assessorias deverão perseverar no cumprimento das diretrizes pertinentes à Gestão e avançar na execução para a conclusão das atividades planejadas e definidas no PTA.

6.2.2.2 Atualizar mensalmente a evolução do PTA e dos planos específicos.

6.2.2.2.1 A AGOV deverá colher as informações e atualizar, a cada mês, os avanços referentes às atividades, acompanhando o seu desempenho institucional, de acordo com o que foi planejado e definido no PTA e nos planos específicos.

6.2.2.2.2 A evolução do PTA é apresentada mensalmente pela AGOV nas Reuniões da Administração.

6.2.2.2.3 Os indicadores de desempenho do PTA também serão utilizados pela AGOV para a composição do Relatório de Gestão na Prestação de Contas Anual.

6.2.2.3 Realizar o gerenciamento dos processos

6.2.2.3.1 A AGOV deverá realizar o gerenciamento dos processos definidos na Cadeia de Valor, verificando sua efetividade para o atingimento dos objetivos estratégicos e melhoria contínua dos processos.

6.2.2.4 Realizar o tratamento dos riscos

6.2.2.4.1 A AGOV deverá realizar o tratamento dos riscos dos processos mapeados que possam comprometer o desempenho institucional, os objetivos do PTA e demais planos específicos.

6.3 TERCEIRA FASE: “VERIFICAR”

6.3.1 O que fazer

6.3.1.1 A terceira fase consiste no acompanhamento, em tempo real, da evolução do PTA, dos planos específicos, do gerenciamento dos riscos e do mapeamento dos processos, direcionando corretamente a CFIAe para o cumprimento de sua missão.

6.3.1.2 São assim identificadas as duas etapas, conforme a figura 13 abaixo:

- a) verificar o desempenho institucional (físico, financeiro e orçamentário);
- b) verificar o andamento dos planos, tratamento dos riscos e gerenciamento dos processos; e
- c) elaborar o Relatório de Gestão.

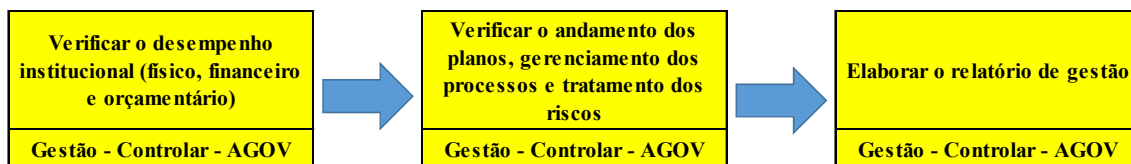


Figura 13 – Terceira Fase do Ciclo de Gestão

6.3.2 Como fazer

6.3.2.1 Verificar o desempenho institucional (físico, financeiro e orçamentário)

6.3.2.1.1 A AGOV deverá acompanhar a evolução do desempenho institucional (físico, financeiro e orçamentário), comparando a execução do PTA com o planejado para o mesmo período, certificando-se, por meio de indicadores, se os objetivos estão sendo alcançados.

6.3.2.1.2 A AGOV deverá verificar, de forma tempestiva, a evolução da execução orçamentária, monitorando os créditos que foram empenhados, liquidados e pagos, de forma a avaliar os saldos para cada meta do PTA.

6.3.2.2 Verificar o andamento dos planos, tratamento dos riscos e gerenciamento dos processos.

6.3.2.2.1 A AGOV deverá apresentar mensalmente as informações obtidas, junto aos gestores e à ACIN, nas reuniões de administração, para subsidiar o monitoramento praticado pela ALT ADM, com a finalidade de avaliar e direcionar as novas ações de gestão.

6.3.2.2.2 A AGOV deverá controlar o gerenciamento de processos através da análise e no monitoramento para localizar falhas e oportunidades de melhoria. Ao acompanhar o andamento de cada processo, é possível aumentar a qualidade e a performance da atividade mapeada.

6.3.2.2.3 A AGOV deverá verificar, juntamente com os gestores e a ACIN, a evolução dos níveis de riscos e, caso ocorra, a efetividade das medidas de tratamento implementadas nos processos organizacionais.

6.3.2.3 Elaborar o Relatório de Gestão

6.3.2.3.1 O Relatório de Gestão, documento que contém a Prestação de Contas Ordinária Anual, deverá ser elaborado pela AGOV, nesta fase de Gestão, seguindo a composição dos modelos apresentados nas documentações de referência das instâncias superiores de auditoria.

7 INSTÂNCIAS EXTERNAS DE APOIO À GOVERNANÇA

7.1 AUDITORIA INTERNA

7.1.1 O que fazer

7.1.1.1 A AUDI é uma assessoria que desempenha a atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações da CFIAe. Deverá auxiliar a autarquia a realizar seus objetivos, a partir da realização das seguintes atividades:

- a) elaborar o PAINT;
- b) realizar a auditoria interna na CFIAe; e
- c) realizar o RAINT.

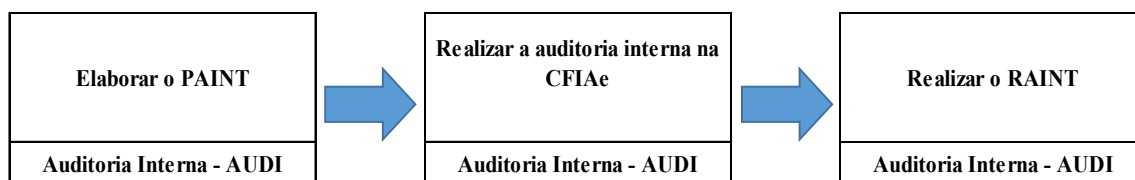


Figura 14 – Auditoria Interna

7.1.2 Como fazer

7.1.2.1 Elaborar o PAINT

7.1.2.1.1 A definição do Plano de Auditoria Interna é a etapa de identificação dos trabalhos a serem realizados prioritariamente pela UAIG em um determinado período de tempo. O planejamento deve considerar as estratégias, os objetivos, as prioridades, as metas da Unidade Auditada e os riscos a que seus processos estão sujeitos. O resultado é um plano de auditoria interna baseado em riscos.

7.1.2.2 Realizar a auditoria interna na CFIAe

7.1.2.2.1 Durante a realização dos trabalhos de auditoria pela AUDI, devem ser analisados os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos de forma consistente com os objetivos da autarquia, comunicando a Alta Administração a existência de pontos significativos.

7.1.2.3 Realizar o RAINT

7.1.2.3.1 Após a realização dos trabalhos de auditoria, a AUDI produzirá um relatório, o RAINT, com a finalidade de confirmar a execução dos itens previstos planejados no PAINT.

8 DISPOSIÇÕES FINAIS

8.1 MANUAL DE GOVERNANÇA E GESTÃO

8.1.1 Este Manual entrará em vigor na data da sua publicação.

8.1.2 O presente documento poderá ser reeditado caso haja novas orientações que possam ocasionar mudanças significativas (estruturais ou conjunturais), ou ainda por determinação da ALT ADM.

8.1.3 Os casos não previstos neste manual serão levados à apreciação da ALT ADM.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 407/GC3, de 8 de novembro de 2022. Aprova a reedição da “Governança no Comando da Aeronáutica” - DCA 16-1. “

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

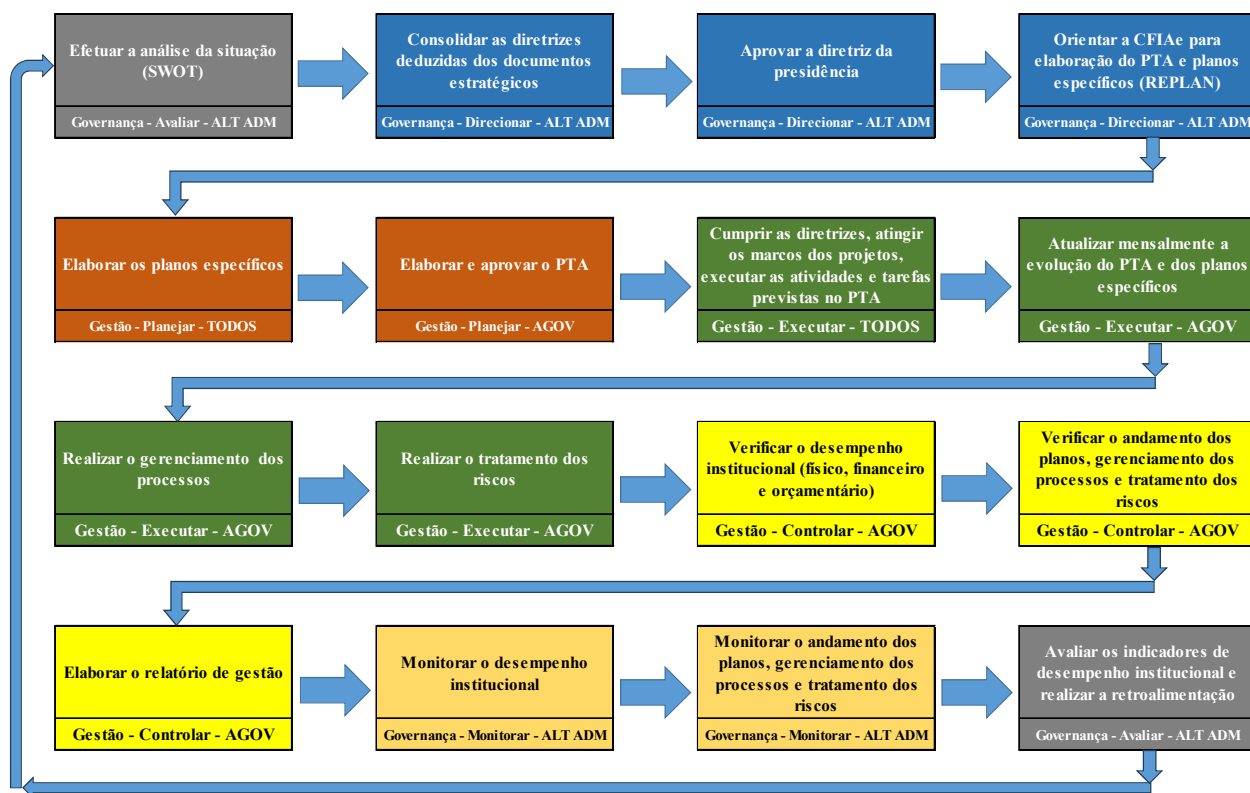
REBOUÇAS, DJALMA. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 34^a ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 650/GC3, de 4 de junho de 2020. Aprova a reedição do “Procedimentos de Controle da Gestão” - ICA 179-1”

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do "Plano Estratégico Militar da Aeronáutica" - PCA 11-47.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 35/6SC, de 5 de junho de 2020. Aprova a reedição da “Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 – Planejamento” - DCA 11-1.

ANEXO A: ETAPAS DOS CICLOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DA CFIAe



ANEXO B - CRONOGRAMA DE EVENTOS E RESPONSÁVEIS

MÊS	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	OBS
JAN	Realizar prévia da Reunião mensal da Administração	Gestores / ACIN	Realizar a Reunião mensal da Administração	ACIN	NPA 003
FEV	Realizar prévia da Reunião mensal da Administração	Gestores / ACIN	Realizar a Reunião mensal da Administração	ACIN	NPA 003
	Preparar a Prestação de Contas Anual – Relatório de Gestão	AGOV	Avaliar o Relatório de Gestão	AUDI	IN TCU
MAR	Preparar a Proposta Orçamentária para o próximo exercício	AGOV	Aprovar e enviar ao EMAER	DE / DFIN	ICA 170-2
	Preparar o Relatório Anual de Auditoria Interna (RAINT)	AUDI	Aprovar o Relatório Anual de Auditoria Interna (RAINT)	AUDI	
	Aprovar o Relatório de Gestão	PRES	Publicar o Relatório de Gestão no site da CFIAe	AGOV	IN CGU nº 5
ABR	Realizar prévia da Reunião mensal da Administração	Gestores / ACIN	Realizar a Reunião mensal da Administração	ACIN	NPA 003
	Preparar o Plano de Integridade	AGOV	Aprovar o Plano de Integridade	PRES	DCA 16-3
	Revisar o Manual de Governança e Gestão	AGOV	Aprovar o Manual de Governança e Gestão	PRES	
MAIO	Realizar prévia da Reunião mensal da Administração	Gestores / ACIN	Realizar a Reunião mensal da Administração	ACIN	NPA 003
JUN	Realizar prévia da Reunião mensal da Administração	Gestores / ACIN	Realizar a Reunião mensal da Administração	ACIN	NPA 003
JUL	Realizar prévia da Reunião mensal da Administração	Gestores / ACIN	Realizar a Reunião mensal da Administração	ACIN	NPA 003
AGO	Realizar prévia da Reunião mensal da Administração	Gestores / ACIN	Realizar a Reunião mensal da Administração	ACIN	NPA 003

MÊS	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	OBS
SET	Realizar prévia da Reunião mensal da Administração	Gestores / ACIN	Realizar a Reunião mensal da Administração	ACIN	NPA 003
	Preparar o Plano de Gerenciamento de Riscos	AGOV	Aprovar o Plano de Gerenciamento de Riscos	PRES	DCA 16-2
	Incluir DFD e enviar no sistema	AGOV / ATIN	Consolidar as informações (até dia 15)	SLIC	Dec. 10.947 2022
OUT	Realizar prévia da Reunião mensal da Administração	Gestores / ACIN	Realizar a Reunião mensal da Administração	ACIN	NPA 003
	Preparar minuta de Diretriz da Presidência	AGOV / CADM	Emitir a Diretriz da Presidência	PRES	Deverá ser divulgada antes da REPLAN
	Aprovar o Programa Anual de Visita de Inspeção	ACIN	Inserir no Calendário Administrativo do PTA	AGOV	ICA 179-1
	Preparar a Reunião de Planejamento (REPLAN)	AGOV	Realizar Reunião de Planejamento (REPLAN)	CADM	
	Preparar o PCA	SLIC	Aprovar o PCA (até dia 15)	PRES	Dec. 10.947 2022
NOV	Realizar prévia da Reunião mensal da Administração	Gestores / ACIN	Realizar a Reunião mensal da Administração	ACIN	NPA 003
DEZ	Realizar prévia da Reunião mensal da Administração	Gestores / ACIN	Realizar a Reunião mensal da Administração	ACIN	NPA 003
	Preparar o Programa de Trabalho Anual (PTA)	AGOV / CADM	Aprovar o Programa de Trabalho Anual (PTA)	PRES	DCA 11-1
	Preparar o Plano Anual de Auditoria Interna	AUDI	Aprovar o Plano Anual de Auditoria Interna	CADM / PRES	IN CGU 3, 5, 7 e 8
	Preparar o Código de Ética	Comissão de Ética	Aprovar o Código de Ética	PRES	DCA 909-2 NPA 040
	Preparar o Plano Diretor de TI (PDTI)	ATIN	Aprovar o Plano Diretor de TI (PDTI)	PRES	
	Plano de Capacitação de RH	SRH	Aprovar o Plano de Capacitação de RH	PRES	
	Preparar o Plano de Gestão de Logística Sustentável (PGLS)	Comissão de Logística Sustentável	Aprovar o Plano de Gestão de Logística Sustentável (PGLS)	PRES	
	Preparar o Plano de Gestão de Processos	AGOV	Aprovar o Plano de Gestão de Processos	PRES	DCA 16-5

