



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2022

HUGO LEONARDO OLIVEIRA **VAZ**, Cap Av

Gestão de riscos na contratação de suporte logísticos de aeronaves militares:
uma ferramenta importante para os gestores

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2022

HUGO LEONARDO OLIVEIRA **VAZ**, Cap Av

Gestão de riscos na contratação de suporte logísticos de aeronaves militares:
uma ferramenta importante para os gestores

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional
Orientador: Wellington Azevedo dos Santos,
Maj Inf

Rio de Janeiro

2022

HUGO LEONARDO OLIVEIRA **VAZ**, Cap Av

Gestão de riscos na contratação de suporte logístico de aeronaves militares:
uma ferramenta importante para os gestores

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica.

Aprovado por:

Wellington Azevedo dos Santos, Maj Inf
EAOAR

Eduardo Mendes **Marcondes**, Maj Av
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

RESUMO

A contratação de empresas para o suporte logístico de aeronaves militares tem sido expediente amplamente utilizado pela Força Aérea Brasileira (FAB). Assim, diante da relevância dessas aeronaves para o cumprimento das atividades definidas na Constituição, surge a necessidade que esses contratos sejam geridos visando a máxima vantagem para a organização. Nesse contexto, a gestão de risco aparece como mecanismo importante, já que a adoção estruturada dessas práticas refletirá na maior chance de sucesso. Contudo, as equipes designadas para atuar nas ações de contratação e gestão contratual podem não ter recebido a capacitação para utilizar esses princípios em sua completude, impactando diretamente em planos estratégicos da FAB. Dessa forma, este ensaio defende a tese que a implementação dessa doutrina para os gestores envolvidos promoverá maior eficiência na gestão logística das frotas. Para tal, argumenta-se, primariamente, que proporcionará maior capacidade de emprego da FAB, por minimizar possíveis ocorrências de desabastecimento das frotas, aumentando os vetores disponíveis para aplicação nas missões que se fizerem necessárias. Assim como, viabilizará maior controle das atividades administrativas e alocação de recursos, pois os gestores poderão ter antecipação às vulnerabilidades contratuais, priorizando os recursos para as atividades com maior potencial de impacto na frota. Além disso, essas práticas poderão ser aplicadas para todas as contratações relacionadas ao suporte de aeronaves ou outras plataformas bélicas de todas as Forças Armadas, representando ganho estratégico para o Brasil.

Palavras-chave: Gestão de Risco. Eficiência. Capacidade de Emprego. Suporte Logístico.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de riscos é um tema relativamente recente na literatura brasileira, seu objetivo principal é “aumentar o grau de certeza da consecução dos objetivos” (BRASIL, 2020, p11). Neste contexto, os conceitos relacionados ao tema buscam realizar a identificação, análise, avaliação, mitigação e monitoramento das incertezas contidas no certame.

Assim, a adoção dessas práticas resulta em maior eficiência, conceito consolidado via Emenda Constitucional nº 19 de 1998 e definido por Perez (2016) como a obrigação da administração pública de atender os cidadãos de forma tempestiva e com o menor gasto de recursos.

Dessa forma, é vital que a Força Aérea Brasileira (FAB) observe esses princípios nas suas atividades administrativas, em especial, nos contratos de suporte logístico de aeronaves militares, acordos essenciais para o cumprimento das atividades de defesa e patrulhamento do espaço aéreo.

Esses contratos são celebrados no Centro Logístico da Aeronáutica (CELOG), unidade da FAB voltada para essa atividade, que realiza o processo de contratação conforme as informações fornecidas pelos Parques de Material Aeronáutico (PAMA).

Dentro de cada PAMA, são designadas comissões para elaboração das premissas contratuais, além de todas as demais informações necessárias, como, por exemplo, o plano de gestão de riscos.

Sendo assim, os integrantes das equipes encarregadas são engrenagens fundamentais para a adequação da contratação. Contudo, podem não possuir instrução ou curso sobre gestão de riscos, estabelecendo análises incompletas do cenário. Tal vulnerabilidade pode impactar em programas estratégicos desenvolvidos pela FAB.

Diante da importância na utilização desses projetos, este trabalho defende a tese que a implementação da doutrina de gestão de riscos para os gestores envolvidos nos contratos de suporte logístico de aeronaves militares promoverá maior eficiência na gestão logística das frotas.

Para corroborar a tese citada, argumenta-se que a adoção dessas práticas pelos responsáveis aumentará a capacidade de emprego das aeronaves, na medida em que os riscos relacionados ao desabastecimento de itens serão considerados,

mitigando possíveis problemas em função de conflitos internacionais, pandemia, falência dos fornecedores.

Além disso, outra vantagem substancial será o maior controle das atividades contratuais e alocação de recursos, já que a gestão de riscos está intimamente ligada à eficiência orçamentária e adequação às normas estabelecidas pelos órgãos de controle.

2 DESENVOLVIMENTO

Atualmente a FAB tem utilizado a contratação de empresas da indústria aeronáutica como expediente recorrente para o suporte e manutenção de diversas frotas de aeronaves.

Essa ação está reforçada na Diretriz de Planejamento institucional (DIPLAN), que descreve “a necessidade da realização de contratos de suporte logístico em substituição a estoques desnecessários” (BRASIL, 2021, p19).

Adicionalmente, esses acordos são desenvolvidos com empresas de quaisquer nacionalidades, desde que sejam atendidos todos os critérios administrativos e operacionais, podendo representar parcelas significativas do orçamento da FAB.

Nesse contexto, as aeronaves de uso estritamente militar devem receber especial atenção, tendo em vista a sua necessidade de prontidão para o atendimento a sociedade brasileira.

Dessa forma, os gestores responsáveis por esses acordos devem buscar o máximo de eficiência nos processos, não só por este conceito estar descrito como princípio constitucional através da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, mas também pelo impacto estratégico na utilização dessas aeronaves.

2.1 Aumento da Capacidade de Emprego

O Emprego da Força Aérea Brasileira é descrito pela Diretriz de Comando da Aeronáutica (DCA 55-40) como “a aplicação do Poder Aeroespacial Nacional na Defesa da Pátria” (BRASIL, 2019, p10).

Por essa definição depreende-se que o emprego da FAB está diretamente ligado a utilização das aeronaves nas situações previstas constitucionalmente. Tal

entendimento é reforçado pela mesma legislação, Brasil (2019), quando descreve que o Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE), deverá utilizar ao máximo o Poder Aeroespacial visando assegurar a pronta-resposta para a manutenção da soberania do espaço aéreo, entre outras missões de interesse.

Para a exploração máxima do poder aeroespacial faz-se necessária a maior disponibilidade dos meios aéreos envolvidos. Nesse quesito, mostra-se vital que a gestão das frotas seja realizada por pessoal capacitado e conhecedor das práticas disponíveis.

Os responsáveis pela gestão das frotas estão lotados no Parque de Material Aeronáutico (PAMA), unidades responsáveis pelos estudos técnicos e premissas contratuais para cada aeronave, já que estão inteiramente inseridos nos contextos de manutenção e suporte aos esquadrões aéreos que operam os projetos.

Sendo assim, os agentes de um PAMA envolvidos nas atividades contratuais devem primar pela máxima disponibilidade da frota. Agindo dessa maneira estarão concorrendo para a maior capacidade de emprego da FAB.

Neste diapasão, uma das ferramentas principais para o alcance das metas é a gestão do risco, “pois será fundamental para identificação, prevenção e correção de fatores que possam comprometer a realização dos objetivos das organizações” (SILVA, 2016, p26).

Conforme descrito no parágrafo acima, a gestão de riscos tem relação direta com o alcance dos objetivos estabelecidos, portanto, a sua adoção impactará positivamente na disponibilidade de aeronaves para operação, visto que essa é uma meta dos contratos citados.

A contribuição positiva da gestão de riscos representará mais aeronaves disponíveis para atuar em uma possível situação de calamidade pública, aumentando a capacidade de emprego.

Por oportuno, ressalta-se que o “processo de gestão de riscos tem início com a identificação dos eventos que congregam possíveis riscos que possam produzir efeitos negativos sob os objetivos da organização” (GARCEZ, 2019, p29).

Pelo exposto acima, verifica-se que a gestão de riscos mapeará os fatos que podem impactar no suporte a frota. Essa atividade promoverá a análise de possíveis conflitos internacionais ou outras causas de problemas para o contrato que deverão ser monitoradas.

Ademais, segundo o COSO (2017) um dos melhoramentos obtidos pelo eficaz gerenciamento de riscos é o aumento dos frutos positivos e o abatimento das surpresas negativas.

Logo, o trecho citado ratifica que haverá reforço de benefícios, assim como, serão reduzidos os eventos que impactem a frota, como, por exemplo, um atraso no fornecimento de itens.

Face ao exposto, denota-se que as práticas de gestão de riscos atuarão positivamente nos contratos de suporte logístico, já que promoverão a antecipação de problemas relacionados a desabastecimento por fatores externos.

Portanto, a implementação da doutrina de gestão de riscos regulamentada para os militares do PAMA envolvidos na gestão logística da frota acarretará resultados positivos para o emprego das aeronaves, pois serão identificadas, analisadas e mitigadas as possibilidades de desabastecimento ou outras intercorrências contratuais. Esses fatos, se não listados, poderão incorrer na diminuição dos vetores disponíveis para as atividades aéreas que exigem pronta-resposta.

2.2 Maior Controle das Atividades Contratuais e Recursos Financeiros

Os contratos de suporte logístico de aeronaves militares possuem diversas peculiaridades, dentre elas, os altos valores empregados, fator que obriga o controle minucioso das atividades contratuais.

Essa responsabilidade recairá novamente nas equipes designadas de cada PAMA, pois possuem os conhecimentos específicos desde a contratação até a utilização pelas unidades aéreas. Portanto, a capacitação desses gestores é importante para utilização profissional dos recursos.

Assim, Sturmer (2022) define que a gestão de risco é uma ferramenta voltada para a integridade das atividades e dos agentes envolvidos nas contratações visando evitar a corrupção.

Percebe-se, portanto, que a implementação dessas práticas será de grande valia para os gestores e para a instituição, pois promove a conformidade das ações com as normas e regulamentações vigentes.

O conceito supramencionado é ainda referendado pela *International Organization for Standardization* (ISO), pois segundo descreve a ABNT NBR ISO

(2009), a gestão de riscos possibilita que uma organização obtenha mais controle das ações, aumente o reporte das informações financeiras, atenda às regulamentações estabelecidas, somado a outros benefícios.

Além do evidente ganho no controle das atividades desenvolvidas, Brandão (2015) descreve que a gestão de riscos desenvolve a eficiência, eficácia e efetividade das ações, além da melhoria no uso dos recursos, o que se faz essencial, pois se perde tempo e dinheiro quando os serviços não são entregues adequada e tempestivamente.

Nota-se que a questão de alocação dos recursos públicos foi reiteradamente citada pelo autor, tal fato enfatiza a relação direta entre a realização da gestão de risco pela administração pública e a melhor utilização de recursos financeiros, ou seja, os recursos serão empregados de forma mais racional e estratégica, já que as incertezas contidas no cenário estarão mapeadas.

Corroborando essa ideia, o entendimento do Tribunal de Contas da União, expõe que a gestão de riscos é uma ferramenta projetada para apoiar o gestor na busca por ganhos de eficiência, de modo a melhorar a qualidade, a tempestividade e a eficácia dos serviços prestados (BRASIL, 2020, p15).

Exemplificando, podemos citar um contrato de suporte logístico que seja dividido em módulos, cada parte representando um determinado tipo de serviço ou fornecimento de material.

Nesse sentido, a identificação de um possível descumprimento contratual da contratada em função de um conflito internacional iminente permitirá que o gestor aloque os recursos disponíveis para sanar o problema. Entretanto, sem a identificação desse risco, os mesmos recursos poderiam ser empregados em pagamentos de atividades que poderiam ser postergadas.

Por fim, a implementação das doutrinas de gestão de risco com foco nos gestores de contrato aumentam os controles contratuais e financeiros. Assim como, resultam na maior aderência aos preceitos adotados pelos órgãos fiscalizadores.

Dessa maneira, fica evidenciada a necessidade que os gestores estejam munidos das melhores técnicas e práticas da gestão de risco para a utilização de recursos da União.

3 CONCLUSÃO

Os contratos de suporte logístico de aeronaves militares são acordos extremamente relevantes para as atividades estratégicas da FAB e possuem peculiaridades em função dos custos e fornecedores, assim, a gestão de risco aparece como ferramenta importante para os envolvidos na gestão das frotas.

Nesse contexto, este ensaio sustentou que a gestão de risco promoverá maior capacidade de emprego, pois fornecerá os conhecimentos necessários para antever possibilidades de desabastecimento ou outras questões que impeçam a utilização das aeronaves.

Na sequência, argumentou-se que a gestão de risco promoverá o maior controle das atividades e melhor alocação de recursos, assim, os gestores poderão ter antecipação às vulnerabilidades contratuais, priorizando os recursos para as atividades com maior potencial de impacto na frota. Ademais, tais ações concorrerão diretamente para a adequação às normas estabelecidas pelos órgãos reguladores.

Pelo exposto neste ensaio, conclui-se que a implementação da doutrina de gestão de riscos para os gestores envolvidos nos contratos de suporte logístico de aeronaves militares promoverá maior eficiência na gestão logística das frotas.

Por fim, essas práticas poderão ser aplicadas para todas as contratações relacionadas ao suporte de aeronaves ou outras plataformas bélicas de todas as Forças Armadas, representando ganho estratégico para o Brasil.

REFERÊNCIAS

ABNT. Norma NBR ISO 31000. **Gestão de Riscos**. Rio de Janeiro. ABNT, 2009

BRANDÃO, J. F. **Sistemas de controle interno e transparência pública: estudo de caso da Universidade Federal de Alagoas**. 2015. 135 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015 Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1616>. Acesso em: 22 set 2022

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 384/GC3, de 12 de março de 2019. Aprova a edição da Diretriz que dispõe sobre a Adjudicação de meios para Preparo e Emprego. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 041, p. 371-430, 14 mar. 2019

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 182/GC3, de 19 de novembro de 2021. Aprova a reedição da Diretriz de Planejamento Institucional (DCA 11-118). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 213, p. 202-241, 23 nov. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU** / Tribunal de Contas da União. –2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf. Acesso em: 30 set. 2022.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO, 2017. **Gerenciamento de riscos corporativos** - Integrado com estratégia e performance, vol. 1. São Paulo: PriceWaterHouseCoopers, 2017.

GARCEZ, L. R. S. **Análise da gestão de riscos na área de compras da Fiocruz**. 2019. 113 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/icict/34229/ve_Luciana_Rezende_ENSP_2019?sequence=2&isAllowed=y. Acesso em 09 out 2022.

PEREZ, C. F. F. M. **Burocracia estável e o princípio da eficiência na administração pública brasileira**. 2016. Tese de Doutorado (Doutorado em Direito do Estado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-03112016-223544/publico/TESE_CAIO.pdf. Acesso em: 13 out 2022.

SILVA, W. C. d. **Governança, gestão de riscos e conformidade: Petrobras e Eletrobras, antes e depois da Operação Lava Jato**. 2016 Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016. Disponível em <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/23655>. Acesso em 25 set 2022.

STURMER, R. A. **O reflexo da gestão de riscos na governança: um estudo sobre as compras da Unila**. 2022. 130 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, 2022. Disponível em: <https://tede.unioeste.br/handle/tede/5975>. Acesso em: 29 set 2022.