

**MARCO ANTONIO STUTZEL**

**Práticas de Gestão do Desempenho Institucional da Agência Nacional de Aviação Civil: A análise crítica a partir do Planejamento Estratégico 2015-2019**

**Brasília – DF**

**Março/2018**

# **Práticas de Gestão do Desempenho Institucional da Agência Nacional de Aviação Civil: A análise crítica a partir do Planejamento Estratégico 2015-2019**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para o grau de Especialista em Gestão Pública, com ênfase em Gestão Estratégica de Pessoas.

Aluno: Marco Antonio Stutzel

Orientadora: Prof.a Dra. Lígia Rocha Cavalcante Feitosa

Coorientador: Prof. Msc. Daniel Alves da Cunha

Brasília – DF

Março/2018

# **Práticas de Gestão do Desempenho Institucional da Agência Nacional de Aviação Civil: A análise crítica a partir do Planejamento Estratégico 2015-2019**

Marco Antonio Stutzel

Agência Nacional de Aviação Civil

**Palavras-chave:** Desempenho Institucional, Planejamento Estratégico, Alinhamento Estratégico

## **Resumo**

Este trabalho propõe a realização de uma análise crítica do alinhamento estratégico do Desempenho Institucional da Superintendência de Regulação Econômica de Aeroportos (SRA), a partir do Planejamento Estratégico 2015-2019, da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Entende-se que a função do planejamento estratégico é nortear as instituições para o alcance dos seus resultados e, conseqüentemente, contribuir para o nível de desempenho dos seus processos organizacionais. Para investigar em que medida o planejamento estratégico da ANAC tem dialogado com as metas para o alcance do desempenho institucional da SRA, por meio da metodologia qualitativa, utilizou-se da análise documental para compreender a estrutura organizacional da ANAC e da SRA. Em seguida, foi realizada a análise da implementação do desdobramento do Planejamento Estratégico. Para a compreensão do Desempenho Institucional da SRA foi analisado os documentos referentes à sua estrutura de atuação na ANAC. A partir da análise dos documentos inerentes ao Planejamento Estratégico e ao Desempenho Institucional, pode-se apresentar os resultados que, em formato de tabela, evidenciou o inter-relacionamento dos objetivos estratégicos, das estratégias e das iniciativas presentes no Planejamento Estratégico com as metas globais e intermediárias do Desempenho Institucional. No final da análise dos documentos e com a verificação da combinação dos dados da tabela de inter-relacionamento com a situação teórica ideal, pode-se inferir que ainda é necessário obter uma maior articulação entre as metas estabelecidas pelo Planejamento Estratégico com os indicadores de Desempenho Institucional da SRA, visto que são previstos para melhor gestão dos resultados do setor em questão e da instituição.

## 1. Introdução

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, instituída em 2005 pela Lei nº 11.182. Tem como objetivo de atuação a coordenação das ações e medidas para a regulação das atividades da aviação civil e da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária (DECRETO nº 5.731, 2006).

A ANAC tem atualmente como práticas obrigatórias o Planejamento Estratégico e o Desempenho Institucional, sendo determinante o alinhamento estratégico entre eles para a construção do caminho de atendimento aos objetivos estratégicos da organização perante a sociedade. Por Planejamento Estratégico, compreende-se que é a integração dos objetivos, metas, indicadores e tempo em uma organização com a sua missão, visão, valores e temas para a construção dos resultados esperados (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2015). O conceito de Desempenho Institucional, conforme o Manual da Melhoria da Gestão Pública (2009), são os esforços empreendidos pela organização no sentido dos resultados a serem alcançados. Nesse sentido, é importante destacar o quão importante o alinhamento estratégico contido no planejamento poderá garantir o ajuste e a sintonia das várias contingências organizacionais, internas e externas, capazes de influenciar, em última instância, o desempenho da instituição (PETERAF e REED, 2007).

O Planejamento Estratégico 2015-2019 da ANAC, aborda a identidade estratégica revelada a partir da missão, visão, valores e do mapa estratégico a serem adotados pela Agência, além dos objetivos, das estratégias e das iniciativas que visam fornecer para a sociedade um transporte aéreo seguro e de qualidade (PORTARIA nº 45, 2015). O Desempenho Institucional da ANAC, em seu 8º Ciclo, por sua vez, está baseado na Lei nº 10.871 (BRASIL, 2004), no Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) e na Instrução Normativa nº 73 (BRASIL, 2013), com a definição de metas globais e de metas intermediárias, além de estipular metas individuais para avaliação dos servidores.

Em observância ao papel dessas duas ferramentas organizacionais, este estudo tem como objetivo analisar em que medida o Planejamento Estratégico, correspondente ao período de 2015-2019, tem contribuído para o alcance dos indicadores de Desempenho Institucional da Superintendência de Regulação Econômica de Aeroportos da Agência Nacional de Aviação Civil. A relevância do objetivo em questão é de

ressaltar a importância de se manter o alinhamento estratégico nas práticas da gestão por resultados na Agência, visto a necessidade do atendimento às Políticas Públicas inerentes a área de aviação civil e no aprimoramento do processo de trabalho nas atividades do dia a dia dos seus servidores.

A seguir será apresentada uma breve revisão de literatura acerca do conceito de planejamento estratégico e da gestão do desempenho institucional nas organizações. Na sequência, a abordagem metodológica da pesquisa e os resultados obtidos.

## **2. Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho Institucional: Aspectos conceituais**

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995) adotou o seguinte conceito para a administração pública: “todo o aparelho do Estado é pré-orientado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. Para atender a essa necessidade, as entidades estatais identificam no Planejamento Estratégico o processo gerencial adequado para desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da organização e as mudanças e oportunidades de mercado (KOTLER, 1992, p.63).

O Planejamento é uma ferramenta de longo prazo em que a organização retrata os rumos desejados para a organização e as ações a serem executadas para o atingimento dos objetivos institucionais. Muito além de uma técnica documental, no caso das instituições públicas, ele tem que refletir o compromisso de longo prazo da organização perante a sociedade e seus colaboradores (PORTER, 2016).

A função do Planejamento Estratégico é elaborar, junto a alta gestão, uma diretriz sobre os objetivos desejados para uma organização. Para tanto, precisa atribuir responsabilidades às mais diferentes unidades organizacionais, a fim de garantir a aplicação adequada dos diferentes recursos disponíveis. De modo geral, o Planejamento Estratégico é constituído pela etapa da construção de um plano; da explicitação de metas e responsabilidades das unidades e da divisão dessas responsabilidades dentro de cada setor da organização. De acordo com Berliner e Brimson (1992), o Planejamento Estratégico precisa adotar uma abordagem estruturada para a implementação e mensuração dos resultados a serem alcançados. Assim que os objetivos são identificados, avaliados e ponderados em conformidade ao nível de relevância

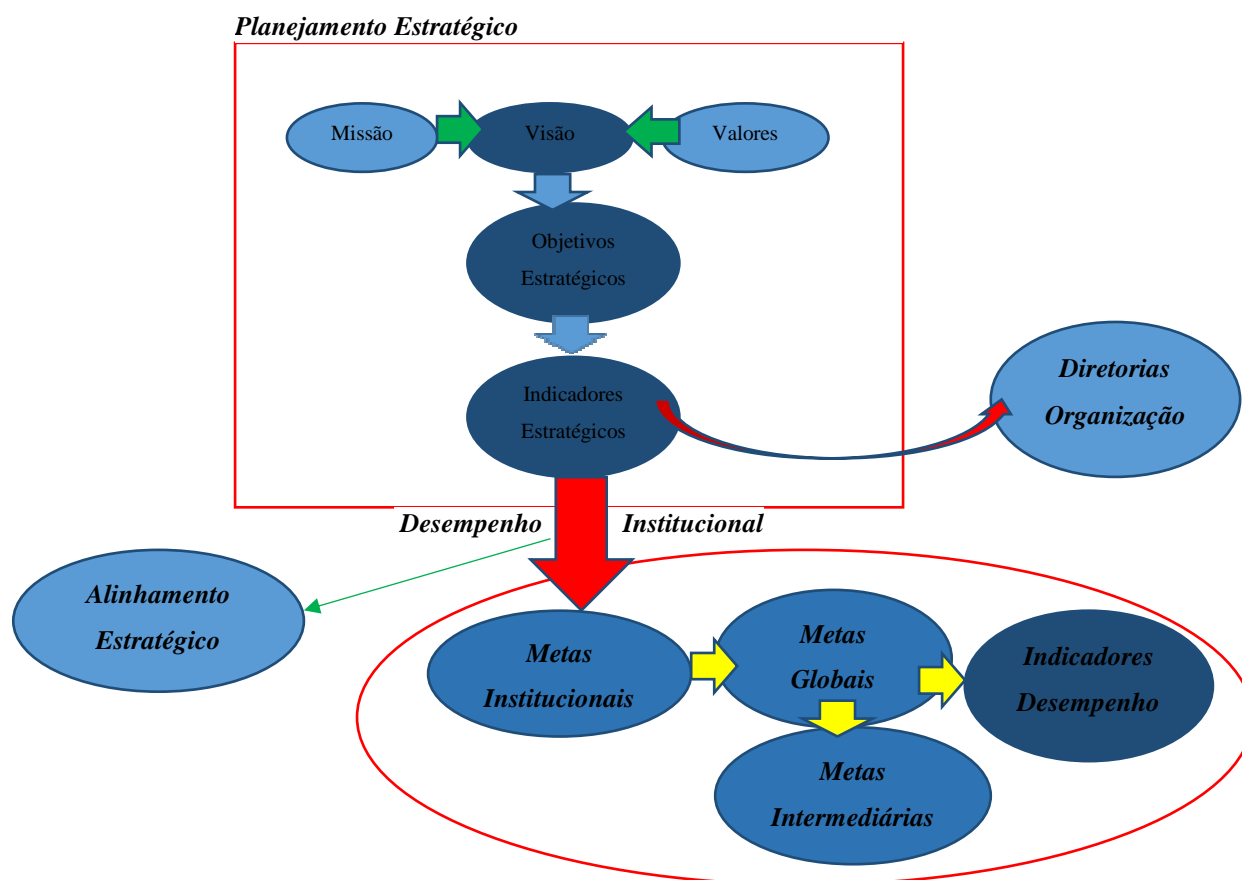
estabelecido no Planejamento Estratégico, é que os indicadores de desempenho podem ser estabelecidos.

A partir do esforço institucional em atender as metas globais estabelecidas, é que a ferramenta do Desempenho Institucional comparece como um potente recurso de execução do controle de processos e de resultados da organização com a visão previamente definida pelo Planejamento Estratégico (BEUREN, 2002). Nesse sentido, o Desempenho Institucional deve estar diretamente relacionado ao alcance do alto valor público de maneira a refletir o progresso dos princípios democráticos, que tem que incluir em seu resultado a realização das políticas públicas inerentes a sua área de atuação e a obtenção de suas metas (Van Dooren, Thijs e Bouckaert, 2004, apud Jocelyne Bourgon 2010, Caderno NS6).

No entendimento do Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (BRASIL, 2013), o Desempenho Institucional não pode ser somente avaliado, ele tem que ser gerenciado. É essencial a aceitação de que as práticas organizacionais sejam alinhadas. Como exemplo pode-se citar a impossibilidade de dissociação do Planejamento da definição das metas institucionais (metas globais) e das metas intermediárias da organização. Este alinhamento estratégico (vertical e horizontal) envolve o agrupamento, coesão, o ajuste, ou congruências entre diferentes dimensões que afetam o Desempenho Institucional (GALBRAITH e KAZANJIAN, 1986).

O termo alinhamento vertical é o relacionamento entre os vários níveis da organização. Assim, na Figura 01 verifica-se que o alinhamento vertical diz respeito à busca pela garantia de que todas as ações realizadas nos diferentes níveis hierárquicos da instituição estejam sintonizadas com o Planejamento Estratégico (LABOVITZ e ROSANSKY, 1997). Para tanto, o desdobramento do Planejamento Estratégico tem a necessidade da implementação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, definidos a partir do propósito essencial, que devem ser levados a todos os níveis hierárquicos da organização (PRIETO e CARVALHO, 2004,2006).

**FIGURA 01 - Fluxo da situação ideal do alinhamento estratégico, segundo Labovitz e Rosansky (1997) e Prieto e Carvalho (2004, 2006)**



Fonte: Elaboração própria

Nesse sentido, observa-se que a caracterização desta situação teórica ideal do alinhamento estratégico, a partir do desdobramento dos objetivos estratégicos e indicadores estratégicos do Planejamento em metas institucionais, impactam no desdobramento das metas globais e das intermediárias que, por sua vez, estão contidas nos indicadores de Desempenho Institucional, cujos resultados devem ser acompanhados pela Diretoria da Organização. Em síntese, por um lado, não se mantém uma gestão estratégica restrita unicamente ao Planejamento e, de outro, não se pode garantir a eficácia do Desempenho Institucional sem assegurar a implantação do Planejamento Estratégico.

### 3. Métodos de Pesquisa

Inicialmente para revisar o conhecimento existente do que já foi estudado sobre o assunto, foram realizadas pesquisas bibliográficas a partir do levantamento de

referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites, etc (FONSECA, 2002, p. 32). Já para a elaboração da pesquisa documental recorreu-se a fontes mais diversificadas e dispersas, tais como: relatórios, documentos oficiais, etc (FONSECA, 2002, p. 32).

A partir desse levantamento, foi feita uma análise documental para o conhecimento da estrutura organizacional da ANAC e da SRA. Os documentos analisados foram: (a) Planejamento Estratégico 2015/2019; (b) Portaria nº 45 de 09 de janeiro de 2015; (c) Portaria nº 98, de 19 de janeiro de 2016. Tais documentos referem-se à implementação do Planejamento Estratégico na ANAC e a análise do seu desdobramento para o alcance dos objetivos estratégicos à SRA.

Para a compreensão do Desempenho Institucional, foram analisados os documentos referentes a sua estrutura de atuação na Agência, caracterizando as metas global e intermediária atinentes à SRA. Os documentos analisados foram: (a) Instrução Normativa nº 73/2013; (b) Fortalecimento Institucional; (c) Portaria nº 3.398, de 16 de novembro de 2016; (c) Portaria nº 3.399, de 17 de novembro de 2016. A seguir, a partir da análise dos documentos inerentes ao Planejamento e ao Desempenho foi elaborada uma tabela de inter-relacionamento dos objetivos estratégicos, estratégias e iniciativas com as metas globais e metas intermediárias do Desempenho Institucional.

É importante destacar que para o alcance do objetivo de uma pesquisa, segundo Quivy e Campenhoudt (1995, p. 213), é preciso responder à questão inicial da pesquisa. Nesse estudo, a questão central circunscreveu-se na seguinte pergunta: Em que medida o Planejamento Estratégico da ANAC dialoga com os resultados identificados no Desempenho Institucional da SRA e, de que modo, os indicadores de desempenho auxiliam no alcance dos resultados da organização? A partir dos dados que foram coletados, serão apresentados a seguir se há o alinhamento ou a falta de alinhamento estratégico entre o Desempenho Institucional com o Planejamento Estratégico na SRA.

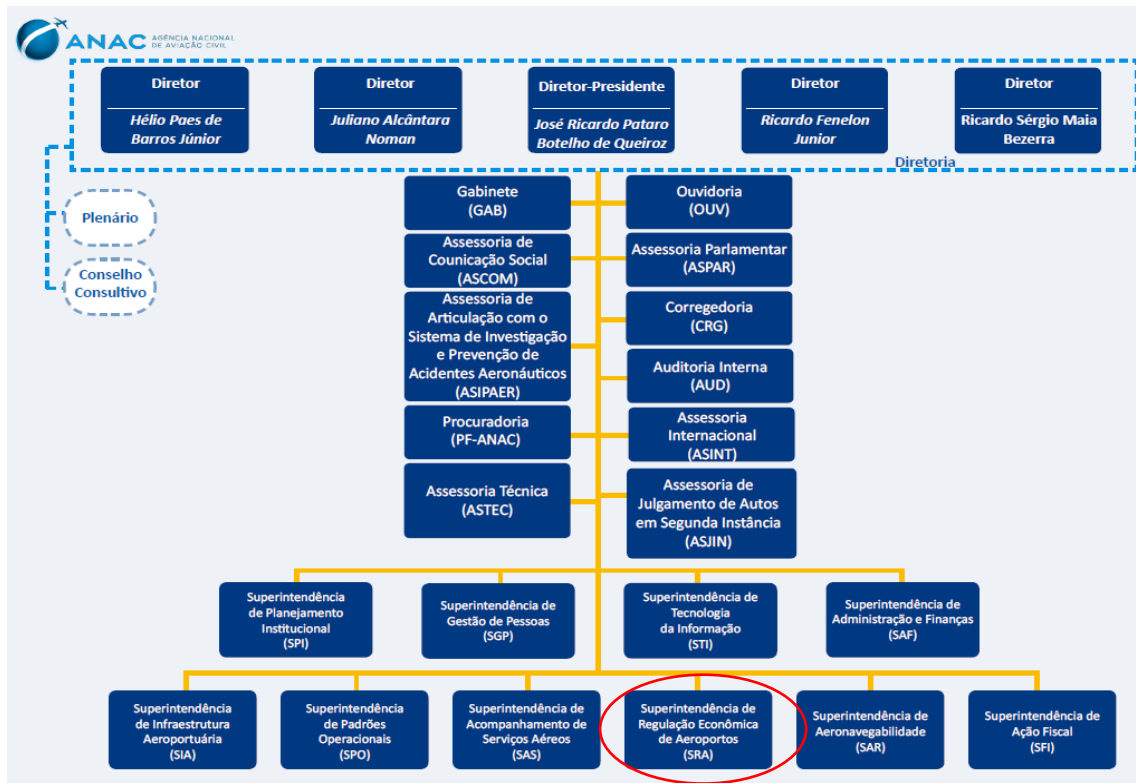
#### **4. Análise do alinhamento estratégico do Desempenho Institucional da SRA com o Planejamento Estratégico da ANAC**

Inicialmente, para uma melhor compreensão da estrutura organizacional, é importante apresentar o organograma da ANAC. Na Figura 02, assinala-se a posição da



SRA, instituída a partir de 2015 na ANAC, referente a subordinação às Diretorias da Agência.

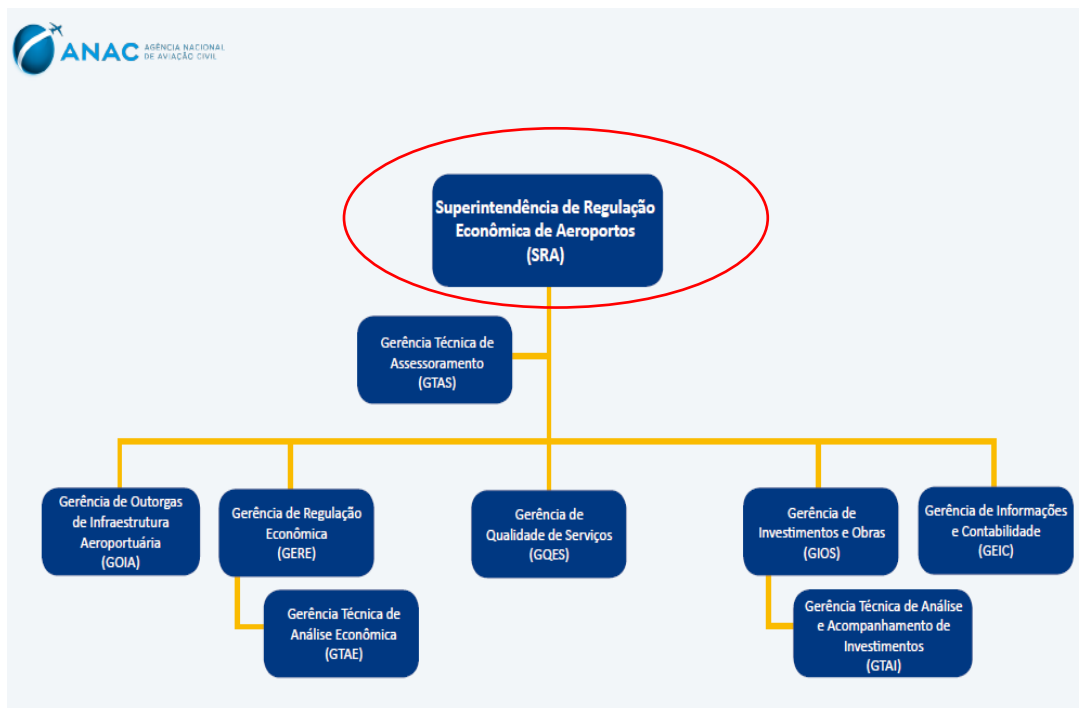
FIGURA 02 – Organograma da ANAC



Fonte: [http://www.anac.gov.br/A\\_Anac/institucional/organogramas/anac.pdf](http://www.anac.gov.br/A_Anac/institucional/organogramas/anac.pdf), acessado 21.09.17.

Na Figura 03, tem-se a distribuição das Gerências que compõem a estrutura da SRA. Fica evidenciada a hierarquização estabelecida entre as gerências e a complexidade organizacional da referida Superintendência.

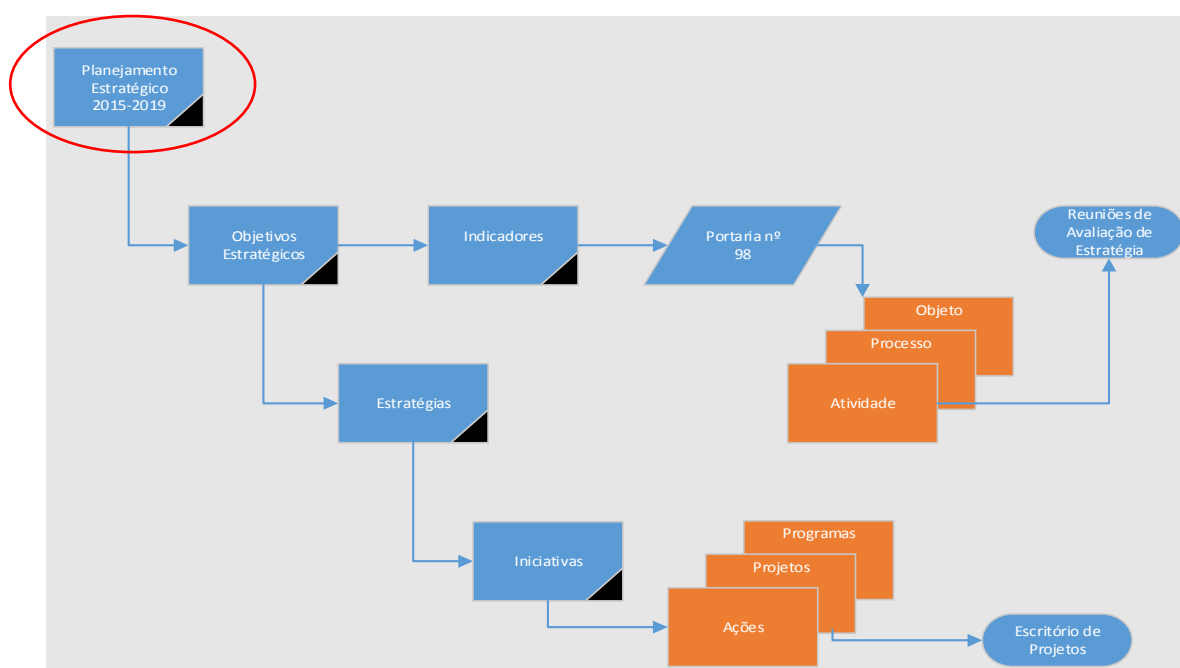
FIGURA 03 – Organograma da SRA/ANAC



Fonte: [http://www.anac.gov.br/A\\_Anac/institucional/organogramas/anac.pdf](http://www.anac.gov.br/A_Anac/institucional/organogramas/anac.pdf), acessado 21.09.17.

Nesse formato, cabe às Superintendências e às suas Gerências planejar, organizar, executar, controlar, coordenar e avaliar os processos organizacionais e operacionais da ANAC, garantindo o alinhamento estratégico do Desempenho Institucional com o Planejamento Estratégico da ANAC (RESOLUÇÃO nº 381, 2016). Diante dessas atribuições, recorreu-se ao instrumento do Planejamento Estratégico para identificar os desdobramentos frente à construção das estratégias para o alcance das metas institucionais. A Figura 04 dispõe dos processos referentes aos objetivos contidos no Planejamento Estratégico da ANAC.

**FIGURA 04 - Fluxo do Desdobramento do PE 2015-2019 – ANAC**



Fonte: Elaboração própria

Em observância aos dados da Figura 04, assinala-se que os Objetivos são os fins ou situações concretas que a organização pretende alcançar. Para tanto, esses objetivos serão mensurados por meio de indicadores, cuja métrica proporciona informações sobre desempenho, processo ou sua atividade da organização. Já para cada indicador tem-se metas associadas, que representam o estado futuro do desempenho desejado no indicador. Esses indicadores serão acompanhados nas reuniões de avaliação de estratégia da ANAC (Portaria nº 98, 2016).

Vale ressaltar que as estratégias devem ser vistas como os caminhos trilhados para atingir cada objetivo. As iniciativas, por sua vez, existem para criar ou melhorar os processos organizacionais e são agregadores de medidas, podendo se transformar em

um programa, projeto e ações e seus desdobramentos serão acompanhados pelo Escritório de Projetos da ANAC. Ainda na Figura 04, é possível verificar o desdobramento do Planejamento Estratégico na ANAC por Superintendência, com base no desdobramento dos objetivos estratégicos em indicadores, e das estratégias/iniciativas desdobradas em ações, projetos e programas.

As informações contidas nas figuras apresentadas, até então, refletem a defesa trazida por Porter (2016) ao pontuar que o Planejamento Estratégico, para além de um documento institucional, é o compromisso de longo prazo com a sociedade e seus colaboradores com vistas ao alcance dos resultados da missão organizacional. No caso da ANAC, essa perspectiva trazida pelo referido autor, refletiu na construção de um plano (como consta na Figura 04); do fluxo das ações para o alcance das metas, das responsabilidades das unidades e, por conseguinte, da divisão dessas responsabilidades dentro de cada superintendência da organização.

Diante do exposto, tornou-se importante evidenciar o desdobramento dos objetivos estratégicos do Planejamento em indicadores de desempenho referente à SRA. Na Tabela 01, por meio da normatização da ANAC, são apresentados os objetivos e indicadores estratégicos da SRA.

**TABELA 01 - Anexo a portaria nº 98, de 19 de janeiro de 2016, Tabela de indicadores estratégicos**

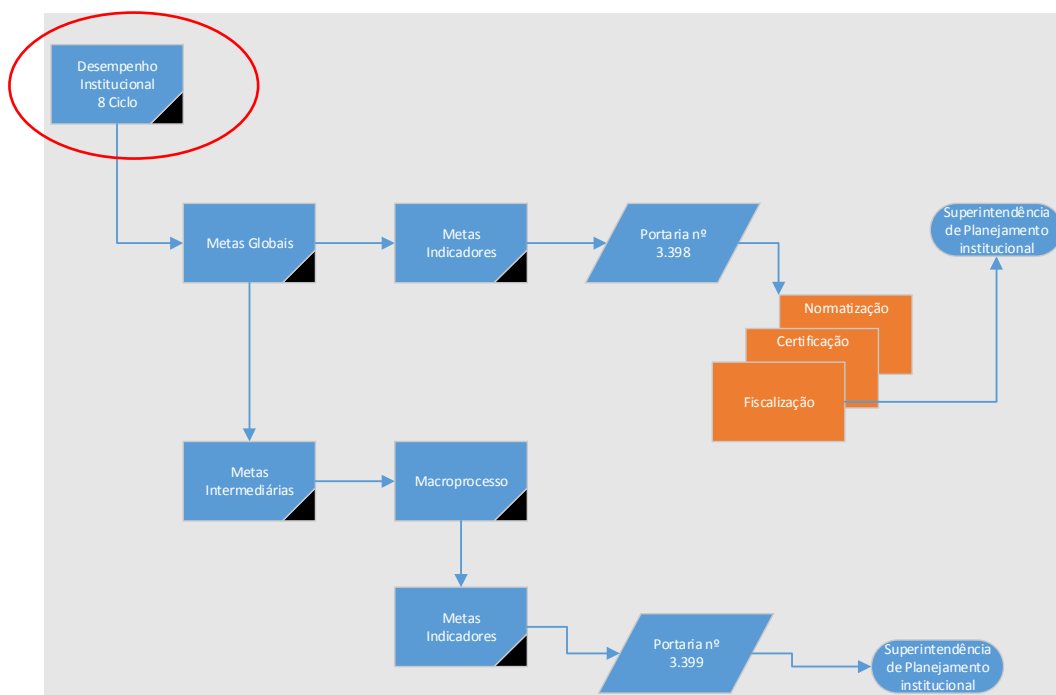
<b>Objetivo</b>	<b>Nome do Indicador:</b>	<b>Fórmula de cálculo:</b>	<b>Periodicidade de cálculo:</b>	<b>Área responsável pela coleta:</b>
01.01 Ampliar o acesso a um transporte aéreo seguro e de qualidade para a sociedade	Índice de aferição da qualidade de serviço prestado pelos operadores aeroportuários	$((\text{Média ponderada por número de passageiros do Fator Q aferido no período de 1 ano completo em todos os aeroportos monitorados} + 7,5)/9,5) \times 100$	Anual	SRA
02.09 Aprimorar os processos de outorga da exploração de serviços aéreos e aeroportuários	Tempo médio de análise de pedido de autorização de exploração de infraestrutura aeroportuária	$(\Sigma \text{ de todo o prazo necessário para a decisão acerca da autorização pleiteada} / \Sigma \text{ de todos os pedidos de autorização de exploração de infraestrutura aeroportuária})$	Semestral	SRA
	Percentual de análises de solicitações atendidas no prazo contratual	$(\text{Número de solicitações recebidas} / \text{Número de solicitações atendidas no prazo}) \times 100$	Semestral	SRA
02.11 Criar mecanismos efetivos de correção da conduta dos entes que colocarem em risco a qualidade e a segurança da aviação civil	Índice de cumprimento do Plano de Fiscalização	$\text{Média} [\text{Total de atividades do Plano de Fiscalização executadas pela área} / \text{Total de atividades do Plano de Fiscalização planejadas para a área}] * 100$	Mensal	SAR; SPO; SIA; SAS; SRA; GGAF
	Tempo médio de processamento de processos administrativos sancionadores em 1ª instância	$\Sigma(\text{Data de julgamento da primeira instância} - \text{data da notificação inequívoca do auto de infração}) / \text{Total de processos sancionadores julgados em 1º instância administrativa}$	Trimestral	SAR; SPO; SIA; SAS; SRA
	Índice de aproveitamento dos autos de infração	$[(\text{Total de sanções aplicadas não passíveis de recursos em instâncias administrativas}) / \text{Total de processos sancionadores exauridos em instância administrativa}] \times 100$	Trimestral	SAR; SPO; SIA; SAS; SRA; Junta Recursal
	Tempo médio do estoque de processos sancionadores não exauridos em instâncias administrativas	$\Sigma(\text{Tempo decorrido dos processos sancionadores não exauridos em instâncias administrativas a partir da data da notificação inequívoca do auto de infração}) / \text{Total de processos sancionadores não exauridos em instâncias administrativas}$	Mensal	SAR; SPO; SIA; SAS; SRA; Junta Recursal

Fonte: [http://intranet.anac.gov.br/fortalecimento\\_institucional/plano\\_estrategico/indicadores\\_de\\_desempenho.html](http://intranet.anac.gov.br/fortalecimento_institucional/plano_estrategico/indicadores_de_desempenho.html), acessado em 31.08.17.

A partir do destaque dos objetivos e indicadores de desempenho correspondentes à SRA, pode-se inferir que há o interesse da ANAC em buscar o alcance das metas organizacionais, considerando-se os processos, os projetos, as atividades prioritárias e as condições especiais de trabalho, além de outras ações que contribuam para o resultado dessa organização. Ainda de acordo com a Tabela 01, é possível identificar que esses objetivos – atrelados aos indicadores – precisam ser precedidos pelo claro entendimento da estratégia e da estrutura da empresa (Bonelli et. al., 1994).

No caso da ANAC, o Desempenho Institucional utiliza-se desse alinhamento com o Planejamento Estratégico para implementar e aferir se as metas globais estão atendendo as atividades finalísticas da Agência a partir das dimensões da fiscalização, da certificação e da normatização, e vislumbram a verificação da qualidade no cumprimento destas atividades. Essas metas, por sua vez, espelham o alcance do resultado no esforço conjunto para o atingimento das metas intermediárias, como desdobramento das metas globais, que representam as prioridades estratégicas da ANAC para o ciclo seguinte, e são monitoradas pela Superintendência de Planejamento Institucional (SPI) e reportadas à Diretoria e aos titulares das unidades organizacionais. Diante do exposto, a Figura 05 aponta de que forma o desdobramento do Desempenho Institucional nas Superintendências, a partir das metas globais (metas/indicadores) até as metas intermediárias, pode contribuir para a gestão dos resultados da ANAC.

**FIGURA 05 - Fluxo do desdobramento do Desempenho Institucional**



Fonte: Elaboração própria

O fluxo do desdobramento do Desempenho Institucional, apresentado na Figura 05, permitiu a análise e categorização dos indicadores da meta global do 8º Ciclo (Período de 01/01/2016 a 31/10/2017) inerentes à SRA. A construção da Tabela 02 permitiu observar o diálogo dos indicadores com as metas globais da ANAC.

**TABELA 02 - Anexo a portaria nº 3.398, de 16 de novembro de 2016, Tabela de indicadores das metas globais do 8º ciclo**

Indicador	Metas Globais	Fórmula de Cálculo (valores limitados a 100)	Área responsável pela consolidação
Fiscalizações Realizadas	M1 Cumprir 80% das atividades de vigilância continuada e ação fiscal programadas	$\frac{\sum \text{Resultados das metas intermediárias de Fiscalização}}{\text{Quantidade de metas de Fiscalização consideradas}}$	SPI

Fonte: [http://intranet.anac.gov.br/fortalecimento\\_institucional/desempenho\\_institucional.html](http://intranet.anac.gov.br/fortalecimento_institucional/desempenho_institucional.html), acessado em 04.09.17.

De modo semelhante, tem-se na Tabela 03 a correspondência do macroprocesso com o indicador para com a meta intermediária do 8º Ciclo (Período de 01/01/2016 a 31/10/2017) inerente à SRA.

**TABELA 03 – Anexo a portaria nº 3.399, de 17 de novembro de 2016, Tabela de indicadores das metas intermediárias do 8º ciclo**

<b>Macroprocesso</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Descrição</b>	<b>Área responsável pela aferição</b>
<b>Fiscalização</b>	Percentual de cumprimento das atividades de vigilância continuada e ação fiscal programadas – SRA	100%	Resultado final = [Total de atividades do Plano de Fiscalização (SRA) executadas / Total de atividades planejadas - SRA] * 100 Serão contemplados os meses de janeiro a outubro de 2017 para aferição das atividades planejadas e executadas.	SRA

Fonte: [http://intranet.anac.gov.br/fortalecimento\\_institucional/desempenho\\_institucional.html](http://intranet.anac.gov.br/fortalecimento_institucional/desempenho_institucional.html), acessado em 04.09.17.

Assim, a partir da caracterização acerca do fluxo e do alinhamento estratégico (Figura 01), acrescido dos indicadores estratégicos da SRA (Tabela 01), com os destaques do Planejamento Estratégico da ANAC referentes às estratégias e iniciativas da SRA e com as informações sobre as metas globais, intermediárias e indicadores do Desempenho Institucional do 8º Ciclo (Tabelas 02 e 03), pode-se elaborar a Tabela 04 que retrata sobre a ocorrência ou não do inter-relacionamento entre o Planejamento Estratégico e o Desempenho Institucional, dado o recorte da atuação da SRA.

**TABELA 04 - Tabela de inter-relacionamento do alinhamento estratégico**

Planejamento Estratégico 2015-2019				Desempenho Institucional				Inter-relacionamento
Objetivos Estratégicos	Indicador	Estratégias	Iniciativas	Metas Globais do 8º Ciclo	Indicador	Metas Intermediárias do 8º Ciclo	Indicador	Ocorrência
01.01– Ampliar o acesso a um transporte aéreo seguro e de qualidade para a sociedade.	Índice de aferição da qualidade de serviço prestado pelos operadores aeroportuários	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	N/O
02.09– Aprimorar os processos de outorga da exploração de serviços aéreos e aeroportuários.	Tempo médio de análise de pedido de autorização de exploração de infraestrutura aeroportuária	02.09.2- Otimizar a gestão da exploração aeroportuária.	02.09.2.2- Institucionalizar o processo de aprimoramento dos contratos de concessão.	N/E	N/E	N/E	N/E	N/O
	Percentual de análises de solicitações	02.09.2- Otimizar a gestão da	02.09.2.1- Definir parâmetros de	N/E	N/E	N/E	N/E	N/O



	atendidas no prazo contratual	exploração aeroportuária.	qualidade para serviços aeroportuários.					
02.11- Criar mecanismos efetivos de correção da conduta dos entes que colocarem em risco a qualidade e segurança da aviação civil.	Índice de cumprimento do Plano de Fiscalização	02.11.1- Otimizar o modelo de fiscalização.	02.11.1.1- Regulamentar as ações decorrentes do poder de polícia da ANAC.	M1 Cumprir 80% das atividades de vigilância continuada e ação fiscal programadas	Fiscalizações Realizadas	100%	Percentual de cumprimento das atividades de vigilância continuada e ação fiscal programadas - SRA	Parcial
	Tempo médio de processamento de processos administrativos sancionadores em 1ª instância	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	N/O
	Índice de aproveitamento dos autos de infração	02.11.2- Otimizar os processos de fiscalização.	02.11.2.2- Estruturar e padronizar o processo de	M1 Cumprir 80% das atividades de vigilância continuada e	Fiscalizações Realizadas	100%	Percentual de cumprimento das	Parcial

			ação fiscal.	ação fiscal programadas			atividades de vigilância continuada e ação fiscal programadas - SRA	
	Tempo médio do estoque de processos sancionadores não exauridos em instâncias administrativas	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	N/O

E – Existência do desdobramento

N/E – Não Existência do desdobramento

N/O – Não Ocorrência de inter-relacionamento

Fonte: Elaboração própria

Em etapa posterior do estudo, buscou-se identificar a percepção dos coordenadores de área da SRA acerca do nível de alinhamento entre o Planejamento Estratégico e o Desempenho Institucional da ANAC. A partir dessas respostas, pode-se compilar as informações na Figura 06, a seguir.

**FIGURA 06 – Percepção do nível de alinhamento do Desempenho da SRA com o Planejamento da ANAC**

<b>Alinhamento Estratégico</b>	<b>Sem Alinhamento</b>	<b>Sem Alinhamento</b>	<b>Pouco Alinhamento</b>
Planejamento Estratégico	Estratégia – N/E	Estratégia – E	Estratégia – E
	Iniciativa – N/E	Iniciativa – E	Iniciativa – E
Desempenho Institucional	Metas Globais - N/E	Metas Globais - N/E	Metas Globais - E
	Indicador - N/E	Indicador - N/E	Indicador -E
Desempenho Institucional	Metas Intermediárias – N/E	Metas Intermediárias – N/E	Metas Intermediárias – E
	Indicador – N/E	Indicador – N/E	Indicador – E

E – Existência do desdobramento

N/E – Não Existência do desdobramento

Fonte: Elaboração própria

Ao parer as informações do nível de inter-relacionamento do alinhamento estratégico (Tabela 04) com a percepção dos coordenadores de área acerca do alinhamento do Desempenho Institucional da SRA com o Planejamento Estratégico da ANAC (Figura 06), foram identificados em quais aspectos o nível de ocorrência do Alinhamento Estratégico para a SRA tem correspondência com as metas estabelecidas pelo Planejamento Estratégico da ANAC. Na sequência, a Tabela 05 evidenciou o resultado principal do estudo em questão.

**TABELA 05 - Tabela final de inter-relacionamento do alinhamento estratégico**

Planejamento Estratégico 2015-2019				Desempenho Institucional				Alinhamento
Objetivos Estratégicos	Indicador	Estratégias	Iniciativas	Metas Globais do 8º Ciclo	Indicador	Metas Intermediárias do 8º Ciclo	Indicador	Ocorrência
01.01- Ampliar o acesso a um transporte aéreo seguro e de qualidade para a sociedade.	Índice de aferição da qualidade de serviço prestado pelos operadores aeroportuários	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	Sem Alinhamento
02.09- Aprimorar os processos de outorga da exploração de serviços aéreos e aeroportuários.	Tempo médio de análise de pedido de autorização de exploração de infraestrutura aeroportuária	02.09.2- Otimizar a gestão da exploração aeroportuária.	02.09.2.2- Institucionalizar o processo de aprimoramento dos contratos de concessão.	N/E	N/E	N/E	N/E	Sem Alinhamento
	Percentual de análises de solicitações atendidas no prazo contratual	02.09.2- Otimizar a gestão da exploração aeroportuária.	02.09.2.1- Definir parâmetros de qualidade para serviços aeroportuários.	N/E	N/E	N/E	N/E	Sem Alinhamento

02.11- Criar mecanismos efetivos de correção da conduta dos entes que colocarem em risco a qualidade e segurança da aviação civil.	Índice de cumprimento do Plano de Fiscalização	02.11.1- Otimizar o modelo de fiscalização.	02.11.1.1- Regulamentar as ações decorrentes do poder de polícia da ANAC.	M1 Cumprir 80% das atividades de vigilância continuada e ação fiscal programadas	Fiscalizações Realizadas	100%	Percentual de cumprimento das atividades de vigilância continuada e ação fiscal programadas - SRA	Pouco Alinhamento
	Tempo médio de processamento de processos administrativos sancionadores em 1ª instância	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	Sem Alinhamento
	Índice de aproveitamento dos autos de infração	02.11.2- Otimizar os processos de fiscalização.	02.11.2.2- Estruturar e padronizar o processo de ação fiscal.	M1 Cumprir 80% das atividades de vigilância continuada e ação fiscal programadas	Fiscalizações Realizadas	100%	Percentual de cumprimento das atividades de vigilância continuada e ação fiscal programadas - SRA	Pouco Alinhamento

	Tempo médio do estoque de processos sancionadores não exauridos em instâncias administrativas	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	N/E	Sem Alinhamento
--	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----------------

E – Existência do desdobramento  
N/E – Não Existência do desdobramento  
Fonte: Elaboração própria

De acordo com as informações contidas na Tabela 05, pode-se demarcar que o nível do alinhamento estratégico do Desempenho Institucional da SRA com o Planejamento Estratégico da ANAC está circunscrita a dois níveis de análise: (a) sem alinhamento e (b) pouco alinhamento. A seguir, são apresentados os exemplos representativos dessa categorização.

**A) Alinhamento – Quanto a ocorrência – Sem Alinhamento:**

- **A falta de Alinhamento Estratégico do Objetivo Estratégico 01.01** “Ampliar o acesso a um transporte aéreo seguro e de qualidade para a sociedade, com o Desempenho Institucional”, em função de:
  - **O Indicador do Objetivo Estratégico 01.01** “Índice de aferição da qualidade de serviço prestado pelos operadores aeroportuários” não foi desdobrado em metas para o bom Desempenho Institucional, em especial, ao que se refere às metas globais e intermediárias para a SRA.
  - A não existência do desdobramento do **Objetivo Estratégico 01.01** em Estratégias e Iniciativas para a SRA no Planejamento Estratégico;
- **A falta de Alinhamento Estratégico do Objetivo Estratégico 02.09** “Aprimorar os processos de outorga da exploração de serviços aéreos e aeroportuários, com o Desempenho Institucional”, em função de:
  - **O Indicador do Objetivo Estratégico 02.09** “Tempo médio de análise de pedido de autorização de exploração de infraestrutura aeroportuária” não compareceu no escopo de metas para o Desempenho Institucional;
  - A falta do desdobramento da **Estratégia 02.09.2** “Otimizar a gestão da exploração aeroportuária” para com o conjunto de metas da SRA referentes ao Desempenho Institucional;
  - A falta do desdobramento da **Iniciativa 02.09.2.2** “Institucionalizar o processo de aprimoramento dos contratos de concessão” com o Desempenho Institucional;
  - A falta do desdobramento da **Iniciativa 02.09.2.1** “Definir parâmetros de qualidade para serviços aeroportuários” com o Desempenho Institucional;
  - **O Indicador do Objetivo Estratégico 02.09** “Percentual de análises de solicitações atendidas no prazo contratual” não foi desdobrado para o Desempenho Institucional;

- A não existência do desdobramento do **Objetivo Estratégico 02.09** “Aprimorar os processos de outorga da exploração de serviços aéreos e aeroportuários” em metas globais e intermediárias e respectivos indicadores para a SRA;
- A falta de Alinhamento Estratégico do **Indicador** “Tempo médio de processamento de processos administrativos sancionadores” com o **Objetivo Estratégico 02.11** “Criar mecanismos efetivos de correção da conduta dos entes que colocarem em risco a qualidade e segurança da aviação civil” com o Desempenho Institucional;
- A falta de Alinhamento Estratégico do **Indicador** “Tempo médio do estoque de processos sancionadores” e do **Objetivo Estratégico 02.11** “Criar mecanismos efetivos de correção da conduta dos entes que colocarem em risco a qualidade e segurança da aviação civil” para com o Desempenho Institucional;

**B) Alinhamento – Quanto a ocorrência – Pouco Alinhamento:**

- **O pouco Alinhamento Estratégico do Objetivo Estratégico 02.11** “Criar mecanismos efetivos de correção da conduta dos entes que colocarem em risco a qualidade e segurança da aviação civil”, com o Desempenho Institucional em função de:
  - O **Indicador do Objetivo Estratégico 02.11** “Índice de cumprimento do Plano de Fiscalização” possui pouca correspondência com as metas estabelecidas para a eficácia do Desempenho Institucional;
  - O desdobramento da **Estratégia 02.11.1** “Otimizar o modelo de fiscalização” com o Desempenho Institucional na SRA;
  - O desdobramento da **Iniciativa 02.11.1.1** “Regulamentar as ações decorrentes do poder de polícia da ANAC, com o Desempenho Institucional”;
  - A existência da **meta global - M1** “Cumprir 80% das atividades de vigilância continuada e ação fiscal programadas” no Desempenho Institucional;
  - A existência do **Indicador** “Fiscalizações Realizadas da meta global” - M1 “Cumprir 80% das atividades de vigilância continuada e ação fiscal” programadas no Desempenho Institucional;
  - A existência da meta intermediária 100% no Desempenho Institucional;
  - A existência do **Indicador** “Percentual de cumprimento das atividades de vigilância continuada e ação fiscal programadas – SRA” da meta intermediária 100% no Desempenho Institucional;



- O **Indicador do Objetivo Estratégico 02.11** “Índice de aproveitamento dos autos de infração” foi desdobrado para o Desempenho Institucional;
- O desdobramento da **Estratégia 02.11.2** “Otimizar os processos de fiscalização” com o Desempenho Institucional na SRA;
- O desdobramento da **Iniciativa 02.11.2.2** “Estruturar e padronizar o processo de ação fiscal” com o Desempenho Institucional;
- A existência da **meta global - M1** “Cumprir 80% das atividades de vigilância continuada e ação fiscal programadas” no Desempenho Institucional;
- A existência do **Indicador** “Fiscalizações Realizadas da meta global”- M1 Cumprir 80% das atividades de vigilância continuada e ação fiscal programadas no Desempenho Institucional;
- A existência da meta intermediária 100%, no Desempenho Institucional;
- A existência do **Indicador** “Percentual de cumprimento das atividades de vigilância continuada e ação fiscal programadas – SRA” da meta intermediária 100% no Desempenho Institucional.

Diante dos resultados obtidos e das tentativas de inter-relacionar os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho e as metas institucionais, reconhece-se que, ainda que o Planejamento Estratégico da ANAC mantenha um forte alinhamento com sua missão institucional, são embrionárias as construções de alinhamento estratégico para com o que se é exigido na SRA para que de fato contribua para gestão do desempenho institucional. Conforme assinalado por Prieto e Carvalho (2006), é preciso que o desdobramento do Planejamento Estratégico imprima a necessidade de implementar indicadores críticos de sucesso, coerentes com as metas e atividades de cada setor organizacional. Nesse sentido, é assim que Desempenho Institucional irá materializar, mais que um documento formal de metas a cumprir, os processos de gestão por resultados de uma instituição.

## 5. Conclusão

O trabalho preconizou como objetivo geral uma análise crítica do alinhamento estratégico do Desempenho Institucional da Superintendência de Regulação Econômica de Aeroportos (SRA), a partir do Planejamento Estratégico 2015-2019, da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Para isso, é importante reconhecer o que ampla

literatura tem defendido sobre a importância de manter o alinhamento do Desempenho Institucional para o cumprimento do disposto no Planejamento Estratégico de uma determinada realidade organizacional. Em especial na Administração Pública Federal, também tem-se evidenciado esforços nos mais diferentes dispositivos legais ao defenderem que o Desempenho Institucional não pode ser somente avaliado, ele ter que ser gerenciado (BRASIL, 2013).

Nesse sentido, é essencial a aceitação de que as práticas organizacionais sejam inter-relacionadas. E como exemplo pode-se citar a impossibilidade de dissociação do Planejamento da definição das metas institucionais (metas globais) e das metas intermediárias da organização, mesmo a partir da entrada em vigor da nova Lei nº 13.326/2016 na ANAC. Assim, a partir da caracterização da situação teórica ideal da Figura 01, e com os resultados do trabalho nas análises das informações da Tabela 05, verificou-se o pouco alinhamento estratégico do Desempenho Institucional na SRA com o Planejamento Estratégico da ANAC.

Com isso, estas informações fornecidas com esta pesquisa têm o objetivo de nortear importantes considerações a respeito da importância do alinhamento estratégico na SRA/ANAC. E que as considerações aqui expostas possam de alguma maneira contribuir para que a SRA/ANAC implemente melhorias na Gestão do Desempenho Institucional, empreendendo ideias que viabilizem ferramentas de gestão do monitoramento e da melhoria no alinhamento estratégico do Desempenho Institucional da Superintendência de Regulação Econômica de Aeroportos no Planejamento Estratégico 2015-2019 da ANAC.

### **Referências Bibliográficas**

ALEXANDRE, J. W. C. & FERREIRA, J. J. A. (2001) - **Um estudo empírico da aplicação da GQT nas empresas manufatureiras de portes médio e grande do estado do Ceará.** Revista Produto & Produção, v. 5, n. 3, p. 33-38.

BERLINER, C. & BRIMSON, J. A. (1992). **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas: base conceitual para o planejamento estratégico.** T. A. QUEIROZ, EDITOR, LTDA. São Paulo.

BEUREN, I. M. **O papel da controladoria no processo de gestão.** In: SCHMIDT, P. **Controladoria- Agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

Brasil.ANAC, **Instrução Normativa nº 73/2013**. Disponível em [http://intranet.anac.gov.br/fortalecimento\\_institucional/desempenho\\_institucional.html](http://intranet.anac.gov.br/fortalecimento_institucional/desempenho_institucional.html).

\_\_\_\_\_.ANAC, **Fortalecimento Institucional**, 2017. Disponível em [http://intranet.anac.gov.br/fortalecimento\\_institucional/desempenho\\_institucional.html](http://intranet.anac.gov.br/fortalecimento_institucional/desempenho_institucional.html).

\_\_\_\_\_.ANAC, **Planejamento Estratégico 2015/2019 Mensagem**, 2016, p.4.

\_\_\_\_\_.ANAC, **Portaria nº 45 de 09 de janeiro de 2015**. Disponível em <http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/portarias/portarias-2015>.

\_\_\_\_\_.ANAC, **Portaria nº 98, de 19 de janeiro de 2016**. Disponível em <http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/portarias/portarias-2016>.

\_\_\_\_\_.ANAC, **Portaria nº 3.398, de 16 de novembro de 2016**. Disponível em <http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/portarias/portarias-2016>.

\_\_\_\_\_.ANAC, **Portaria nº 3.399, de 17 de novembro de 2016**. Disponível em <http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/portarias/portarias-2016>.

\_\_\_\_\_.ANAC, **Resolução nº 381, de 14 de junho de 2016**. Disponível em <http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/resolucoes-2016>.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.731, de 20 de março de 2006**. Presidência da República. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5731.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5731.htm).

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Presidência da República. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm).

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004**. Presidência da República. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.871.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.871.htm).

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.326/2016**. Presidência da República. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13326.htm).

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005**. Presidência da República. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Lei/L11182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11182.htm).

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, Imprensa Nacional, 1995.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. **Planejamento Estratégico Institucional**, 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**, 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão**, e

**controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.** Secretaria de Gestão Pública, 2009. [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_indicadores\\_jun\\_2010.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun_2010.pdf)

BOURGON Jocelyne (2010). **Em busca de uma nova síntese para a administração pública: textos para discussão.** Brasília DF, ENAP, Caderno NS6.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GALBRAITH, Jay R; KAZANJIAN, Robert K. **Strategy Implementation: structure, systems and process.** St Paul: West Pub.,1986.

LABOVITZ, George; ROSANSKY, Victor. **The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things.** Hoboken – NJ: John Wiley e Sons, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

Michel E. Porter (2016). **Comitê Temático de Estratégia e Gestão: Position Paper.** Acesso em 26 de outubro de 2016, disponível em [http://www.academia.edu/2917896/Tabela\\_1\\_Evolu%C3%A7%C3%A3o\\_hist%C3%B3rica\\_dos\\_conceitos\\_de\\_estrat%C3%A9gia\\_e\\_gest%C3%A3o\\_estrat%C3%A9gica](http://www.academia.edu/2917896/Tabela_1_Evolu%C3%A7%C3%A3o_hist%C3%B3rica_dos_conceitos_de_estrat%C3%A9gia_e_gest%C3%A3o_estrat%C3%A9gica)

PETERAF, Margaret; REED, Randal. **Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change.** In. Strategic Management Journal, v.28, n.11, 2007.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manuel de recherche en sciences sociales.** Paris: Dunod, 1995.

PRIETO, Vanderli C; CARVALHO, Marly M. de. **Análise do Alinhamento Estratégico e o Impacto nos Resultados no Setor de Medicina Diagnóstica** IN: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004.

PRIETO, Vanderli C; CARVALHO, Marly M. de. **Análise das contribuições de diferentes modelos para o Alinhamento Estratégico** IN: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006.

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.** In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2017. Disponível em:

<[https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Planejamento\\_estrat%C3%A9gico&oldid=49045308](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Planejamento_estrat%C3%A9gico&oldid=49045308)>. Acesso em: 15 jun. 2017.