



PLANO ESTRATÉGICO

2 0 2 3 - 2 0 2 6



EXPEDIENTE

COORDENAÇÃO GERAL

Carlos Augusto Teixeira de Moura - Presidente da Agência Espacial Brasileira

Aluísio Viveiros Camargo - Diretor de Planejamento, Orçamento e Administração

EQUIPE DE FORMULADORES

ACI - Renata Corrêa Ribeiro: Analista em Ciência e Tecnologia

ARI - Renata Silva de Oliveira: Coordenadora de Relações Institucionais

AUDIN - Priscila Hardman Rodrigues de Carvalho: Auditora-Chefe substituta

GAB - João Sérgio Beserra de Lima: Analista em Ciência e Tecnologia

DIEN - Lúcia Helena Michels Freitas: Assessora Técnica

DGEP - Fernanda Lins Leal Uchôa de Lima: Assessora Técnica

DGSE - Gabriel Figueiró de Oliveira: Coordenador de Políticas e Programas

DPOA - Jean Carlos Borges Brito: Assessor Técnico

EQUIPE DE DECISORES

Aluísio Viveiros Camargo - Diretor de Planejamento, Orçamento e Administração

Cristiano Augusto Trein - Diretor de Governança do Setor Espacial

Fábio França Silva de Araújo - Diretor de Inteligência Estratégica e Novos Negócios

Paulo Roberto Braga Barros - Diretor de Gestão de Portfólio

André Luis Barreto Paes - Chefe da Assessoria de Relações Institucionais e Comunicação

Letícia Vilani Morosino - Chefe de Gabinete

Péricles Riograndense Cardim da Silva - Chefe da Assessoria de Cooperação Internacional

EQUIPE TÉCNICA DE CONDUÇÃO DOS TRABALHOS - UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA/ UnB

Prof. Dr. Antonio Nascimento Junior
Profª. Dra. Emília de Oliveira Faria
Prof. Dr. Geraldo Sardinha Almeida
Prof. Dr. José Márcio Carvalho
Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira
Profª. Ma. Olinda Maria Gomes Lesses
Prof. Dr. Paulo Du Pin Calmon
Prof. Dr. Roberto de Góes Ellery Junior
Profª. Dra. Susan Elizabeth Martins Cesar de Oliveira
Profª. Dra. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo
Prof. Dr. Thiago Christiano Silva
Ma. Simone Braga Farias

EQUIPE DA EMPRESA JÚNIOR AD&M/UnB

Esther Lima Rodrigues
Juliana Martins de Souza
Luís Felipe Marques Azevedo
Marina Accorsi Valadares
Pedro Henrique Ferreira Azevedo
Teodoro Aragão da Rocha

BOLSISTA DO PROGRAMA DE DOUTORADO

André Augusto Giuriatto Ferraço
Paula Daniella Prado
Luane Sousa Aguiar
Luciano Pereira da Silva

BOLSISTAS DO PROGRAMA DE MESTRADO

Lucas Porto de Souza Fontão

BOLSISTAS DA GRADUAÇÃO

Erik Busnello Imbuzeiro
Felipe Moreno Lago dos Anjos
Thaís Lopes Rocha

LISTA DE SIGLAS

ACI	Assessoria de Cooperação Internacional
AEB	Agência Espacial Brasileira
ARI	Assessoria de Relações Institucionais e Comunicação
AUDIN	Auditoria Interna
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEAG	Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública
CEEB	Catálogo das Empresas Espaciais Brasileiras
COMAER	Comando da Aeronáutica
DCTA	Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial
DIEN	Diretoria de Inteligência Estratégica e Novos Negócios
DGEP	Diretoria de Gestão de Portfólio
DGSE	Diretoria de Governança do Setor Espacial
DPOA	Diretoria de Planejamento, Orçamento e Administração
GAB	Gabinete
IAE	Instituto de Aeronáutica e Espaço
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
MVV	Missão, Visão e Valores
PPA	Plano Plurianual
PEB	Programa Espacial Brasileiro
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PESE	Programa Estratégico de Sistemas Espaciais
PNAE	Programa Nacional de Atividades Espaciais
PND AE	Política Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais
SGDC	Satélite Geoestacionário de Defesa e Comunicações Estratégicas
SINDAE	Sistema Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

07	GLOSSÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
09	APRESENTAÇÃO
10	CONTEXTO DO PROJETO
14	IDENTIDADE ESTRATÉGICA
15	<i>GOLDEN CIRCLE</i>
20	MISSÃO, VISÃO E VALORES
23	MAPA ESTRATÉGICO
27	EIXO SOCIEDADE
29	EIXO PROCESSOS INTERNOS
31	EIXO APRENDIZADO E CRESCIMENTO
33	EIXO ECONÔMICO
35	MONITORAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO
37	CONSIDERAÇÕES FINAIS

GLOSSÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Dashboard: painel de monitoramento computacional que sumariza o progresso da instituição de forma visual.

Diagnóstico Estratégico: recorte temporal de uma situação específica por meio da avaliação do ambiente interno e externo.

Governança Corporativa: são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

Identidade Estratégica: a identidade da organização, aquilo que a distingue das demais organizações. Ela dará clareza aos membros da AEB quanto ao seu propósito; a razão da sua existência; aonde ela quer chegar; e do que não abre mão para o exercício de sua atividade institucional.

Indicador Estratégico: indicador que mensura o alcance dos resultados do planejamento estratégico ao longo da definição temporal do ciclo vigente.

Iniciativa Estratégica: programas, projetos e esforços estratégicos que convergem para a consecução dos objetivos.

Mapa Estratégico: esquema gráfico utilizado para fornecer uma visão geral sobre os elementos do planejamento estratégico da AEB.

Meta Global: indica o resultado esperado para o final do ciclo do plano estratégico.

Objetivo Estratégico: objetivos direcionados à AEB como um todo. Requer um olhar mais sistêmico e busca um enfoque institucional.

Política: documento interno que determina normas e condutas gerais sobre a forma como a AEB deverá buscar a execução das atividades setoriais.

Planejamento Estratégico: o processo de formulação das estratégias que deverão compor o plano estratégico da AEB.

Plano Estratégico: refere-se ao documento que registra os resultados do processo de planejamento estratégico. Apresenta o conteúdo elaborado para uma vigência determinada.

Programa: ações contínuas em nível tático que têm como foco um objetivo central.

Projeto: todo esforço direcionado a um objetivo predeterminado e com prazo de vigência estabelecido.

Propósito: aquilo que a AEB busca alcançar; objetivo, finalidade, intuito.

Power BI: é um serviço de análise de negócios e dados da *Microsoft*.

Taxa de Implementação: mensura o processo de implementação de uma ação, considerando as etapas de formulação, documentação, implementação e consolidação. Em geral, aplicada a documentos que ainda serão elaborados durante o ciclo estratégico.

APRESENTAÇÃO

Este Book é resultado das ações previstas no Projeto “Análise e Pesquisa de Modelos Estratégicos Dinâmicos: um Estudo a partir da Agência Espacial Brasileira - AEB”, conduzido a partir de um Termo de Execução Descentralizada - TED, firmado entre o Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública, vinculado à Universidade de Brasília - CEAG-UnB e a Agência Espacial Brasileira - AEB.

A AEB é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações - MCTI, criada pela Lei nº 8.854, de 10 de fevereiro de 1994. Dotada de autonomia administrativa e financeira, com patrimônio e quadro de pessoal próprios, sede e foro no Distrito Federal. A autarquia tem a finalidade de promover o desenvolvimento das atividades espaciais de interesse nacional. Seu objetivo é, portanto, formular, coordenar e executar a Política Espacial Brasileira - PEB.



CONTEXTO DO PROJETO

O setor espacial tem como característica principal sua elevada complexidade técnica associada aos elevados custos de produção. O espaço vem conquistando importância e prioridade ao longo dos últimos anos em questões de conflito internacional, paz, desenvolvimento nacional e internacional e direito internacional (HARDING, 2012). Historicamente, as condições apresentadas induzem os países centrais, de renda elevada, a ocuparem um espaço significativo nas pesquisas associadas à área.

Se, em um primeiro momento, esse fenômeno esteve presente no âmbito da Guerra Fria, ele atualmente se faz presente no cenário econômico global através da inserção dos países, tradicionalmente, atuantes no segmento, tais como Estados Unidos, Rússia, Reino Unido e França, mas também de novos entrantes como China e Índia. No caso da China, por exemplo, isso ocorreu a partir da inserção da ciência espacial nos planos nacionais de ciência e tecnologia. Ajustes políticos e organizacionais relacionados à ciência espacial estão sendo realizados de modo a melhorar a posição da China como uma nação líder do setor (ZHANG, 2021).

Não obstante desta movimentação, nos últimos anos, o Brasil tornou-se um *player* fundamental tanto na economia internacional quanto na geopolítica. Como um dos países integrante do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), desde o início de 2022, participa do primeiro comitê de cooperação no setor espacial do grupo. Para Delgado-López (2012), o Brasil, além do desenvolvimento da economia e da gestão de recursos, observa a política espacial como fundamental em termos de segurança nacional. Ou seja, as motivações para o Brasil no setor aeroespacial estão fortemente relacionadas à sua inserção na política global (CABELLO; FREITAS e MELO, 2022).

Ao mesmo tempo, a iniciativa privada vem ocupando gradativamente um espaço maior na pesquisa e desenvolvimento do setor através da produção de satélites, considerando também micro e nano satélites, e de veículos lançadores tripulados e não tripulados (HARDING, 2012).

Nos últimos anos, foi possível observar grandes empresas do mercado tecnológico assumirem investimentos no mercado aeroespacial, o que demonstra a expansão do acesso ao espaço, o avanço tecnológico e a evolução do conhecimento científico (SPACE FOUNDATION, 2019).

Percebe-se, por conseguinte, uma recente expansão de programas espaciais em diversos países do mundo, o que demonstra a relevância do espaço para atingir e expandir o poder militar e socioeconômico de uma nação.

O contexto apresentado subsidiou as tratativas do projeto de cooperação entre o CEAG-UnB e a AEB no sentido de desenvolver pesquisas na área de Planejamento Estratégico com um olhar específico para a área espacial em países periféricos, em especial o Brasil.

A crescente complexidade que envolve as macrovariáveis do ambiente negocial e afeta o ethos das organizações faz com que o estudo do processo de mudança e transformação organizacional passe a ser o foco dos modelos de gestão classificados como integrativos, essenciais para a adequada condução do processo estratégico.

O grande desafio dos gestores, sejam eles privados ou públicos, é a manutenção de um sistema de informação gerencial que forneça informações corretas e oportunas para tomar decisões acertadas. Este sistema deve, além de auxiliar na tomada de decisão, facilitar a difusão das estratégias da organização para toda a cadeia hierárquica.

O processo do planejamento estratégico da Agência pode impulsionar maior organicidade de seus esforços, resultando em melhores condições estratégicas frente às demandas do setor espacial, alcançando maior efetividade na execução de suas competências institucionais e na tomada de decisão.

A AEB, na busca por resultados mais efetivos que impactem a sociedade, tem adotado o planejamento estratégico como ferramenta para fortalecer o seu modelo de gestão e prover boas práticas de governança desde 2014. Em que pese a autarquia ter sido criada em 1994, as evidências trazidas pelas análises na fase de pré-projeto, constataram que o primeiro

esforço voltado ao planejamento estratégico ocorreu apenas quando foi realizado o seu primeiro concurso público.

Com a ampliação do seu corpo técnico, ações voltadas para a melhoria de processos e obtenção de melhores resultados foram sendo implementadas. Nesse contexto, surgiu a primeira iniciativa formal de planejamento estratégico institucional da AEB. Para a sua consecução, iniciou-se um processo de mobilização e capacitação dos servidores do órgão. Ações como *benchmarking* com outros órgãos públicos, elaboração do diagnóstico de operação e gestão e capacitação de servidores foram necessárias. Por meio da Portaria AEB nº 188, publicada em 21 de setembro de 2017, foi instituída a equipe responsável por desenvolver o 1º Ciclo de Gestão Estratégica. Alterações na equipe foram feitas e publicadas na Portaria AEB nº 27, de 15 de fevereiro de 2018.

A primeira versão do Plano Estratégico da AEB, apresentada em 2018, compreendeu o período de 2017 a 2019 e foi resultado do trabalho interno dos servidores da Agência. Conforme apontado no Relatório de Resultados da 1ª Reunião de Avaliação Estratégica de 2018, pode-se observar que a participação de colaboradores de diferentes níveis no processo de formulação da estratégia organizacional tornou o processo mais interativo. Para a construção desse referencial estratégico, a AEB adotou como metodologia, o *Balanced Scorecard* (BSC), em uma abordagem *bottom up* (de baixo para cima).

À época, por meio de oficinas coordenadas pela equipe da área de Modernização da Diretoria de Planejamento, Orçamento e Administração (DPOA) e com a participação da equipe desenvolvedora, foram definidas as principais orientações estratégicas do 1º Ciclo Estratégico 2017-2019, conforme documento Mapa Estratégico Ciclo 2017-2019.

Ao término do ciclo, foi realizada a 1ª Reunião de Avaliação Estratégica - RAE e emitido o Relatório de Resultados de março de 2020 referente ao Ciclo Estratégico 2017-2019. Dando continuidade a efetividade do Planejamento Estratégico e com base nas melhorias identificadas no processo de autoavaliação institucional, nova versão do Mapa Estratégico foi elaborada para o período de 2020-2023.

Sobre o segundo ciclo, os documentos disponíveis não seguiram o mesmo padrão em volume de informações e descrição de como se deu o processo de planejamento que culminou no plano para 2020-2023. Foi observado apenas o mapa estratégico e suas devidas atualizações.

Ancorando as premissas iniciais na análise dos ciclos estratégicos anteriores, o projeto da parceria CEAG-UnB e AEB definiu como escopo central de atuação a revisão e aperfeiçoamento do Plano Estratégico da Agência Espacial Brasileira - AEB, gerando bases para a sua implementação alinhada ao mapa estratégico institucional, aos Programa Espacial Brasileiro - PEB; Programa Nacional de Atividades Espaciais - PNAE; Política Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais - PNDAE; Política Nacional de Espaço - PNE; e Plano Plurianual - PPA, e considerando as disposições e decisões normativas do Tribunal de Contas da União - TCU.

Como resultado central foi desenvolvido o Plano Estratégico para o ciclo 2023-2026 a ser implementado em janeiro de 2023 pelo Comitê Interno de Coordenação e Implementação do Planejamento Estratégico Institucional. Sua coordenação ficará a cargo da Diretoria de Planejamento, Orçamento e Administração - DPOA.

O esforço metodológico central da construção deste documento foi por meio de uma pesquisa participativa entre grupo de pesquisadores e bolsistas do CEAG-UnB, membros da empresa júnior AD&M/UnB e grupos de trabalhos específicos composto por colaboradores e servidores da AEB. Além disso, as análises documentais possibilitaram o desenvolvimento de uma visão geral da AEB e o entendimento sobre o contexto atual da organização nos seus mais variados aspectos.

A nomeação do grupo de formuladores foi executada por meio da Portaria nº 772, de 09 de fevereiro de 2022 que teve como objeto central instituir o Grupo de Trabalho para desenvolvimento das atividades operacionais e do aperfeiçoamento do planejamento estratégico, em parceria entre o Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública da Universidade de Brasília e a Agência Espacial Brasileira.

IDENTIDADE ESTRATÉGICA

A primeira fase do processo de planejamento estratégico para o ciclo 2023-2026 esteve na definição da identidade estratégica da AEB. Uma das ferramentas metodológicas utilizada para esse fim foi o *Golden Circle*, do escritor e professor Simon Sinek. A Identidade Estratégica trouxe clareza para os membros da AEB no que se refere à razão da existência da empresa, onde ela quer chegar e do que não abre mão para o exercício de sua atividade institucional. Ela pode ser consolidada por meio de mais de uma ferramenta. As que foram usadas/referenciadas neste projeto foram o *Golden Circle* e sua consolidação na Missão, Visão e Valores - MVV.



GOLDEN CIRCLE

O *Golden Circle* é uma metodologia simples e intuitiva desenvolvida a partir do estudo da motivação de grandes empresas e líderes americanos. Esta ferramenta utiliza-se das respostas a três perguntas, “Por quê?”, “Como?” e “O quê?”, para gerar uma maior identificação dos colaboradores com a marca e assim, incitar uma maior motivação de compra dos clientes (SINEK, 2009).

Procurou-se, com a aplicação do *Golden Circle*, o exercício reflexivo sobre o propósito da AEB frente a seus produtos e serviços. Como resultado deste processo, foi possível construir um diagrama do *Golden Circle* que representasse a identidade, competências e objetivos da AEB. Como técnica de pesquisa, optou-se pelo grupo focal com a equipe de formuladores. Esses grupos são voltados para discussões em que seus membros dialogam sobre um tema em particular, centralizando um tópico específico a ser debatido entre os participantes (Ressel et al. 2008).

“**Por que a AEB existe?**”, o questionamento direcionou a discussão inicial. Nesta etapa, levantou-se uma série de elementos-chave como: **conexão, organização, integração, inovação, futuro**, que contribuiu para a idealização de alternativas para responder essa pergunta. Esses elementos podem ser encontrados na figura a seguir que esboça o resultado do processo criativo dessa etapa.

A idealização das alternativas foi feita pelos formuladores considerando o propósito regulamentado na Lei nº 8.854 de 10 de fevereiro de 1994, que estabelece como finalidade da AEB: “**promover o desenvolvimento das atividades espaciais de interesse nacional**”.



PROPÓSITO

O propósito da AEB é exercer governança no setor. Dar rumo ao movimento espacial.

POR QUE A AEB EXISTE?

Para coordenar e orientar o setor espacial brasileiro.

Sem a AEB, fica mais difícil de atingir os objetivos do setor.

▶ Porque precisa existir uma competitividade e autonomia no setor.



▶ Necessidade de existir uma agência civil para fomentar o desenvolvimento tecnológico espacial não militar.

▶ Necessidade do Brasil ter atividades espaciais.

Todo mundo olha para a AEB como *core* do setor para pensar no seu futuro

INTEGRAR



ORGANIZAR

CONECTAR

As pessoas ao espaço

Dar foco, direcionar, integrar, juntar esforços.

INOVAÇÃO

Estar atento à mudança

FUTURO

O céu não é o limite

SABEMOS QUE O DESENVOLVIMENTO ESPACIAL PODE AJUDAR O PAÍS EM TODAS AS ÁREAS DA VIDA MODERNA!

Seguindo às diretrizes da metodologia do *Golden Circle*, o debate realizado nesta etapa teve por objetivo definir a camada intermediária do círculo. Nela, foi descrito como (How) a AEB atua para que o propósito definido na primeira camada (Why) seja alcançado. A figura a seguir traz as evidências do processo.

COMO A AEB TRABALHA PARA ALCANÇAR ESSE PORQUE?

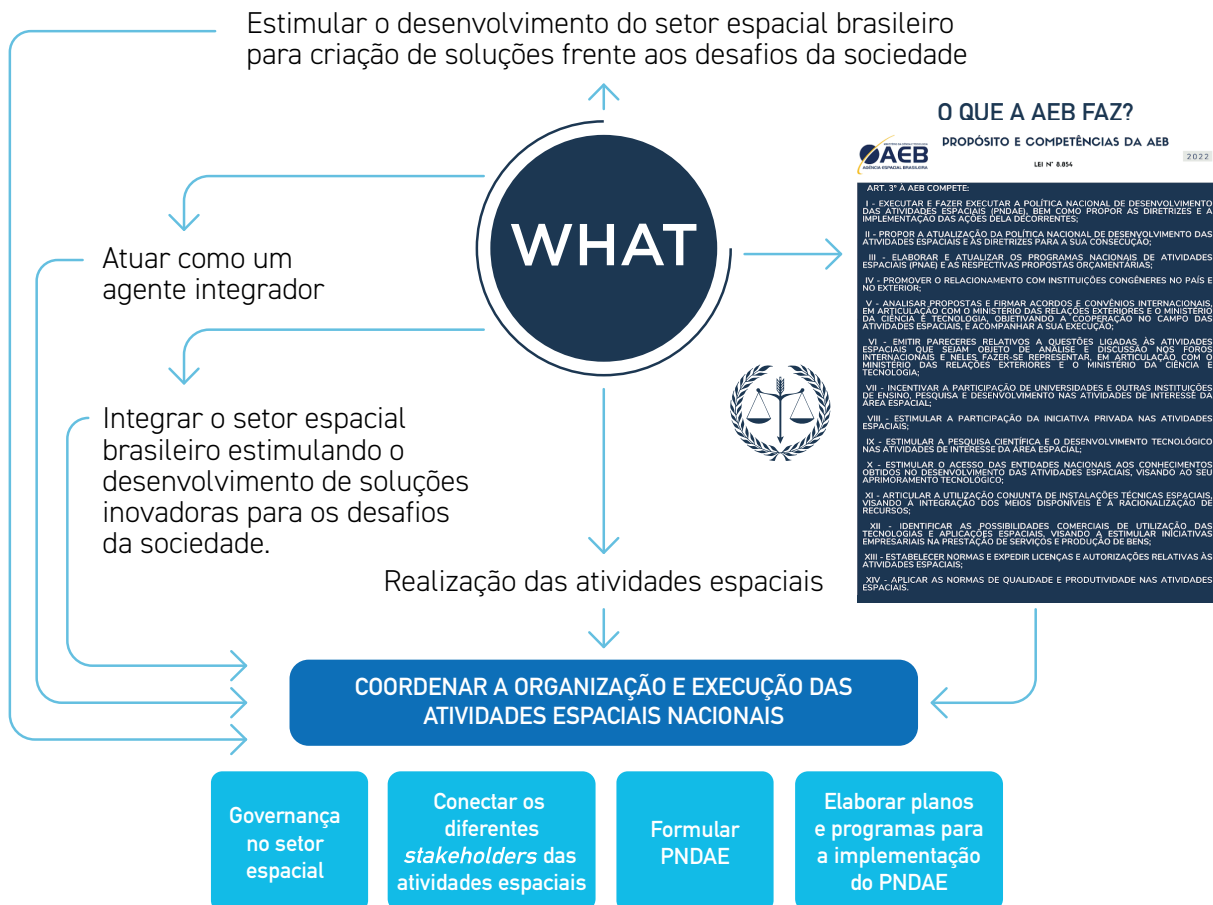


Na última etapa, para nortear a discussão, foi feita a pergunta: "O quê a AEB faz para atingir o porquê?". O questionamento extraiu dos formuladores alternativas que foram sendo aprimoradas até a concepção do resultado acordado entre a equipe, sendo ele: "Coordenar a organização e execução das atividades espaciais nacionais". Para esta construção, foram consideradas, no momento de *brainstorming*, as competências da AEB previstas em lei. O documento serviu apenas como referência, não excluindo do debate entre a equipe, outras possibilidades de atividades desempenhadas pela Agência.

Antecedendo o resultado, foram levantadas duas alternativas a fim de responder ao questionamento inicial da discussão:

1º Integrar o setor espacial brasileiro, estimulando o desenvolvimento de soluções inovadoras para os desafios da sociedade;

2º Estimular o desenvolvimento do setor espacial brasileiro para criação de soluções frente aos desafios da sociedade.



O resultado final do *Golden Circle* foi

WHAT

Coordenar a organização e execução das atividades espaciais nacionais.

HOW

Ser o elo entre o espaço e os interesses nacionais.

WHY

Sabemos que o desenvolvimento espacial pode ajudar o país em todas as áreas da vida moderna.

MISSÃO,
VISÃO E
VALORES



A **Missão** de uma organização deve ser entendida como o seu propósito, o seu significado e a sua razão de ser. Deve ser sucinta e definida de forma clara e sem contradições. Ela é a principal referência para todas as atividades que acontecem na organização, sendo o direcionador dos esforços que buscam o alcance dos objetivos maiores da organização (KOTLER e ARMSTRONG, 1999).

Por essa razão, Oliveira (2007, p.50) defende que a Missão refere-se ao “motivo central da existência da empresa, determinando quem ela atende, correspondendo, portanto, ao horizonte dentro do qual a organização atua ou pode atuar”.

A **Visão**, por sua vez, configura-se como a articulação das aspirações de uma empresa a respeito do seu futuro (HART, 1994, p.8), exprimindo com clareza e permanência, a natureza e essência da organização, sendo, portanto, uma idealização de um futuro desejado para a empresa. Por vislumbrar um futuro desejado, ela exerce um papel regulamentador das relações entre a instituição e os principais interessados. Oliveira (2007) pontua que a Visão representa o que a empresa quer ser, sendo um aspecto que vai além da definição de missão. A Visão fornece uma perspectiva de direção para qual a organização está indo, esclarecendo tanto a vertente que a empresa irá seguir em longo prazo quanto sua intenção estratégica (BOHLANDER et al, 2009).

Nessa mesma linha, Rezende (2008) entende a Visão como a descrição do cenário ou do sonho da organização. Portanto, ela está relacionada com a projeção de oportunidades futuras, questionando como a empresa deseja ser reconhecida. A Visão expressa a direção que a organização deve seguir, permite o registro e a disseminação da posição que se pretende ocupar e daquilo na qual ela pretende se tornar no futuro.

Já os **Valores** são as crenças e os princípios estabelecidos que captam a filosofia básica da cultura da organização, indicando uma direção para os colaboradores. Simbolizam os parâmetros fundamentais sobre como a empresa atua em relação aos clientes, colaboradores e o público em geral (BOHLANDER et al, 2009). Eles estabelecem também limites sobre qual comportamento é considerado ético e aceitável (BOHLANDER e SNELL, 2009).

Os Valores devem ser definidos e compartilhados com todos os membros da organização para que haja concordância e contribuição para que os mesmos sejam seguidos. Eles servem como um guia interno, definem a conduta que se espera dos colaboradores por meio de um conjunto de regras que moldam a cultura da organização. Por isso, Oliveira (2007, p.67) elucida que eles “fornecem sustentação para todas as principais decisões da empresa, tendo eles forte interação com as questões éticas e morais da organização”.

No processo de revisão da identidade estratégica o ponto de partida foi os textos definidos para a Missão, Visão e Valores - MVV nos ciclos anteriores de planejamento estratégico, foram apresentados ao grupo de colaboradores no momento do primeiro *Workshop* de Planejamento Estratégico. Conforme já mencionado, o primeiro *Workshop* teve como um dos objetivos principais a produção colaborativa dos novos textos de definição da identidade estratégica por meio do MVV. Os textos finais incorporaram o Mapa Estratégico para o ciclo 2023-2026.





MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é uma ferramenta de gestão visual que faz parte do método BSC, criado pelos pesquisadores Kaplan e Norton (2004) com o objetivo de ajudar as organizações a colocarem sua estratégia em prática. Trata-se de uma representação gráfica da estratégia, que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. Na abordagem de Kaplan e Norton, o mapa estratégico do BSC explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia.

Além da preocupação com a implantação e a maior participação em todos os níveis no processo, a gestão estratégica insere no processo a abordagem sistêmica, segundo a qual além do planejar estrategicamente, é também necessário organizar, dirigir e coordenar estrategicamente, de modo a proporcionar uma atuação mais integrada e menos centralizada.

Dessa forma, é necessário aumentar a capacidade de controle sobre os resultados organizacionais e sobre os custos e riscos incorridos em cada processo, assim como aumentar o grau de conhecimento de todos sobre as estratégias a serem seguidas e as decisões a serem tomadas. Para avaliar a *performance* da organização e seus processos internos, faz-se necessária a aplicação de indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos estabelecidos. Nesse contexto, a utilização de modelos de Gestão Estratégica baseados no conceito de *Balanced Scorecard* - BSC torna-se vital para a organização na condução do seu processo estratégico.

A Gestão Estratégica da AEB já estava ancorada na abordagem do BSC desde o primeiro ciclo e, com foco nos resultados, objetivando: estruturar a estratégia organizacional, criar sistemática de aprendizagem organizacional e, por fim, implementar cultura de excelência na organização.

Nesse sentido, o processo teve como marco inicial a revisão e atualização do Mapa Estratégico, a partir do qual foram revisados os indicadores estratégicos e definidos os respectivos projetos estratégicos para alcance das metas inerentes aos indicadores e objetivos estratégicos.

O Mapa Estratégico apresenta uma visão clara dos direcionadores estratégicos da organização, tornando possível a estruturação de um plano de execução, tendo em vista a proposta de missão, visão e valores da empresa e os objetivos estratégicos que ela quer atingir. Pelo modelo proposto por Kaplan e Norton (2004), existem alguns princípios que norteiam a construção do mapa estratégico institucional. São eles:

- A estratégia equilibra forças contraditórias;
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes; cria-se valor por meio dos processos internos;

- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; e
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

Os elementos que compõem o Mapa Estratégico da AEB são: Missão, Visão e Valores seguidos dos objetivos estratégicos agrupados a quatro eixos temáticos definidos como: **Sociedade, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Econômico**. A proposta foi a manutenção dos eixos utilizados até o momento e a inclusão do eixo denominado econômico.

O processo construtivo do novo mapa passou por duas grandes etapas: validação dos objetivos estratégicos definidos no 1º *Workshop* pela AEB; construção dos indicadores conforme novo conjunto de objetivos estratégicos determinados.

Ressalta-se que durante o processo, houve mudanças substanciais nos objetivos estratégicos definidos no I *Workshop*, com significativa redução da quantidade de objetivos estratégicos, assim como simplificação e conexão explícita do objetivo estratégico pertinente à perspectiva de sociedade com o PNAE. As decisões resultaram na remoção de objetivos estratégicos correlacionados e na abstração sobre aspectos operacionais, com enfoque maior na esfera estratégica da instituição.

O desdobramento dos eixos e objetivos estratégicos ocorreu no segundo e terceiro *Workshop*. O segundo *workshop*, momento de construção colaborativa, foi dedicado à definição dos indicadores estratégicos, das metas globais, que entendem seu alcance no final do período de vigência do plano estratégico. Já o terceiro buscou identificar os principais projetos e iniciativas estratégicas que devem impulsionar o alcance dos objetivos em foco. A visão das áreas e os possíveis executores e parceiros diante dos projetos e iniciativas também foram objeto das discussões e acordos entre os órgãos e seus representantes. Tais definições podem ser vistas no detalhamento dos eixos e sua abrangência.

O mapa estratégico da AEB para o ciclo do planejamento 2023-2026 está representado na figura a seguir.

MAPA ESTRATÉGICO 2023-2016



MISSÃO

Coordenar e fortalecer o setor espacial nacional para o desenvolvimento da sociedade.



VISÃO

Ser a instituição estratégica de Estado responsável por conectar soluções espaciais aos desafios da sociedade.



VALORES

Autonomia
Inovação
Integridade
Sustentabilidade
Inclusão

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



SOCIEDADE

Promover o atendimento dos Objetivos Estratégicos de Espaço definidos no PNAE.



PROCESSOS INTERNOS

Contribuir para governança no setor espacial.

Promover o fortalecimento da imagem institucional.

Ampliar e aprimorar a cooperação internacional.

Promover o desenvolvimento de infraestruturas espaciais.



APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Fortalecer o capital humano.

Fortalecer a proteção de conhecimento sensível.

Modernizar as infraestruturas institucionais.

Fortalecer a governança corporativa.



ECONÔMICO

Estimular a diversificação do financiamento no setor espacial.

Promover um ambiente de negócios favorável.

EIXO SOCIEDADE

VISÃO GERAL

O Eixo Sociedade é voltado às questões que envolvem a AEB em sua relação com o setor espacial e a sociedade em geral. Enquanto autora e coordenadora do Programa Nacional de Atividade Espaciais - PNAE, cabe à Agência o foco na promoção do alcance dos objetivos estratégicos e eixos táticos documentados para o ciclo decenal do PNAE.

A Portaria AEB nº 756 de 29 de dezembro de 2021 aprovou o conteúdo do PNAE para o período de 2022 a 2031. Este documento foi entendido como sendo o objeto central dos esforços estratégicos do planejamento da AEB no eixo Sociedade. Por isso, um único objetivo foi registrado na interpretação de sua amplitude e completude.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Promover o atendimento aos Objetivos Estratégicos de Espaço definidos no PNAE

Descrição: Trata-se das ações com vistas ao atendimento aos Objetivos Estratégicos de Espaço descritos no PNAE em articulação com os *stakeholders* do setor espacial.

Como exercício de decodificar os indicadores que serão utilizados para mensurar o objetivo, o quadro a seguir apresenta o indicador, sua descrição, fórmula de cálculo definida, unidade de medida, periodicidade e meta.

A imagem a seguir oferece uma visão geral do eixo Sociedade e seus desdobramentos no mapa estratégico, bem como os projetos e iniciativas estratégicas que devem ser propulsores do alcance deste objetivo.



SOCIEDADE

OBJETIVO

Promover o atendimento dos Objetivos Estratégicos de Espaço definidos no PNAE

INDICADOR

Promoção dos Objetivos Estratégicos de Espaço

Meta Global: 100%

Projetos e iniciativas estratégicas

Coordenação
tática do
Programa Nacional
de Atividades
Espaciais - PNAE
Executor: DGSE

Procedimento para
Seleção e Adoção de
Missões Espaciais -
ProSAME
Executores: DGSE
DGEP - DIEN - DPOA

Parcerias
Educativas
Corporativas
(universidades e
instituições de
ensino)
Executores:
DPOA - DIEN

Operações de
foguetes
suborbitais e
veículos lançadores
(treinamento,
desenvolvimento
e pesquisa)
Executor: DGEP

Programa
Microgravidade
Executor: DGEP

Desenvolvimento
de pequenos
satélites educacionais
(SPORT, PdQSat,
Aldebaran I,
entre outros)
Executores:
DIEN - DGEP

Programa de
Desenvolvimento
Integrado para o
Centro Espacial
de Alcântara -
PDI - CEA
Executor: DGSE

Rota
Tecnológica
Executores:
DIEN - DGEP

AEB Escola
Executor: DIEN

Rede de Estudos
Estratégicos
Executores:
DIEN - DGEP

Programa Uniespaço
(MCTI e CNPq)
Executor: DIEN

EIXO PROCESSOS INTERNOS

VISÃO GERAL

O Eixo Processos Internos é direcionado para os processos críticos com maior impacto sobre a estratégia da organização. Nesta perspectiva, a organização deve ser capaz de identificar e reconhecer os processos estratégicos da organização e perceber o que deve mudar (ou mesmo adicionar) para que a estratégia se concretize. Seu foco está na atuação da Agência junto a sua representatividade internacional e atuação estratégica junto ao setor espacial como um todo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Contribuir para a governança no setor espacial: Trata-se da ação estruturada da AEB com vistas à execução e à consolidação da governança do setor espacial.

Promover o fortalecimento da imagem institucional: Trata-se da promoção e do fortalecimento da imagem e da representação da AEB por meio de ações de relacionamento institucional e de comunicação integrada.

Ampliar e aprimorar a cooperação internacional: Refere-se a realização e monitoramento dos acordos de cooperação e dos resultados gerados a partir deles para o setor espacial.

Promover o desenvolvimento de infraestruturas espaciais: Trata-se da implementação de ações voltadas ao desenvolvimento e efetiva operação dos segmentos de satélite, solo e acesso ao espaço.

Cada objetivo pode ser construído em termos de indicadores. A visão geral do eixo é apresentada na imagem a seguir.



PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO Contribuir para a governança no setor espacial			OBJETIVO Promover o fortalecimento da representação institucional	OBJETIVO Ampliar e aprimorar a cooperação internacional			OBJETIVO Promover o desenvolvimento de infraestruturas espaciais		
INDICADOR Habilitação de missões para adoção por processo formal	INDICADOR Taxa de participação institucional da AEB em instâncias de governança	INDICADOR Produção de informações relevantes para a tomada de decisão no setor	INDICADOR Taxa de implementação da política de fortalecimento da imagem e das relações institucionais	INDICADOR Taxa de efetividade dos instrumentos Internacionais	INDICADOR Participação em atividades internacionais do setor	INDICADOR Quantidade de iniciativas extras instrumentos Internacionais	INDICADOR Taxa de manutenção e atualização em infraestrutura de solo	INDICADOR Taxa de investimento em missões espaciais	INDICADOR Taxa de desenvolvimento nacional em acesso ao espaço
Meta Global: 5	Meta Global: 100%	Meta Global: 12	Meta Global: 85%	Meta Global: 60%	Meta Global: 70%	Meta Global: 6	Meta Global: 100% da LOA	Meta Global: 100% do cenário 1000	Meta Global: 100%

Projetos e iniciativas estratégicas

Gestão da governança do setor junto aos Stakeholders Executor: Conselho Superior da AEB	Política de Relacionamento institucional (sociedade, governo, academia, entre outros) Executor: ARI	Monitoramento dos projetos e planos de trabalho dos acordos vigentes no âmbito do setor espacial Executor: ACI	Projeto de veículo Suborbital VS-90 Executores: DGEP-ACI	Projeto Artemis Executores: DGEP-ACI
Programa de Apoio às Atividades de Normalização e à Qualidade na Área Espacial Executor: DIEN	Política de Comunicação Institucional (sociedade, governo, academia, entre outros) Executor: ARI	Parcerias com países para uso pacíficos do espaço Executor: ACI	Projeto de veículo lançador de Microsatélites Executor: DGEP	Desenvolvimento do Sistema Internacional de Navegação (SIN) Executores: DIEN-DGEP
OSEB: Observatório do Setor Espacial Brasileiro Executor: DGSE	Política institucional de eventos (apoio, organização, participação, etc) Executor: ARI	Parcerias com organismos internacionais (cooperação, acordos, dentre outros) Executor: ACI	Operação de Satélites e Desenvolvimento de Aplicações (SCD 1 e 2, CBERS 4, CBERS 4A, Amazonia 1 e outros) Executor: DGEP	Desenvolvimento de pequenos satélites operacionais (Aldebaran 1, ITASAT 2, NanoMirax, GOLD5-UFSC, entre outros) Executor: DGEP
		Representação do país em discussões internacionais em temas voltados ao espaço Executor: ACI	Plataforma Multimissão Executor: DGEP	Projeto Geodesia Espacial Executores: DGEP-ACI
			Programa de Estudo e Monitoramento Brasileiro de Clima Espacial Executor: DGEP	Manutenção e atualização da infraestrutura de solo (CLA, CLBI, IAE, IFI, INPE) Executor: DGEP
			Projeto Constelação de Satélites do BRICS Executores: DGEP-ACI	Projeto de lançamento de balões estratosféricos Executores: DGEP-ACI
			Implantação do Centro Espacial de Alcântara Executor: DGEP	Programa Constelação Catarina Executores: DGEP-DGSE

EIXO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

VISÃO GERAL

O Eixo Aprendizado e Crescimento contempla as pessoas, a tecnologia e a infraestrutura. Foca na gestão do ativo intangível que envolve o time de colaboradores da AEB, bem como a gestão do conhecimento, além de questões inerentes à infraestrutura tecnológica e física tendo em vista o processo de modernização da AEB.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Fortalecer o capital humano: Trata-se do estabelecimento de esforços internos para atrair, desenvolver, recompensar e reter o capital humano.

Fortalecer a proteção de conhecimento sensível: Trata-se da atualização da Política de Segurança da Informação e Comunicação frente à legislação vigente.

Modernizar as infraestruturas institucionais: Trata-se dos esforços voltados à modernização da infraestrutura física e tecnológica da AEB.

Fortalecer a governança corporativa: Visa avaliar, dirigir e monitorar os ciclos de desenvolvimento da governança corporativa da AEB.



APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OBJETIVO Fortalecer o capital humano	OBJETIVO Fortalecer a proteção de conhecimento sensível	OBJETIVO Modernizar as infraestruturas institucionais	OBJETIVO Fortalecer a governança corporativa
INDICADOR Taxa de implementação da política de gestão de pessoas	INDICADOR Taxa de implementação da POSIC	INDICADOR Taxa de execução do PETIC	INDICADOR Taxa de investimento na infraestrutura física
INDICADOR Taxa de implementação da Política de Governança, Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão - POLIGRI	INDICADOR Taxa de implementação dos itens previstos no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna - PAINT	INDICADOR Taxa de implementação da Política de Gestão do Conhecimento	
Meta Global: 75%	Meta Global: 90%	Meta Global: 90%	Meta Global: 100%

Projetos e iniciativas estratégicas

Política de Gestão de Pessoas Executor: DPOA	Política de Segurança da Informação e Comunicações - POSIC Executores: DPOA-SCIC	Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação - PETIC Executor: DPOA	PAINT - Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna Executor: AUDIN
Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional Executor: DPOA		Estratégia de Governo Digital Executores: DPOA - GAB	Planejamento Estratégico 2023-2026 Executor: DPOA
Gestão por Projetos (administrativos) Executor: DPOA		Programa de Necessidades Executor: DPOA	Política de governança, gestão da integridade, riscos e controles internos da gestão - POLIGRI Executores: GAB-SEC
			Revisão dos Atos Normativos da AEB Executores: GAB-DPOA
			Programa de Transparência Ativa Executores: GAB-DPOA

EIXO ECONÔMICO

VISÃO GERAL

O Eixo Econômico foi criado considerando o impacto das questões orçamentárias no desenvolvimento dos planos estratégicos da AEB. Ele é direcionado às questões que envolvem orçamento e fonte de captação de recursos financeiros para o desenvolvimento dos programas e projetos da Agência e do setor espacial. O desenvolvimento do ambiente de negócios também foi foco deste eixo.

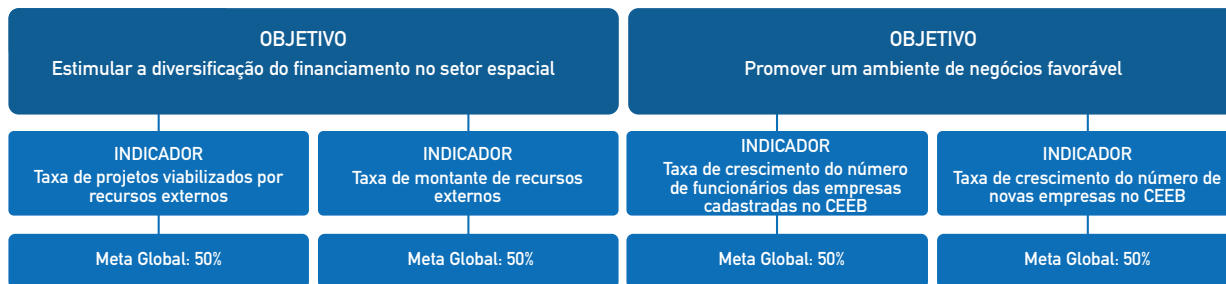
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Estimular a diversificação do financiamento no setor espacial: Trata-se da expansão da capacidade de investimento por meio de recursos externos ao orçamento direto do PNAE.

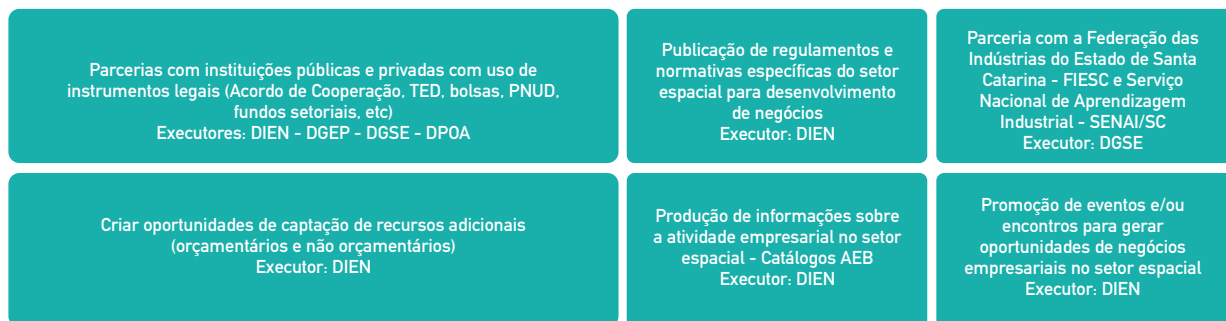
Promover um ambiente de negócios favorável: Trata-se da criação de condições para um ambiente favorável a negócios no setor espacial brasileiro por meio do incentivo a uma cultura inovadora e empreendedora, do estabelecimento de segurança jurídica e do estímulo ao investimento e a formação de pessoas capacitadas para o setor.



ECONÔMICO



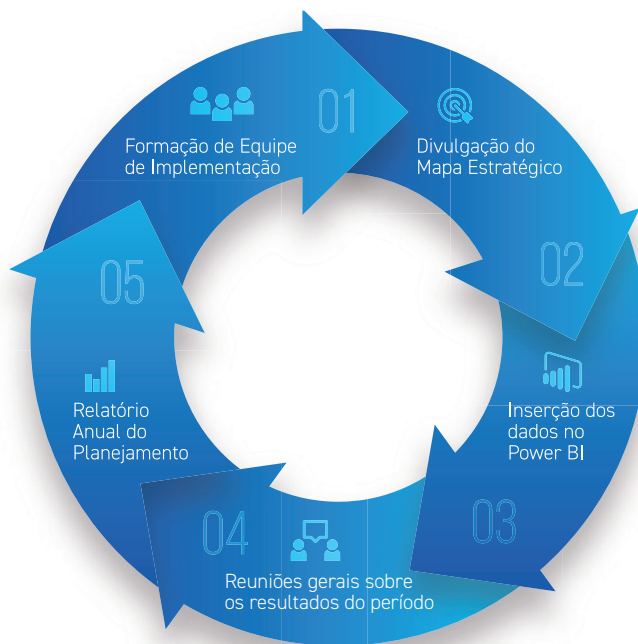
Projetos e iniciativas estratégicas



MONITORAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

O processo de Implementação do Plano Estratégico é tão relevante quanto o processo de formulação. Todo o esforço empenhado ao longo do ano de 2022 deve ser uma motivação para o foco e dedicação da AEB no processo de implementação.

A estratégia deve constar de um processo contínuo de planejamento, execução, análise de resultados, replanejamento e nova execução, como pode ser visto no ciclo apresentado na imagem a seguir.



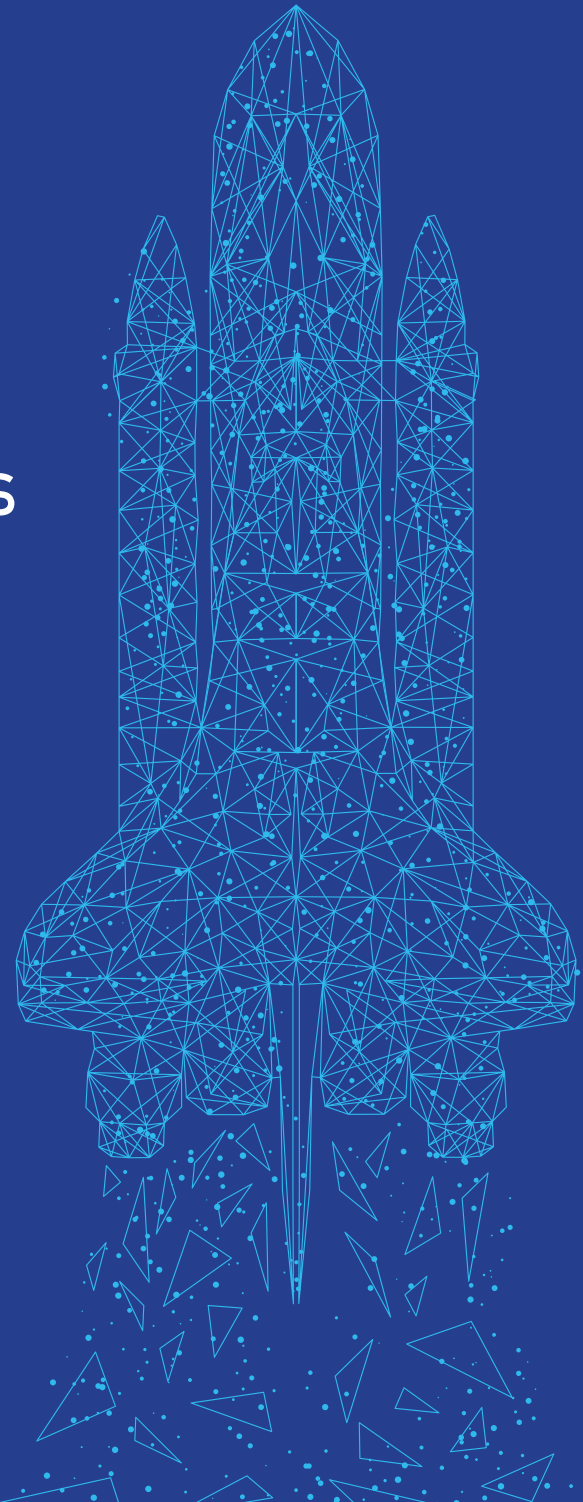
O objetivo é uma sequência cíclica que permita a disseminação da cultura do planejamento estratégico na AEB. Ao longo dos anos, com maior maturidade e experiência, as ações destinadas à revisão do plano estratégico tendem a ser mais orgânicas e de fácil assimilação por parte da organização como um todo, mantendo um fluxo perene e contínuo.

Para tanto, a estratégia desenhada para esse primeiro ciclo de implementação na AEB foi:

- 1. Formação de uma equipe interna para coordenação e implementação** dos objetivos descritos neste material. Essa equipe multidisciplinar será responsável por zelar pelo processo estratégico, disseminar a cultura de monitoramento e avaliação e, promover diálogos e oportunidade de discussões direcionadas ao processo do planejamento estratégico.
- 2. Ampla divulgação interna do Mapa Estratégico.** O mapa estratégico do ciclo 2023-2026 deve ser de fácil acesso e visualização de todos os colaboradores da AEB. Sugere-se que seja definida uma estratégia de divulgação da informação na intranet e nos demais canais utilizados para compartilhamento das informações. Além disso, espera-se que este documento seja um subsídio das diretorias para a tomada de decisão interna e que seja elemento de apoio para melhor compreensão do foco estratégico da AEB frente a seus stakeholders.
- 3. Implementação da plataforma em *Power BI*** para monitoramento do processo de alcance dos objetivos estratégicos a partir das informações geradas com os cálculos dos indicadores predeterminados;
- 4. Reuniões gerais de planejamento estratégico.** Reuniões anuais com o corpo diretivo da AEB para feedback em relação à implementação das estratégias definidas para o ciclo. Na oportunidade, poderão ser apresentados os resultados já alcançados, bem como os desafios pontuais que possam ter impactado diretamente no não cumprimento das metas. O olhar cumulativo sobre a meta global também deverá ser objeto do diálogo construtivo.
- 5. Relatório anual dos resultados estratégicos.** Ao final de cada ano, deverá ser registrado um relatório com os resultados do planejamento estratégico. O material deve ser de fácil leitura e deverá ser publicado para que todos os colaboradores tenham acesso à informação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planejamento estratégico é um processo de intervenção e transformação. Seu sucesso depende de alcançar a configuração organizacional capaz de gerar o alinhamento adequado entre os objetivos maiores da organização, os recursos disponíveis e as variáveis ambientais fora do controle dos gestores. Por isso, determinar com clareza as expectativas organizacionais quanto aos resultados esperados para um ciclo de gestão é condição *sine qua non* para a condução de uma gestão assertiva e efetiva.



Um dos principais desafios ao implementar novos paradigmas na organização é obter comprometimento efetivo das pessoas com as mudanças necessárias. O planejamento estratégico impulsiona transformações organizacionais que causam impacto na vida dos colaboradores, alteram o clima organizacional e, se o processo não for bem gerido, pode inviabilizar os objetivos desejados.

As análises realizadas ao longo da formulação do planejamento, em especial na fase de diagnóstico estratégico, reforçaram a necessidade de uma releitura do processo estratégico adotado até o momento.

O desejo de buscar uma autarquia mais forte estrategicamente esteve nítido desde o primeiro esforço de implementação do planejamento estratégico. No entanto, seu processo de desdobramento ainda demanda certo refinamento e alinhamento conceitual para que as práticas internas alcancem tal expectativa. Espera-se que a implementação sistematizada do plano estratégico aqui registrado seja protagonista na construção de um modelo de gestão que seja capaz de otimizar os resultados estratégicos da Agência, além de reforçar a sua imagem diante de seus principais stakeholders.

Por fim, é oportuno registrar que o conteúdo aqui apresentado foi elaborado pelos pesquisadores do CEAG-UnB e subsidiado por um processo colaborativo que buscou envolver os colaboradores da AEB com sede em Brasília, no ano de 2022. O levantamento de informações e elementos reflexivos foi realizado nas etapas de diagnóstico interno e externo, na formulação e validação do propósito, da missão, visão e valores, dos objetivos estratégicos, indicadores e durante a identificação dos projetos e iniciativas estratégicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOHLANDER, G.; SNELL, S. Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- CABELLO, A.; FREITAS, L. H. M.; MELO, M. Brazilian Space Sector: Historical Analysis of the Public Budget. *Space Policy*, v. 62, p. 101502, 2022.
- DELGADO, LÓPEZ, L. M. Sino-Latin American space cooperation: A smart move *Space Policy*, v. 28, p. 7-14, 2012.
- HARDING, Robert C. *Space policy in developing countries: the search for security and development on the final frontier*. Routledge, 2012.
- HART, Ellen R. Strategic change: reconfiguring operational process to implement strategy. In FABREY, L.; RANDALL, R. M. *The portable MBA in strategy*. New York: John Wiley, 1994.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997) - *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (2004) - *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinhos Rebouças. *Planejamento Estratégico*. 23. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2007.
- RESSEL, Lúcia Beatriz et al. O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. *Texto & Contexto-Enfermagem*, v. 17, p. 779-786, 2008.
- REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- SINEK, Simon. *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin, 2009.
- Space Foundation. *The Space Briefing Book A Reference Guide to Modern Space Activities*, 2019.
- ZHANG, Zhihui. Space Science in China: A Historical Perspective on Chinese Policy 1957–2020 and Policy Implication. *Space Policy*, v. 58, p. 101449, 2021.

