



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

**GUSTAVO NASCIMENTO MARTIN, Cap Av**

**Unificação dos contratos de serviço de *handling* no exterior para apoio às aeronaves do GTE**

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

**GUSTAVO NASCIMENTO MARTIN**, Cap Av

**Unificação dos contratos de serviço de *handling* no exterior para apoio às aeronaves do GTE**

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: Edivaldo Pires de Figueiredo,  
Ten Cel Esp Sup Tec.

Rio de Janeiro

2022

**GUSTAVO NASCIMENTO MARTIN, Cap Av**

**Unificação dos contratos de serviço de *handling* no exterior para apoio às aeronaves do GTE**

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

Aprovado por:

---

**Edivaldo Pires de Figueiredo, Ten Cel Esp Sup Tec**  
EAOAR

---

**Wellington Azevedo dos Santos, Maj Inf**  
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

## RESUMO

O aumento da participação brasileira no cenário mundial é notório nos últimos anos, fazendo com que as nossas autoridades se desloquem, a fim de cumprir agendas do Governo, para as mais diversas localidades do mundo. O Grupo de Transporte Especial (GTE), cuja missão é transportar as mais altas autoridades do país, tem observado o aumento de suas missões para o exterior. Para realizar tais missões em territórios estrangeiros faz-se necessária a contratação de diversos serviços para viabilizar a operação, que são denominados *handling*. Hoje em dia essa contratação é realizada de forma individual pela tripulação designada para realização de determinada missão. O objetivo desse trabalho é demonstrar que um contrato unificado de serviços de *handling* irá aumentar a eficiência do GTE, quando operando em território internacional. Este fato ocorre em virtude da redução de gastos durante as contratações, pois não ficará à mercê da variação cambial, além de buscar a proposta mais vantajosa para realização do serviço, fatos desconsiderados na contratação individual. Além disso, diminuirá a carga de trabalho da tripulação, voltando a atenção desses apenas para execução operacional da missão e diminuindo a carga de estresse, ocorrendo assim um aumento na segurança de voo. Como impacto, o contrato poderá ser utilizado por outros esquadrões da Força Aérea Brasileira (FAB) em suas missões internacionais, os recursos economizados poderão ser redirecionados para outros projetos estratégicos da FAB, além de alinhar com as boas práticas modernas da administração pública, podendo se tornar uma referência nacional e internacional nesse tipo de processo.

**Palavras-chave:** *Handling*. Redução de Custos. Segurança de Voo. Economicidade. Carga de Trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a participação do Brasil no cenário econômico e político mundial vem crescendo exponencialmente. Como exemplo, vemos reocupação de uma cadeira no Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas (ONU), pretensões de ingresso na Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), eventos relacionados aos encontros do G20 (reunião das maiores economias do mundo), dentre outros. Sendo assim, faz-se necessário que as principais autoridades do país tenham que se deslocar frequentemente aos mais diversos cantos do mundo, nicho em que a Força Aérea Brasileira (FAB), em especial o Grupo de Transporte Especial (GTE), se insere e cumpre uma de suas missões precípuas.

O GTE, cuja subordinação está ligada ao Gabinete do Comandante da Aeronáutica (GABAER), tem como missão assegurar o transporte aéreo do Presidente da República, do Vice-Presidente da República, dos Ministros de Estado e de altas autoridades nacionais e estrangeiras, bem como realizar Evacuação Aeromédica, com equipamento do tipo Unidade de Terapia Intensiva (UTI) Aérea do COMAER, e missões em apoio às demais Organizações do COMAER, quando determinado pelo Comandante da Aeronáutica, no território nacional e estrangeiro (BRASIL, 2020).

Muitas dessas missões são realizadas em território estrangeiro, onde faz-se necessária a contratação de serviço de apoio de solo, conhecido mundialmente pela designação *handling*, que tem como objetivo otimizar a operação das aeronaves bem como, efetuar os procedimentos inerentes ao embarque e desembarque de passageiros e tripulantes, em atendimento às regras e legislações vigentes de cada país.

Atualmente, tais contratações são realizadas pelos tripulantes designados para o cumprimento da missão, por meio de dinheiro em espécie denominado Suprimento de Fundos. Dessa forma, as tripulações estão sujeitas a alguns óbices, como por exemplo: variação da taxa cambial de cada país e a possibilidade de evolução da missão, podendo haver alterações de itinerário, modificando, assim, os valores planejados para o suprimento de fundos. Dessa forma, esse autor defende a tese de que um contrato unificado com uma empresa *handling*, em nível mundial, aumentará a eficiência do GTE quando operando em território estrangeiro.

O primeiro argumento proposto para sustentar a tese está relacionado a redução dos custos empregados na contratação desse serviço, pois teremos uma economia com a escolha da proposta mais vantajosa através de um único processo que não sofrerá com a variação cambial ao longo das missões.

O segundo argumento aborda a redução da carga de trabalho da tripulação, pois os pilotos poderão focar, exclusivamente, no planejamento do voo, não dividindo sua atenção com a contratação da empresa de *handling*, aumentando assim a segurança de voo ao longo das operações.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Maximiano (2012), define eficiência em uma organização quando ela utiliza seus recursos de maneira econômica nas realizações de suas tarefas. Nessa linha de raciocínio é buscar realizar uma tarefa da maneira melhor que esperávamos.

Somado a isso, a FAB vem investindo na Prevenção de Acidentes Aeronáuticos. Missões realizadas no exterior já têm um grau mais elevado na carga de estresse, então devemos buscar ações para auxiliar na Segurança de Voo.

### 2.1 Redução dos Custos na Contratação do Serviço de *Handling*

A Constituição Federal de 1988 aborda sobre a obrigatoriedade que os agentes públicos obedeçam ao princípio da eficiência na administração pública direta ou indireta. Leite (2001) complementa que os agentes da administração precisam fazer gestões para o aumento da eficiência, promovendo a contenção dos gastos públicos e buscando evitar os desperdícios arraigados na cultura da Administração Pública brasileira, sem perder a qualidade nos serviços prestados.

Ainda nessa linha, os militares na função de agentes públicos devem buscar sempre o dever da eficiência, definido por Meirelles da seguinte forma:

Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 1998, p. 93).

Segundo Silvestre (2019), para medir a eficiência nos gastos públicos é necessário buscar medidas explícitas conjugadas com a definição de metas e

indicadores, correlacionando com a Instrução Normativa MP nº 05/2017, nós administradores públicos precisamos buscar meios cada vez mais efetivos para reduzir gastos. Para Meirelles (1998), licitação é uma ação para administração pública escolher a proposta mais vantajosa, para escolha dessa proposta o Estado oferece um ambiente de competitividade e igualdade para todos os interessados.

Observando, Bento (2019) aponta que a fiscalização de contratos não está ligada apenas aos termos legais, mas sim aos aspectos para dimensionar sua eficiência e efetividade, ligada a economicidade e a satisfação dos beneficiários dos serviços prestados.

Seguindo esse raciocínio, Fernandes e Oliveira (2015) deixam claro que quando realizamos uma licitação já buscamos em sua essência a obtenção das melhores condições para Administração Pública. Todas as contratações, atualmente, são realizadas pelos tripulantes de forma individual e direta com as diversas empresas no território estrangeiro, através do Suprimento de Fundos e sem um processo licitatório.

Ademais, essas contratações acabam ficando à mercê da variação cambial, fato que seria evitado com a formalização de um contrato. Souza (2018) ratifica essa informação quando cita que o princípio do equilíbrio econômico, da Constituição Federal de 1988, garante a execução no preço do contrato independente da variação cambial, pois já está alocado o risco na taxa de contratação (BRASIL, 1988).

Como ferramenta eficaz, um contrato único para os serviços de *handling* mostra-se ser mais econômico, pois quando realizamos a contratação de maneira individualizada, estamos sujeitos a variação cambial do dólar (moeda utilizada no suprimento de fundos) com relação a moeda local em que está sendo realizado o serviço.

Além disso, Junior (2019) afirma que os valores gastos na parte logística do transporte aéreo de mercadorias estão diretamente relacionados aos valores finais entregue aos consumidores, mas a escolha de empresas de *handling* pautadas na eficiência e na redução de custos minimizará os custos finais repassados à população.

Diante do exposto, podemos afirmar que a contratação individual em cada missão pela tripulação é mais onerosa para a Força Aérea do que a integração de um

contrato unificado de *handling* para atender todas as necessidades. Um contrato unificado de *handling* para apoiar as aeronaves do GTE quando operando no exterior, irá incorporar ferramentas para melhorar o planejamento, monitorar a execução e obter os resultados mais eficientes direcionando os atos da Administração para economia de tempo e recursos públicos.

## 2.2 Diminuição da Carga de Trabalho da Tripulação

Atualmente, o transporte aéreo possui um papel importante para o crescimento econômico mundial. Uma vez que o avião se tornou um dos meios de locomoção mais importantes. Apesar dos investimentos que foram feitos nos últimos anos para aumentar o índice de segurança de voo, acidentes e incidentes continuam acontecendo, sendo que o fator humano é um dos grandes responsáveis por essas ocorrências (MALTA, 2018).

Para Organização da Aviação Civil Internacional (OACI) o Fator Humano “refere-se às pessoas em suas situações de vida e de trabalho, à sua relação com as máquinas, procedimentos e ambiente que as rodeiam e às suas relações com os demais”, devemos observar diversos fatores que fazem parte do processo de decisão de um piloto.

Conforme Reason (2000), o erro humano é universal e inevitável. Sendo assim, por mais que a tripulação seja experiente, traz consigo uma carga psicológica anterior ao voo. Para o Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA):

O percentual de fatores contribuintes identificados em investigações de acidentes aeronáuticos, ocorridos entre 2008 e 2017. Dentre 69 possíveis fatores contribuintes, os mais frequentes neste período foram: JULGAMENTO DE PILOTAGEM, SUPERVISÃO GERENCIAL, PLANEJAMENTO DE VOO, que representam 31.1% do total (BRASIL, 2017).

A jornada de trabalho para tripulantes, conforme a Lei nº 13.475, de 28 de agosto de 2017, estabelece “a duração do trabalho do tripulante de voo ou de cabine, contada entre a hora da apresentação no local de trabalho e a hora em que ele é encerrado”. Nas missões realizadas em território estrangeiro é necessário um planejamento mais minucioso devendo ser levado em conta as peculiaridades das diversas localidades, além do acompanhamento rigoroso das condições

meteorológicas, pois em algumas regiões essas situações são bem distintas das encontradas aqui no Brasil, aumentando assim a carga de trabalho dos pilotos.

Nas missões no exterior, a tripulação sofre um aumento da fadiga com relação à transposição de fusos. Nessa linha de pensamento, Neto (2019) aborda a influência do *jet lag* no aumento da carga de estresse, fazendo com que os tripulantes sintam cansaço diurno excessivo, alteração no humor que afetam diretamente na sua tomada de decisão.

A tomada de decisão está ligada a Consciência Situacional do piloto, para Endsley (1995 apud LIMA, 2018, p. 25) é “a base primária para a tomada de decisão e para o desempenho subsequente na operação de sistemas complexos e dinâmicos”. Para a aviação esse conceito é fundamental, pois a tomada de decisão deverá ser a mais adequada possível, envolvendo um processo complexo e dinâmico.

Nesse sentido, Araújo (2018) comenta que a tomada de decisão é um dos desafios mais importantes para os pilotos, pois é um fator crucial para a segurança de voo. Quando o piloto entra em uma situação que necessita de uma tomada de decisão, ele a toma de forma “incorreta”, ou demora tempo demais ou nem chega a tomar qualquer decisão, isso irá influenciar diretamente na segurança de voo.

É de suma importância tratar a relação desses assuntos, visto que quando os pilotos se deparam com situações inesperadas no voo, eles passam por momentos de tensão elevada. A tomada de decisão do piloto deverá ser a mais rápida e a mais correta possível. O piloto necessita estar com a consciência elevada, para identificar o que está acontecendo e buscar a tomada de decisão mais assertiva possível. Com isso destacamos a importância de que o piloto esteja o mais descansado possível fisicamente e emocionalmente. (PUJONE, 2021).

Além disso, o cansaço altera o estado emocional do ser humano. Quanto mais cansado, ele tende a ficar mais tenso e nervoso, conjugado com a necessidade de tomar decisões como comandante da aeronave inflacionando bastante essa situação de estresse. Com isso, a necessidade de mitigação da carga de trabalho é, sem dúvidas, uma ação indispensável a ser levada em consideração para evitar esse prejuízo na segurança de voo.

Logo, pelo exposto, um contrato unificado para operação no exterior, trará uma diminuição da carga de trabalho para as tripulações do GTE. Os pilotos poderão se dedicar exclusivamente no planejamento do voo, não dividindo sua atenção na contratação das empresas locais. Além disso, será observado um aumento da

consciência situacional facilitando a tomada de decisão por parte dos tripulantes nas possíveis emergências, trazendo assim ganho para a segurança de voo.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pudemos observar, a participação do Brasil no cenário mundial vem crescendo e, com isso, a participação do GTE cumprindo a missão de transportar as maiores autoridades do país para diversos eventos ao redor do mundo, além de realizar missões de interesses da FAB no exterior. Os administradores públicos têm por obrigação buscar a melhor maneira de usar os recursos alocados e sempre aprimorar seus processos para realizar tarefas cada vez mais aperfeiçoadas. Por esse motivo, um contrato unificado com uma empresa *handling*, em nível mundial, aumentará a eficiência do GTE quando operando em território estrangeiro.

Sob o ponto de vista econômico, a administração irá escolher a opção mais vantajosa para prestação de serviço. O processo realizado para aquisição de um contrato unificado através do processo licitatório mostra-se mais eficiente que a contratação individual para cada missão, além de evitar exposição à variação cambial influenciando diretamente no valor da contratação. Dessa maneira, uma contratação centralizada irá reduzir os custos na contratação dos serviços de *handling* para apoio das aeronaves do GTE.

Em seguida, foi exposto que os voos realizados no exterior possuem um aumento na carga de trabalho que interfere diretamente no processo decisório e na tomada de decisão por parte dos pilotos durante uma possível emergência. O contrato unificado de serviços de *handling* impactará de forma positiva para o aumento da segurança de voo, pois irá diminuir a carga de trabalho dos tripulantes.

Por fim, conclui-se que a contratação de serviços de *handling* para as aeronaves do GTE, trará benefícios para toda a FAB, visto que outros esquadrões poderão utilizar o contrato em tela, quando em missões internacionais. Ademais, os recursos economizados ao longo dos processos de contratação dos serviços, poderão ser realocados em outras áreas do COMAER, aumentando assim a eficiência dos meios. Com esse tipo de contrato a Força Aérea irá se alinhar com as boas práticas da administração pública, com isso fortalecer a imagem perante a sociedade não apenas em âmbito nacional, mas podendo se tornar uma referência internacional nesse tipo de processo.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, T. B. **Treinamentos de pilotos: processo cognitivo, consciência situacional e tomada de decisão.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Aeronáuticas) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2018.

BENTO, R. F. **As competências básicas e recomendações para capacitação de militares empregados na fiscalização de contratos.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Formação Complementar do Exército, Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 15 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.475, de 28 de agosto de 2017. Institui o Exercício da Profissão de Tripulante de Aeronave, denominado aeronauta. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, ano 166, n. 8, p. 1-74, 28 ago. 2017.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos. **Aviões: sumário estatístico, 2008-2017.** Disponível em: [http://sistema.cenipa.aer.mil.br/cenipa/paginas/arquivos/avioes\\_sumario\\_estatistico.pdf](http://sistema.cenipa.aer.mil.br/cenipa/paginas/arquivos/avioes_sumario_estatistico.pdf). Acesso em: 15 jun. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017. [Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional]. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 100, p. 90. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em: 15 jun. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 16/CHGC, de 12 de maio de 2020. Aprova a reedição do Regimento Interno do Grupo de Transporte Especial. **Boletim do Comando do Comandante da Aeronáutica.** Rio de Janeiro, n. 085, f. 5883, 19 maio 2020.

FERNANDES, A. L.; OLIVEIRA, A. G. DE. Compras na Administração Pública: o Pregão Eletrônico como Instrumento de Eficiência diante das Modalidades da Lei nº 8.666/93. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 13, n. 1, p. 262-283, 30 jun. 2015. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/31>. Acesso em: 23 jun. 2022.

JUNIOR, W. A. S. **O transporte aéreo de cargas e a organização do espaço regional**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Geografia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.

LEITE, R. V. O princípio da eficiência na Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 226, p. 251–264, 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47245>. Acesso em: 2 jun. 2022.

LIMA, M. R. O. **A importância do Trabalho de Estado-Maior para a Consciência Situacional dos comandantes nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Complexo da Maré**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Ciências Militares) - Escola de Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

MALTA, M. C. **Influência da fadiga na segurança de voo**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Aeronáuticas) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23. edição. São Paulo: Editora Malheiros. 1998.

NETO, M. M. N. **O impacto da fadiga na tripulação e sua relação com acidentes aeronáuticos**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Aeronáuticas) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2019.

PUJONE, B. C. S. S. **O impacto da fadiga em pilotos de grandes empresas aéreas brasileiras durante a tomada de decisão aeronáutica em emergência**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Aeronáuticas) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2021.

REASON, J. Human error: models and management. Department of Psychology, University of Manchester. M13 9PL. BMJ 2000; 320:768-770. Manchester, 2000. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1117770/pdf/768.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2022.

SILVESTRE, H. C. **A (Nova) Governança Pública**. Brasília: Editora Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP). 2019.

SOUZA, A. M. **A insuficiência da perspectiva tradicional do risco para o equilíbrio do contrato administrativo nos casos de variação cambial a partir da análise dos contratos do estado do Espírito Santo: por uma perspectiva de alocação de riscos**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2018.