



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

CARLA ALESSANDRA CARDOZO PISETTE TEN CEL INT

**Integridade pública e sua aplicação nas contratações específicas do Comando da
Aeronáutica**

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

CARLA ALESSANDRA CARDOZO PISETE TEN CEL INT

**Integridade pública e sua aplicação nas contratações específicas do Comando da
Aeronáutica**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Escola de Comando e Estado-Maior como
requisito parcial para aprovação no Curso de
Comando e Estado-Maior.

Linha de Pesquisa: Estruturas Organizacionais
do Poder Aeroespacial.

Orientador: André José Fernandes Martins Cel
Av

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a influência da aplicação do Plano de Integridade na eficiência administrativa da gestão das contratações específicas do Comando da Aeronáutica (COMAER) realizadas pelo Centro de Aquisições Específicas (CAE), a fim de fortalecer a governança e melhorar a percepção pública da Força Aérea junto aos órgãos de controle e à sociedade. Para alcançar o objetivo proposto, a metodologia adotada inclui uma pesquisa exploratória, utilizando o método científico dedutivo, combinando pesquisa bibliográfica e documental para coleta de dados. Assim, foram pesquisadas normas, diretrizes e doutrinas vigentes que orientam a implantação do Programa de Integridade, além de consultadas normativas, atividades e documentos do Centro de Aquisições Específicas, com foco no ano de 2023. O resultado demonstrou que a implementação do Plano de Integridade no CAE tem um impacto positivo na eficiência administrativa, com melhorias notáveis na governança e na gestão das contratações. Concluiu-se que a aplicação do Plano de Integridade fortalece a administração pública, mitiga conflitos de interesse e previne práticas antiéticas, promovendo uma gestão mais eficaz e transparente.

Palavras-chave: Integridade, governança; contratações públicas; eficiência administrativa

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of the implementation of the Integrity Plan on the administrative efficiency of the management of specific contracts of the Aeronautics Command (COMAER) carried out by the Specific Acquisition Center (CAE), in order to strengthen governance and improve the public perception of the Air Force among control bodies and society. To achieve the proposed objective, the methodology adopted included exploratory research, using the deductive scientific method, combining bibliographic and documentary research for data collection. Thus, norms, guidelines, and doctrines in force that guide the implementation of the Integrity Program were researched, in addition to consulting norms, activities, and documents of the Specific Acquisition Center, focusing on the year 2023. The results demonstrated that the implementation of the Integrity Plan at CAE has a positive impact on administrative efficiency, with notable improvements in governance and contract management. It was concluded that the application of the Integrity Plan strengthens public administration, mitigates conflicts of interest, and prevents unethical practices, promoting more effective and transparent management.

Keywords: *Integrity, governance; public contracts; administrative efficiency*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Representatividade dos números produzidos pelo CAE frente ao total produzido no COMAER.....	09
Organograma 1 - Organograma do CAE.....	27

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AUDIFISC - Sistema de Auditoria e Fiscalização do CENCIAR

CAE - Centro de Aquisições Específicas

CCA-RJ - Centro de Computação da Aeronáutica do Rio de Janeiro

CENCIAR - Centro de Controle Interno da Aeronáutica

CGU - Controladoria-Geral da União

COMAER - Comando da Aeronáutica

DCA - Diretriz do Comando da Aeronáutica

DECEA - Departamento de Controle do Espaço Aéreo

DIRAD - Diretoria de Administração da Aeronáutica

DIRSA - Diretoria de Saúde da Aeronáutica

e-PAG - Processos Administrativos de Gestão (PAG) eletrônico

e-SIC - Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão

ECEMAR - Escola de Comando e Estado-Maior

FAB - Força Aérea Brasileira

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IPC - Índice de Percepção da Corrupção

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

MAC - Módulo de Aquisições e Contratos do SILOMS

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OE - Objetivo Específico

OGE - Órgão de Governança e Ética

PAG - Processos Administrativos de Gestão

RAG - Registros de Acompanhamento da Gestão

SIC - Serviço de Informação ao Cidadão

SILOMS - Sistema Integrado de Logística e Mobilização da Aeronáutica

SITAI - Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal

TCU - Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA.....	10
2.2	GOVERNANÇA.....	11
2.3	INTEGRIDADE.....	12
2.4	TEORIA DA AGÊNCIA.....	13
2.4.1	Problema de Agência.....	13
2.4.2	Custos de Agência.....	14
2.5	CORRELAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO COM A PESQUISA.....	14
3.	METODOLOGIA.....	15
4.	APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	18
4.1	INTEGRIDADE NO SETOR PÚBLICO E NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA.....	18
4.1.1	Ética.....	20
4.1.2	Transparência.....	21
4.2	APLICAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE NO CAE.....	22
4.2.1	Fortalecimento da ética dos Agentes envolvidos.....	23
4.2.2	Transparência e Acesso à Informação.....	24
4.3	CONTRATAÇÕES ESPECÍFICAS NO COMAER.....	26
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
	REFERÊNCIAS.....	32
	APÊNDICE A - MEDIDAS E AÇÕES DO PLANO DE INTEGRIDADE.....	35
	APÊNDICE B - PANORAMA GERAL DE CONTRATAÇÕES RELEVANTES VIGENTES NO CAE.....	36
	APÊNDICE C - SÍNTESE DOS PRINCIPAIS DADOS COLETADOS E SUA RELAÇÃO COM O RESULTADO.....	39
	ANEXO A - SOLICITAÇÃO DE INFORMAÇÃO AO CAE PARA ELABORAÇÃO DE ARTIGO CIENTÍFICO.....	40
	ANEXO B - PRINCIPAIS RESULTADOS APRESENTADOS PELA GESTÃO DO CAE EM 2023.....	47
	ANEXO C - PROCESSOS E CONTRATAÇÕES RELEVANTES CONDUZIDAS PELO CAE EM 2023.....	54

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual do Brasil, especialmente no setor público, o tema sobre Integridade tem emergido e se mostrado um elemento primordial no incentivo à transparência, ética e eficiência da gestão. Especificamente nas contratações públicas, a Integridade se destaca como um componente fundamental para a implementação de políticas governamentais, enfrentando os desafios de garantir processos transparentes e livres de práticas corruptas.

Essa relevância é corroborada por dados do site da “Transparência Internacional Brasil”, que desde 1995 monitora 180 países e territórios quanto ao Índice de Percepção da Corrupção (IPC). Recentemente, o Brasil perdeu pontos nesse índice e caiu 10 posições no ranking, terminando na 104ª colocação (Índice..., 2023). Isso levanta questionamentos sobre os motivos que fizeram o Brasil não só retroceder, mas falhar na caminhada contra a corrupção, acumulando casos emblemáticos como o da “Operação Lava Jato”, cujo valor desviado foi estimado em cerca de R\$ 42,8 bilhões, causando um prejuízo de R\$ 88,8 bilhões apenas na Petrobrás (JUSBRAZIL, 2023).

Diante desse cenário, a Controladoria-Geral da União (CGU) declara que trabalha para corrigir os riscos de corrupção relacionados a políticas, contratações e outras ações do governo, além de buscar fortalecer a integridade das instituições federais, incentivando a implementação de Programas de Integridade pública e melhoria dos mecanismos de detecção e punição da corrupção, conforme reportado por Cassela (2024). Para reforçar esse compromisso, em 1º de agosto de 2013, foi sancionada a Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública (Brasil, 2013). A lei define condutas lesivas, estabelece sanções e propõe mecanismos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades, bem como a adoção de códigos de ética e conduta (Brasil, 2013).

No contexto do incentivo à Integridade Pública no Brasil, em 22 de novembro de 2017, foi promulgado o Decreto nº 9.203, que regulamenta a política de governança da administração pública federal e define a Integridade como um dos princípios da Governança Pública, além de estabelecer a criação de Programas de Integridade pelos Órgãos da Administração Pública (Brasil, 2017). Em cumprimento a esse decreto, a CGU, em 25 de abril de 2018, publicou a Portaria nº 1.089/2018, determinando que os Órgãos da Administração Pública federal adotassem procedimentos para a criação, execução e monitoramento de seus "Programas de Integridade" (Brasil, 2018c) que, segundo Coelho e Júnior (2022), também são conhecidos como "Sistema de Gestão de Compliance" na Administração Privada.

A partir dessas regulamentações, em 20 de novembro de 2018, o Comandante da Aeronáutica aprovou a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) nº 16-3, relativa ao “Plano de Integridade da Força Aérea Brasileira”, com o objetivo de estabelecer princípios e medidas para prevenir, detectar e remediar ocorrências de quebra de integridade no Comando da Aeronáutica (COMAER) (Brasil, 2018b).

Nesse sentido, a DCA 16-3/2018 reforça a importância da incorporação do Plano de Integridade em todas as Organizações do COMAER, considerando sua implementação crucial para assegurar uma gestão transparente e eficiente (Brasil, 2018b). O plano sistematiza diretrizes como auditorias internas, correição, ouvidoria, gestão da ética e transparência, promovendo uma atuação coordenada entre diversas áreas e alinhando o comportamento dos agentes públicos com o interesse público que maximiza a eficiência e eficácia dos instrumentos de gestão e controle (Brasil, 2018b).

Complementando essa abordagem, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) destaca que a integridade é fundamental para a boa governança, proporcionando confiança, legitimidade e efetividade às atividades governamentais (OCDE, 2017). Além disso, uma cultura de integridade, sustentada por altos padrões éticos e uma gestão bem coordenada, permite que decisões sejam tomadas com base em critérios técnicos, afastando interesses particulares e melhorando a qualidade dos serviços públicos (Brasil, 2018b). Nesse sentido, verifica-se a importância do fortalecimento da integridade na gestão pública para preservar a credibilidade das instituições e aumentar a confiança da sociedade no Estado.

Um bom Programa de Integridade é vital para assegurar que os órgãos atuem de maneira íntegra, essencial para a gestão e o bom uso dos recursos públicos. Nessa toada, conforme os objetivos estratégicos dispostos na DCA 11-45 “Concepção Estratégica - Força Aérea 100”, que incluem “Racionalizar a Estrutura e a Gestão Organizacional da Força Aérea Brasileira”, “Fortalecer a Consciência da Sociedade Brasileira sobre a Importância da Atuação da Força Aérea Brasileira” e “Incrementar a Governança Institucional” (Brasil, 2018a, p.24), questiona-se como a cultura de integridade no COMAER pode influenciar esses objetivos, considerando que a “Integridade” é um dos valores instituídos pela Força Aérea Brasileira.

Dessa maneira, considerando os possíveis impactos que o incentivo ou quebra de integridade podem provocar na gestão das Organizações Militares do COMAER, surgiu o seguinte problema de pesquisa: De que maneira a aplicação do Plano de Integridade na gestão das contratações específicas do COMAER realizadas pelo Centro de Aquisições Específicas

(CAE), em 2023, pode influenciar na eficiência administrativa do CAE, a fim de fortalecer a governança e melhorar a percepção pública da Força Aérea junto aos órgãos de controle e à sociedade?

Para delimitar a análise, a presente pesquisa focou na gestão do CAE como um estudo de caso, dada a relevante missão do CAE de contratar bens e serviços específicos necessários ao preparo e emprego da Força Aérea Brasileira (Brasil, 2022), representando uma grande responsabilidade na execução financeira e patrimonial da Força Aérea Brasileira (FAB). Anualmente, o CAE produz mais de 390 processos licitatórios, 487 contratos de despesas e uma média de 9.000 empenhos no SIAFI, com despesas na ordem de quase um bilhão e meio de reais, conforme dados verificados no ANEXO B.

Ademais, para ressaltar a representatividade dos números produzidos pelo CAE em comparação com total produzido no COMAER, foi elaborado o quadro abaixo, cujos dados foram extraídos do Tesouro Gerencial e Comprasnet Contratos.

Quadro 1 - Representatividade dos números produzidos pelo CAE frente ao total produzido no COMAER.

ANO 2023	Crédito empenhado (R\$)	Empenhos emitidos (Un)	Contratos assinados (Un)
CAE	930.999.726,00	9.258	135
FAB	7.508.329.221,34	68.854	1374
CAE X FAB (%)	12,40%	13,45%	9,8%

Fonte: O autor.

Assim, a pesquisa tem como objetivo geral analisar a influência da aplicação do Plano de Integridade na eficiência administrativa da gestão das contratações específicas do COMAER realizadas pelo CAE, em 2023, a fim de fortalecer a governança e melhorar a percepção pública da Força Aérea junto aos órgãos de controle e à sociedade. Para entender melhor a influência da gestão da Integridade na eficiência administrativa de uma Organização, foram buscadas fundamentações teóricas que embasam essa relação, que serão apresentadas no próximo capítulo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O inciso XXI do art. 37 da Constituição Federal de 1988 estabelece que as contratações públicas, em geral, devem ser precedidas de licitação, assegurando igualdade de condições a todos os concorrentes, exceto em casos de dispensa e inexigibilidade (Brasil, 1988). Esse processo de contratação pública é essencial para a atuação governamental e para o

alcance dos objetivos estratégicos (OCDE, 2017), buscando sempre a melhor relação custo-benefício e tratamento isonômico entre os licitantes, especialmente ao considerar o volume significativo de recursos públicos envolvidos.

Nesse contexto, a Integridade torna-se um elemento crucial, contribuindo para uma gestão pública eficiente, transparente e confiável, pois desempenha um papel fundamental ao garantir que as necessidades e expectativas da administração e dos cidadãos sejam atendidas de maneira justa e equitativa. Isso reforça a importância de práticas que assegurem a transparência e a ética no uso dos recursos públicos.

Para desenvolver a fundamentação teórica desta pesquisa e esclarecer a influência da integridade na eficiência administrativa do CAE, buscou-se embasamento em teorias que explicam essa relação. A revisão de conceitos essenciais como governança, integridade e a Teoria da Agência, é crucial para a compreensão do problema proposto e delinear melhor o caminho para respondê-lo.

Assim, este capítulo revisa as principais teorias e conceitos, explorando como eles se aplicam ao contexto das contratações específicas do COMAER realizadas pelo CAE, fornecendo a base necessária para a análise dos dados e a construção das conclusões deste estudo.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

A Administração Pública, conforme a Lei 14.133/2021, inclui a administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além de entidades privadas sob controle estatal e fundações mantidas pelo governo (Brasil, 2021).

Segundo Chiavenato (2003) a administração pública é responsável pela gestão de recursos públicos, pautando-se na busca da eficiência, transparência e prestação de contas, visando atender de forma eficaz às demandas da sociedade. O autor ressalta ainda que a administração pública é orientada por princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que norteiam as decisões dos gestores públicos e são essenciais para garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das organizações.

A eficiência administrativa, conforme Drucker (2010), está relacionada à capacidade de uma organização realizar suas atividades de forma produtiva, minimizando desperdícios de recursos, tempo e esforço. Em outras palavras, consiste em alcançar os resultados desejados com o menor uso possível de recursos, sem comprometer a qualidade do trabalho realizado. Assim, Drucker (2010) define eficiência como "fazer certo as coisas" e eficácia como "fazer as coisas certas".

Em consulta ao “Referencial Básico de Governança Organizacional para Organizações Públicas e outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União (TCU)”, a “eficiência” refere-se à relação entre os produtos (bens ou serviços) resultantes de uma atividade e os custos dos insumos utilizados para produzi-los em um período específico, mantendo os padrões de qualidade. Esse conceito pode ser analisado de duas maneiras: minimizando o custo total ou os recursos necessários para alcançar a mesma quantidade e qualidade de produto; ou otimizando a combinação de insumos para maximizar o produto, quando o gasto total é fixado previamente (TCU, 2020).

Com base nessas definições, fica claro que o uso inteligente, otimizado e eficaz dos recursos, sem comprometer a qualidade dos objetivos organizacionais, torna a eficiência administrativa uma premissa fundamental para garantir uma gestão pública capaz de atender às demandas da sociedade de maneira eficaz e transparente.

Nesse contexto, a Governança surge desempenhando um papel fundamental ao assegurar que as diretrizes e princípios fundamentais da administração pública sejam respeitados. Assim, nos próximos tópicos, exploraremos em detalhes como a governança e a integridade reforçam uma gestão pública eficiente.

2.2 GOVERNANÇA

Governança Pública, conforme o inciso I do Art. 2º do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, é definida como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que avaliam, direcionam e monitoram a gestão, visando conduzir políticas públicas e prestar serviços que atendam aos interesses da sociedade (Brasil, 2017).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) complementa essa definição, descrevendo a governança corporativa como um sistema que direciona, monitora e incentiva empresas e organizações, abrangendo as interações entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e outras partes interessadas. O objetivo desse sistema é alinhar os interesses para manter e elevar o valor econômico a longo prazo, otimizando o acesso a recursos e melhorando a qualidade da gestão, a longevidade da organização e contribuindo para o bem comum (IBGC, 2015).

Inspirado no conceito de governança corporativa, o TCU define governança pública organizacional como a aplicação de práticas de liderança, estratégia e controle que permitem aos gestores de uma organização pública e às partes interessadas avaliar, direcionar e monitorar suas ações para melhorar os resultados para os cidadãos (TCU, 2020).

Considerando essas definições, verifica-se que a implementação de políticas de

governança na administração pública representa um avanço significativo, por envolver um conjunto de normas, processos e mecanismos de controle que garantem a integridade, responsabilidade e eficiência na gestão pública (Bovaird; Loffler, 2003).

Para que a Governança funcione de maneira eficaz, seus princípios devem ser respeitados e fortalecidos. Esses princípios são: capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; e transparência (Brasil, 2017). Entre esses, o princípio da integridade desempenha um papel fundamental, pois confere legitimidade, confiabilidade e eficiência às atividades governamentais (OCDE, 2017).

Nesse contexto, a aplicação do Plano de Integridade no COMAER é essencial para fortalecer a governança e melhorar a percepção pública da Força Aérea junto aos órgãos de controle e à sociedade. Desse modo, para analisar a influência desse plano na eficiência administrativa da gestão das contratações específicas realizadas pelo CAE, é fundamental revisar o conceito da “integridade” e entender como ela pode contribuir para uma administração mais eficaz e transparente, ratificando sua importância para a gestão pública.

2.3 INTEGRIDADE

No contexto filosófico, integridade se refere à qualidade de ser “completo, inalterado, não contaminado ou danificado” (Brasil, 2018, p.10). Em termos de Integridade Pública, a DCA 16-3/2018 descreve como uma situação em que um órgão ou entidade pública se apresenta de maneira completa, inteira e saudável, indicando uma atuação sem falhas e desvios, de acordo com os princípios e valores que orientam a Administração Pública (Brasil, 2018b).

Nesse sentido, a integridade pública se refere ao comportamento tanto da organização quanto do agente público, no que tange à adesão e a conformidade contínua com os valores, princípios e normas éticas compartilhadas. O objetivo é sustentar e privilegiar o interesse público em detrimento dos interesses privados (OCDE, 2017), ou seja, integridade não se limita ao cumprimento de normas e regulamentos vigentes, mas envolve a capacidade de um órgão assegurar que seus agentes públicos e Organizações respeitem valores institucionais, normas e condutas éticas.

Dessa maneira, promover uma cultura de integridade no órgão público é essencial para fortalecer a confiança nas instituições governamentais e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Uma gestão de integridade eficaz integra harmoniosamente sistemas como correição, controles internos e gestão da ética, orientando os agentes públicos a tomar

decisões baseadas em critérios técnicos, em detrimento de interesses individuais (Brasil, 2018b). Esse enfoque técnico eleva significativamente a qualidade dos serviços públicos, beneficiando diretamente a sociedade.

Portanto, é possível verificar que a integridade é essencial para criar e manter um ambiente organizacional ético e transparente. Assim como é capaz de prevenir atos antiéticos, corruptos e fraudulentos que comprometem a credibilidade do órgão público perante a sociedade e dificultam a obtenção dos resultados desejados pela administração pública. Especialmente quando há um desalinhamento entre as ações do agente público com os interesses da sociedade, cujo fenômeno pode ser melhor explicado pela Teoria da Agência, abordada a seguir.

2.4 TEORIA DA AGÊNCIA

A Teoria da Agência, introduzida por Jensen e Meckling (2008) em “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”, explica a relação entre o principal e o agente. Nessa relação contratual, o principal delega autoridade ao agente para realizar serviços em seu nome.

Payne e Petrenko (2019) destacam que a teoria se aplica em áreas como economia, finanças, direito e administração, oferecendo insights sobre gestão, governança corporativa, recursos humanos, estrutura de remuneração, comportamento, incentivos, delegação de autoridade e resolução de conflitos de interesse.

Dessa maneira, a referida teoria investiga as relações entre duas partes em uma transação: os gestores, também conhecidos como agentes, e os proprietários ou partes interessadas, conhecidos como principais. Especificamente na gestão pública, os agentes são funcionários públicos que devem agir em prol dos interesses da sociedade, o principal.

2.4.1 Problema de Agência

Segundo Jensen e Meckling (2008), os problemas de agência surgem de conflitos de interesse quando os objetivos dos agentes (gestores) não estão alinhados com os dos principais (proprietários ou partes interessadas). Chrisman e Sharma (2003) acrescentam, ainda, que a assimetria de informações entre os grupos também contribui para esses conflitos.

Essa assimetria de informações dificulta a observação das ações do agente pelo principal, contribuindo para o conflito de interesses que comprometem a tomada de decisões, a objetividade e a imparcialidade na gestão (Mellahi; Collings, 2010), isso porque cada grupo busca tomar decisões com base em suas próprias necessidades, que nem sempre coincidem

com as dos outros envolvidos (Tosi *et al.*, 2000).

Esses conflitos tornam-se evidentes na gestão pública, onde os gestores podem priorizar interesses pessoais em detrimento do interesse público (Payne; Petrenko, 2019), quando, por exemplo, focam em buscar poder, prestígio e segurança no emprego, dentre outros, que podem resultar em comportamentos oportunistas e decisões prejudiciais para a organização (Borsani, 2004).

2.4.2 Custos de Agência

Jensen e Meckling (2008) definem “custos de agência” como as perdas decorrentes dos problemas de agência abordados anteriormente. Tosi, Werner, Katz e Gomez-Mejia (2000) explicam que esses custos surgem porque os agentes têm interesses próprios e avessos ao risco, que podem diferir dos interesses dos principais.

Na gestão pública, os custos de agência podem resultar em má alocação de recursos, práticas de favorecimento, nepotismo, fraudes e corrupção (ações dos agentes), prejudicando a eficácia e integridade da administração pública e resultando em possíveis perdas para o interesse público (principal).

Nessa toada, a Teoria da Agência propõe soluções como sistemas de incentivos adequados, monitoramento do comportamento e decisões dos agentes (Tosi; Gomez, 1997) e um sistema de governança regularmente avaliado, para assegurar integridade, responsabilidade e eficiência na gestão (Bovaird e Loffer, 2003).

2.5 CORRELAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO COM A PESQUISA

Diante do exposto, vimos como o referencial teórico deste trabalho é essencial para compreender a influência da aplicação do Plano de Integridade na eficiência administrativa da gestão das contratações específicas do COMAER realizadas pelo CAE. Isso se deve ao fato de abordar aspectos cruciais da administração pública, como o princípio da eficiência, a governança, a integridade e a Teoria da Agência, que se entrelaçam significativamente para responder o problema de pesquisa e alcançar o objetivo geral proposto.

A eficiência administrativa, conforme destacado por Chiavenato (2003) e Drucker (2010), é crucial para a administração pública por promover uma gestão produtiva que minimize desperdícios de recursos e tempo, garantindo que os objetivos sejam alcançados de forma eficaz. A boa governança, segundo o IBGC e TCU, é essencial para assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de maneira ética e eficaz, constituindo-se de um conjunto de práticas de liderança e controle que mitigam conflitos de interesse e promovem a

transparência. A Integridade, por sua vez, sendo um dos princípios fundamentais da boa governança, incentiva a adesão contínua a valores, princípios e normas éticas, essenciais para criar e manter um ambiente organizacional ético e transparente, onde os conflitos de interesse entre agentes (gestores) e principais (sociedade), abordados pela Teoria da Agência de Jensen e Meckling (2008), podem ser facilmente mitigados, favorecendo a construção de uma gestão transparente, responsável, eficaz e alinhada para alcance dos objetivos estabelecidos.

Portanto, a relação entre governança, integridade e Teoria da Agência, discutida no referencial teórico, é vital para entender como a implantação de um Plano de Integridade bem estruturado no CAE não só propõe a melhoria da eficiência administrativa e da governança na gestão das contratações, mas também visa prevenir práticas antiéticas e corruptas, garantindo que as contratações sejam conduzidas de maneira justa e equitativa. Com isso, a aplicação de um bom Plano, ao mitigar os problemas de agência e alinhar os interesses dos gestores (agentes) com os interesses da sociedade (principal), fortalece a confiança da sociedade na Força Aérea, assegurando a utilização dos recursos públicos de maneira ética e eficiente.

3. METODOLOGIA

Considerando o objetivo geral estabelecido para o presente artigo científico que pretendeu analisar a influência da aplicação do Plano de Integridade na eficiência administrativa da gestão das contratações específicas do COMAER realizadas pelo CAE, em 2023, a fim de fortalecer a governança e melhorar a percepção pública da Força Aérea junto aos órgãos de controle e à sociedade, pode-se afirmar que a referida pesquisa classifica-se como “exploratória”, pois buscou identificar padrões e estabelecer uma base inicial de conhecimento sobre como deve ocorrer a aplicação de um Plano de Integridade para analisar sua influência na gestão de um ambiente organizacional particular, onde há pouca literatura ou estudos prévios detalhados.

Ressalta-se que é uma pesquisa aplicada no âmbito da gestão do CAE, utilizando o método científico classificado como dedutivo, pois diz respeito à dedução, ou seja, parte-se do geral para o particular e, assim, buscou analisar a influência da aplicação, no CAE, do “Plano de Integridade da Força Aérea Brasileira” estabelecido na DCA 16-3/2018, aprovada pelo Comandante da Aeronáutica.

Para que seja possível atingir o objetivo geral e responder o problema de pesquisa, buscou-se alcançar três objetivos específicos (OE):

OE1 - Identificar as principais ações que norteiam uma eficaz implantação do Programa de Integridade nas Organizações do COMAER;

OE2 - Analisar as principais ações realizadas pelo Centro de Aquisições Específicas relacionadas à aplicação do Plano de Integridade na gestão das suas contratações; e

OE3 - Analisar a gestão das contratações específicas do COMAER realizadas pelo CAE no ano de 2023.

Para a coleta de dados e alcance do OE1, foi utilizada a técnica da pesquisa bibliográfica, tendo como instrumento de coleta a consulta às normas, diretrizes e doutrinas vigentes que orientam a implantação do Programa de Integridade. Nesse ponto, é importante ressaltar uma limitação desta pesquisa: devido à estrutura do escopo do presente trabalho, foram estudadas apenas algumas medidas do Programa de Integridade, sendo elas a ética e a transparência. A seleção dessas áreas baseou-se em seu impacto e importância para a eficiência administrativa e para o alcance dos resultados estratégicos da organização, já que são pilares fundamentais para qualquer Programa de Integridade bem-sucedido, conforme discutido no referencial teórico. A ética estabelece os valores e princípios que orientam a conduta dos agentes públicos, essencial para criar um ambiente organizacional confiável e íntegro (Brasil, 2018). Já a transparência garante que as ações e decisões dos gestores sejam abertas ao escrutínio público, prevenindo práticas corruptas e reforçando a responsabilidade e prestação de contas (OCDE, 2017).

Assim, para facilitar a visualização das ações identificadas para análise, relacionadas a cada medida do Plano de Integridade selecionada, foi elaborado o APÊNDICE A que serviu de base para a pesquisa, conforme identificado nos normativos pesquisados e nas recomendações de boas práticas de órgãos de referência na área, como o TCU e CGU (órgãos nacionais de controle) e OCDE e OGE (instituições internacionais de promoção da ética).

Para coleta de dados e alcance do OE2, o qual visou analisar as principais ações realizadas pelo CAE relacionadas à aplicação do Plano de Integridade na gestão das suas contratações, foi utilizada a técnica da pesquisa documental. O instrumento de coleta de dados constitui na consulta a normativas, atividades, programas e documentos produzidos pelo CAE, com o objetivo de atender às principais ações de controle do Plano de Integridade identificadas no OE1. Para tanto, foi solicitado informações e documentos ao CAE para estudo e construção do presente artigo científico, conforme detalhamentos constantes do ANEXO A.

Para coleta de dados e alcance do OE3, que pretendeu analisar a gestão administrativa das contratações específicas do COMAER realizadas pelo CAE no ano de 2023, foi utilizada a técnica da pesquisa documental. O instrumento de coleta de dados constituiu na consulta a normativas, atividades e documentos produzidos pelo CAE, com o objetivo de identificar

informações relacionadas à missão do CAE, sua estrutura, principais atividades executadas, bem como os principais resultados apresentados pela gestão no ano de 2023, ressaltando sua importância para o preparo e emprego da Força Aérea Brasileira.

O universo temporal considerado para levantamento dos dados foi o ano de 2023, ou seja, a presente pesquisa apresentou um estudo transversal, por refletir a influência da aplicabilidade do Plano de Integridade na gestão do CAE no período em que foi realizada.

Após as coletas de dados, e com a finalidade de responder os objetivos específicos, foi realizada uma análise e interpretação qualitativa, com o objetivo de produzir informações organizadas e sistematizadas que facilitem tanto a compreensão quanto à aplicação futura, considerando o universo pesquisado ter sido restrito à gestão do Centro de Aquisições Específicas.

Para responder o objetivo geral da pesquisa, a análise dos dados foi aprofundada utilizando a técnica da triangulação (Yin, 2001). Inicialmente, foram identificadas as principais ações que orientam a implantação do Plano de Integridade, servindo de base para responder o OE1. Com essa base, a pesquisa documental permitiu analisar as ações implementadas pelo CAE para aplicação do Plano de Integridade, atingindo o OE2. Finalmente, a análise da gestão das contratações específicas realizadas pelo CAE permitiu responder ao OE3. A triangulação de dados permitiu cruzar as informações coletadas para atingir os objetivos específicos e, assim, obter uma visão mais completa e precisa da situação, relacionando-a com o referencial adotado na pesquisa para responder seu objetivo geral. Como sugerido por Yin (2001), o uso de múltiplas fontes de informação torna as conclusões de um estudo de caso mais robustas do que quando se confia em uma única fonte.

O referencial teórico abordado na pesquisa embasou a análise, destacando como os mecanismos de governança, fundamentados em princípios da administração pública e fortalecidos pela cultura de integridade, podem mitigar conflitos de interesses, abordado pela Teoria da Agência de Jensen e Meckling (2008), e evitar os problemas típicos de agência que podem afetar a eficiência administrativa. Com isso, buscou-se alinhar os valores da administração pública, prevenir práticas antiéticas e corruptas que poderiam comprometer a imagem pública da Força Aérea e prejudicar o cumprimento de sua missão.

Por fim, os dados reunidos permitiram não apenas responder o objetivo geral da pesquisa, mas também aprimorar a aplicação do Plano no CAE e seus processos de gestão. Essa abordagem garante que as conclusões sejam bem fundamentadas, o que aumenta a credibilidade dos resultados e proporciona reflexões interessantes para futuras melhorias na governança e eficiência administrativa do CAE.

4. APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, os dados coletados, conforme a metodologia estabelecida, foram apresentados com o propósito de responder aos objetivos específicos definidos e, após serem analisados com base no referencial teórico adotado, contribuir para responder o objetivo geral da pesquisa.

4.1 INTEGRIDADE NO SETOR PÚBLICO E NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Para atingir o OE1 e identificar as principais ações que norteiam a implantação do Plano de Integridade nas Organizações do COMAER, foram consultadas normas, diretrizes e doutrinas vigentes sobre o assunto, conforme verificado adiante.

Inicialmente, é importante mencionar o Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023, que institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal (SITAI), no qual, em seu art. 3º, diferencia Programa de Integridade de Plano de Integridade:

- I - Programa de Integridade - conjunto de princípios, normas, procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta, de violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional;
- II - Plano de Integridade - plano que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período, elaborado por unidade setorial do Sitai e aprovado pela autoridade máxima do órgão ou da entidade. (Brasil, 2023).

Para elaboração de um bom Programa de Integridade, conforme disposto do art. 19 do Decreto 9.203/2017, é importante compreender que ele se compõe de quatro eixos principais: comprometimento e apoio da alta administração; existência de unidade responsável pela implementação no órgão; análise, avaliação e gestão dos riscos; e monitoramento contínuo; sobre os quais deverão ser desenvolvidas ações para compor o Plano de Integridade a ser implementado pela organização (Brasil, 2017).

Considerando esses quatro eixos, a DCA 16-3/2018 orienta sobre medidas de controle que devem basear as ações do Plano, tais como: Gestão de Ética; Transparência e acesso à informação; Tratamento de Conflito de Interesses; Tratamento de Nepotismo; Canal de denúncias; Controles Internos e Cumprimento de Recomendações de Auditoria; e Procedimentos de Responsabilização (Brasil, 2018b).

Além disso, a integridade em uma organização abrange aspectos diversos, como a conduta ética, as instruções e modelos fornecidos pelas lideranças, os processos e a divisão de tarefas, as políticas que incentivam comportamentos específicos, os mecanismos de prestação

de contas, o monitoramento e a utilização de recursos, bem como as interações com a sociedade (Brasil, 2018b). Assim, todos esses elementos podem ser considerados na elaboração das ações do Plano de Integridade desenvolvido pelo Órgão.

Para que o Plano de Integridade seja efetivo, ele deve ser planejado, implementado e atualizado conforme as particularidades e os riscos atuais das atividades de cada entidade jurídica, garantindo o contínuo aprimoramento e adaptação do plano (TCU, 2020). A OCDE (2017) também recomenda políticas de integridade que considerem o contexto, as evidências e os riscos, evitando programas excessivamente rígidos que podem ser restritivos e ineficazes na prevenção de comportamentos antiéticos.

Nesse aspecto, a DCA 16-3/2018 associa condutas antiéticas à “quebra de integridade”, definindo-a como qualquer comportamento antiético que possa levar a ações graves, como “recebimento ou oferta de propina, desvio de verbas, fraudes, abuso de poder ou influência, nepotismo, conflito de interesses, uso indevido e vazamento de informações sigilosas” (Brasil, 2018b).

Mister ressaltar, ainda, que a DCA 16-3/2018 interpreta o conceito de Programa de Integridade como uma estrutura de incentivos organizacionais – tanto positivos quanto negativos – com o objetivo de orientar e direcionar o comportamento dos agentes públicos, alinhando-os ao interesse público (Brasil, 2018b). Assim, considerando a teoria da agência abordada no referencial teórico desta pesquisa, o Programa de Integridade é um mecanismo crucial para evitar os problemas de agência dentro da Organização.

Diante do exposto, embora a DCA 16-3/2018 não apresente claramente as principais ações a serem implementadas para cada medida de controle do Plano de Integridade, foi possível, com base nos normativos pesquisados e nas recomendações de boas práticas de órgãos de referência como o TCU e CGU (órgãos nacionais de controle), OCDE e OGE (instituições internacionais de promoção da ética), além do Decreto 9.203/17, elaborar um quadro de premissas de ações a serem consideradas na implantação de um eficiente Plano de Integridade no Centro de Aquisições Específicas, conforme apresentado no “APÊNDICE A”.

Nesse ponto, é importante lembrar a limitação do escopo deste trabalho, que se concentrou apenas nas medidas de controle relacionadas à “Ética” e “Transparência” devido à sua importância para garantir a integridade da organização, favorecendo o alcance dos resultados pretendidos. Portanto, em resposta ao OE1, apresentamos a seguir as principais premissas de ações identificadas no estudo, que as Organizações do COMAER devem adotar ao implementar seu Plano de Integridade.

4.1.1 Ética

A 3ª edição do “Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU” conceitua o Programa de Ética como:

Conjunto de medidas organizacionais voltadas para a promoção da ética. Os principais elementos de um Programa de Ética são: código de ética; apoio e comprometimento formal do conselho e da alta administração; instâncias responsáveis; estratégia de comunicação dos valores éticos e padrões de conduta; treinamento dos colaboradores e gestores; canal de denúncias e de esclarecimentos de dúvidas acerca de ética profissional; gestão de riscos relacionados a ética; e monitoramento do desempenho do Programa de Ética. (TCU, 2020).

Segundo Vaques (1995), a ética se manifesta quando os indivíduos refletem a moral da conduta em suas ações e decisões, orientando seu comportamento ao avaliar se são corretos ou não. Assim, destaca-se que a ética desempenha um papel crucial no sistema de procedimentos que uma organização planeja adotar, pois suas decisões são guiadas pelos valores que formam sua essência (Iwakura *et al*, 2022).

Nesse contexto, considerando a importância da gestão ética para fortalecer a integridade e alcançar os objetivos institucionais, conforme delineado no item 3.6.1 da DCA 16-3/2018, e com base em recomendações de boas práticas de órgãos de referência como o TCU e a CGU (órgãos nacionais de controle), a OCDE e o OGE (instituições internacionais de promoção da ética), além do Decreto 9.203/17, é fundamental implantar um Plano de Integridade que promova a ética entre os agentes envolvidos. Para isso, algumas ações são essenciais de serem adotadas:

- a. Elaboração de um Código de Ética direcionado para o órgão, no qual sejam estabelecidas normas claras e mecanismos para identificar e corrigir falhas e infrações;
- b. Designação de uma Comissão ou Conselho de Ética para acompanhar, controlar e orientar as condutas éticas, investigando, tanto por denúncia quanto por iniciativa própria, condutas que não estejam em conformidade com as normas éticas aplicáveis. Além disso, a referida Comissão deve recomendar ações de disseminação de conhecimentos, capacitação e treinamento a respeito de normas de ética e disciplina, bem como fornecer registros de conduta ética para gestão de carreiras, a fim de orientar e normatizar promoções e outros procedimentos relacionados (Brasil, 2008);
- c. Acesso e divulgação dos padrões de conduta ética estabelecidos a todos os envolvidos na missão do órgão;
- d. Estabelecimento de um setor específico para implementar e monitorar as medidas e ações do Programa de Ética e do Plano de Integridade; e

e. Implementação de Programas de Fortalecimento de Valores.

4.1.2 Transparência

Em consulta à 3ª edição do “Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU”, foram extraídos conceitos importantes sobre transparência.

Transparência refere-se à disponibilização de informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público, não se limitando apenas àquelas impostas por exigências legais, mas atendendo aos interesses de todas as partes envolvidas e interessadas (TCU, 2020).

O referencial do TCU também diferencia o conceito de Transparência ativa de Transparência passiva. A transparência ativa envolve a divulgação proativa de informações pelos órgãos públicos em locais de fácil acesso ou online, sem necessidade de solicitação, facilitando o acesso dos cidadãos e reduzindo os custos associados à prestação de informações. Exemplos dessa prática incluem as seções de acesso à informação nos sites governamentais e portais de transparência (TCU, 2020).

Por outro lado, a Transparência passiva refere-se à disponibilização de informações em resposta a solicitações específicas de indivíduos ou organizações, como aquelas feitas por meio do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) ou do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) (TCU, 2020).

Dessa maneira, ambas formas de transparência mostram-se essenciais para que os órgãos públicos prestem contas de suas ações e decisões à sociedade, fortalecendo a participação cívica e ajudando na prevenção da corrupção e do mau uso dos recursos públicos, que contribui para aumentar a legitimidade e a confiança nas instituições governamentais.

Além disso, Iwakura *et al.* (2022) destacam a importância da informação e transparência para assegurar o princípio da boa administração e um efetivo sistema de controle na Administração Pública. Em termos práticos, eles enfatizam a necessidade de canais de comunicação eficazes, como as ouvidorias, que não só promovem a transparência, mas também facilitam o recebimento de denúncias, aumentando a credibilidade, prevenindo atos ilícitos, protegendo os ativos da organização e fortalecendo a confiança com seus diversos públicos de interesse.

Por fim, Iwakura *et al.* (2022) observam que, apesar da evolução nos métodos de controle na administração pública, ainda há resistência, por parte dos órgãos fiscalizados, à implementação de novos modelos de transmissão de informações. Assim, destacam a

importância da transmissão automática de informações entre a Administração Pública e órgãos de controle como uma forma de garantir uma administração eficaz e um acesso mais eficiente e completo às informações públicas, facilitando a fiscalização sobre o uso de recursos públicos.

Nesse contexto, para garantir a efetiva transparência e acesso às informações relacionadas à gestão do órgão, considerando os diferentes normativos pesquisados e as recomendações de órgãos de referência como o TCU, CGU, OCDE, e OGE, destacam-se abaixo as principais ações e premissas que as Organizações devem buscar ao implantar seu Plano de Integridade:

- a. Canais de divulgação dos processos, registros orçamentários, de pessoal e de execução relacionados com a missão e objetivos do órgão;
- b. Acessibilidade do canal de transparência pelos cidadãos e agentes públicos, considerando o devido tratamento dos dados, conforme Lei nº 13.709/2018;
- c. Processos Administrativos de Gestão organizados para fácil acesso e disponibilização, no caso de algum pedido específico recebido para acesso à informação não encontrada nos meios de divulgação oficiais; e
- d. Existência de estrutura ou setor, com pessoal qualificado e capacitado, para conduzir os trabalhos de investigação quando necessário e solicitado pelos órgãos fiscalizadores.

Assim, a análise dos dados coletados para responder ao OE1, à luz do referencial teórico, evidenciou que as ações identificadas para implementação do Plano de Integridade no CAE, focando em ética e transparência, são essenciais para garantir uma administração pública eficiente, transparente e íntegra. Essas ações favorecem o alinhamento de interesses entre agentes (gestores) e principais (sociedade), prevenindo comportamentos antiéticos, consoante abordagem da Teoria da Agência de Jensen e Meckling (2008).

Por fim, elementos como ética e transparência, são fundamentais para promover a confiança nas instituições governamentais e assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de maneira justa e transparente, alinhando-se aos objetivos estratégicos da Força Aérea Brasileira.

4.2 APLICAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE NO CAE

Para atingir o OE2 e analisar as principais ações realizadas pelo Centro de Aquisições Específicas relacionada à aplicação do Plano de Integridade na gestão de suas contratações, este item examinará dados coletados daquele Centro, considerando pesquisa documental

realizada em normativas, atividades, programas e documentos produzidos pelo CAE, além da solicitação de informações realizada, constante do ANEXO A.

4.2.1 Fortalecimento da Ética dos Agentes Envolvidos

Em análise aos dados coletados na gestão do CAE no que se refere ao fortalecimento da ética dos seus agentes envolvidos, infere-se as seguintes observações, tomando-se por base as premissas de ações estabelecidas no subitem 4.1.1 e também destacadas no APÊNDICE A:

a. O CAE possui um Código de Conduta Ética específico, atualizado e assinado, disponível em sua página eletrônica, o que facilita o acesso à informação e garante transparência. O referido código apresenta regras claras e inclui estruturas eficazes para a detecção e correção de falhas e infrações, alinhando-se à missão do CAE;

b. Cabe destacar, ainda, que o acesso aos códigos e normas éticas do CAE é acessível ao efetivo do CAE por se encontrar disponível em sua página eletrônica. No entanto, há uma necessidade de melhorar a divulgação dessas normas para o público externo, incluindo prestadores de serviços e colaboradores de empresas contratadas, para garantir que todos os envolvidos na missão do CAE estejam cientes das diretrizes éticas;

c. O CAE informou que não possui uma Comissão ou Conselho de Ética específico para acompanhar, controlar e orientar as condutas éticas dos seus agentes. Essas atribuições são realizadas pela Assessoria de Governança do Centro, que além de suas funções descritas no Regimento Interno do CAE, também é responsável pela implementação e monitoramento do Plano de Integridade. Para garantir a efetividade de suas atividades, é essencial que a Assessoria de Governança opere com 100% da força de trabalho prevista no Regimento do CAE; e

d. Para os Programas de Fortalecimento de Valores, o Centro de Aquisições Específicas designou uma comissão composta por 10 militares. Esta comissão realiza palestras mensais sobre diversos Valores estabelecidos pelo COMAER, convidando especialistas para compartilhar suas experiências e conhecimentos. Após as palestras, a Comissão publica matérias sobre os eventos na página eletrônica do CAE, promovendo a disseminação e consolidação desses valores.

Em análise aos dados coletados, apesar da pesquisa ter identificado duas áreas para melhoria, quais sejam, a necessidade de uma divulgação mais ampla das normas éticas para o público externo e a criação de uma Comissão ou Conselho de Ética específico para supervisionar as condutas éticas de maneira mais focalizada, o CAE tem implementado o Plano de Integridade de forma eficaz, especialmente no que diz respeito ao fortalecimento da

ética dos agentes envolvidos.

Portanto, a existência de um Código de Conduta Ética específico, acessível e atualizado, a realização efetiva de Programas de Fortalecimento de Valores e o papel ativo da Assessoria de Governança na implementação e monitoramento do Plano de Integridade são pontos essenciais para o fortalecimento da ética. Esses elementos garantem que os agentes sigam as diretrizes estabelecidas com integridade, promovendo um comportamento alinhado e responsável, crucial para manter a integridade das operações e assegurar que todas as atividades sejam conduzidas de acordo com os padrões éticos exigidos, favorecendo, assim, o alcance dos objetivos estabelecidos.

4.2.2 Transparência e Acesso à Informação

Em análise aos dados coletados na gestão do CAE no que se refere à transparência e acesso à informação, infere-se as seguintes observações, tomando-se por base as premissas de ações estabelecidas no subitem 4.1.2 e também destacadas no APÊNDICE A:

a. Sobre os Canais de Divulgação de Processos e Registros, o CAE informou que os processos ostensivos de aquisições das Unidades Gestoras Executoras da FAB estão disponíveis no endereço eletrônico <https://apl1.sti.fab.mil.br/epags/>, utilizando o sistema SILOMS-MAC¹. Este sistema é de fácil acesso tanto para cidadãos quanto para agentes públicos e possui uma ferramenta que permite classificar documentos como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), garantindo que dados pessoais e sensíveis não estejam disponíveis para consulta pública. Adicionalmente, o CAE destacou que o Portal da Transparência do Governo Federal², também acessível por qualquer cidadão, disponibiliza informações orçamentárias, financeiras e contábeis relacionadas à gestão pública;

b. Quanto à automatização dos dados registrados nos diversos sistemas de controle e execução da gestão (SILOMS³ e Comprasnet Contratos⁴), embora alguns sistemas ainda dependam da inserção manual de dados, o CAE tem realizado gestões junto à Diretoria de Administração da Aeronáutica (DIRAD) e ao Centro de Computação da Aeronáutica do Rio de Janeiro (CCA-RJ) para assegurar a confiabilidade dos dados e reduzir possíveis margens de erro. O uso do sistema SILOMS para registrar e controlar as contratações vigentes ilustra a importância das medidas adotadas para mitigar os problemas da agência, abordados por Jensen e Meckling (2008), e reduzir os custos associados;

¹ Módulo de Aquisições e Contratos do Sistema Integrado de Logística e Mobilização da Aeronáutica

² <https://portaldatransparencia.gov.br/>

³ <https://login.sti.fab.mil.br/authenticationendpoint/retry.do?sp=loginunico&tenantDomain=carbon.super>

⁴ <https://www.gov.br/compras/pt-br/sistemas/comprasnet-contratos>

c. Já em relação à organização dos Processos Administrativos de Gestão (PAG), o CAE os mantém organizados cronologicamente, com informações completas e de fácil acesso, uma vez que os documentos são automaticamente arquivados no PAG eletrônico (e-PAG), ferramenta do Módulo de Aquisições e Contratos (MAC) do SILOMS, após tramitados pela ferramenta de “documentos da unidade” do mesmo sistema. O Módulo de Aquisições e Contratos (MAC) do SILOMS, utilizado desde 2019, promove maior celeridade na localização e tramitação de processos, além de facilitar o acompanhamento e produção de informações gerenciais necessárias;

d. No que se refere à pedidos de acesso à informação de documentos ou processos não disponíveis nos meios oficiais de divulgação, a Assessoria de Controle Interno do CAE está preparada para atender tanto ao público interno quanto ao externo e prontamente disponibilizar o necessário;

e. Quanto à estrutura para investigações internas, no caso de necessidade de investigações para subsidiar órgãos fiscalizadores, o CAE designa militares específicos e qualificados para levantar informações, conduzir as investigações necessárias e resolver os fatos apurados;

f. Adicionalmente, o CAE informou que, desde 2020, o Centro de Controle Interno da Aeronáutica (CENCIAR) emite Registros de Acompanhamento da Gestão (RAG), por meio do seu Sistema de Auditoria e Fiscalização (AUDIFISC). Esses registros solicitam apontamentos referentes a processos de aquisições sempre que detectada alguma inconsistência pelo robô ALICE⁵, do Tribunal de Contas da União (TCU). Até maio de 2024, foram recebidos e finalizados 122 RAG, relativos aos anos financeiros de 2020 a 2024, sendo 10 RAG em 2020; 49 RAG em 2021; 52 RAG em 2022; 15 RAG em 2023; e 5 RAG até maio/2024.

Assim, como resultado dos dados apresentados para a referida medida de controle, verificou-se uma avaliação positiva da gestão do CAE por conseguir, de maneira efetiva, promover a transparência no CAE através de dois meios principais, conforme abaixo:

- **Transparência Ativa:** Divulgação proativa de informações em locais de fácil acesso ou online, sem necessidade de solicitação.
- **Transparência Passiva:** Disponibilização de informações em resposta a solicitações específicas, por meio de órgãos como o SIC e o e-SIC.

Em análise aos dados coletados, verifica-se que a implementação do Plano de Integridade no CAE, focando na transparência, está alinhada com os princípios teóricos de

⁵ Ferramenta eletrônica disponibilizada pela CGU para estados e municípios identificarem licitações com suspeitas de irregularidades.

eficiência administrativa, governança e integridade, fundamentais para o alcance do objetivo da pesquisa.

Segundo Drucker (2010), a transparência nos processos administrativos facilita a monitorização e a auditoria, assegurando que os recursos públicos sejam utilizados de forma justa e eficaz. A governança eficaz, conforme destacam Bovaird e Loffler (2003), garante que os processos sejam conduzidos considerando as normas estabelecidas, promovendo a confiança pública e prevenindo práticas corruptas.

Assim, ao focar na transparência, o CAE não apenas atende às premissas teóricas, mas também responde ao objetivo específico de analisar a influência do Plano de Integridade na gestão das contratações, demonstrando uma administração alinhada aos princípios de boa governança e eficiência administrativa.

4.3 CONTRATAÇÕES ESPECÍFICAS NO COMAER

Para atingir o OE3 e analisar a gestão administrativa das contratações específicas do COMAER realizadas pelo CAE no ano de 2023, foram consultadas normativas, atividades, sistemas e documentos produzidos pelo Centro de Aquisições Específicas. Essa consulta permitiu apresentar sua missão, estrutura, principais atividades executadas e os principais resultados obtidos pela gestão, de modo a ressaltar sua importância para o preparo e emprego da Força Aérea Brasileira.

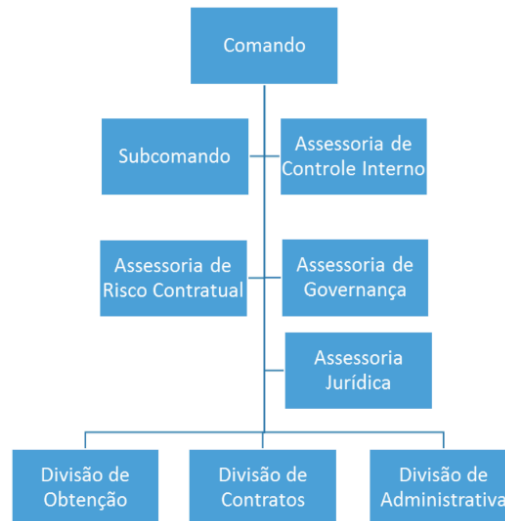
Inicialmente, é importante ressaltar que as contratações específicas do Comando da Aeronáutica são conduzidas pelo CAE, uma Organização Militar estabelecida pelo Decreto nº 9.520, de 04 de Outubro de 2018, e que tem por finalidade “a obtenção de bens e serviços específicos, necessários ao preparo e emprego da Força Aérea Brasileira” (Brasil, 2022), além de outras atribuições, eventualmente atribuídas, determinadas pelo Secretário de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica.

O CAE tem sua sede no Estado do Rio de Janeiro e, dentre os diversos bens e serviços específicos que contrata, estão aqueles de natureza técnica ou especializada relacionados com o controle do espaço aéreo, proteção ao voo, busca e salvamento, telecomunicações, abastecimento, saúde, infraestrutura, dentre outros, necessários ao preparo e emprego da Força Aérea Brasileira. As demandas provêm de suas diversas Unidades Apoiadas, subordinadas ao Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), à Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA) e, ainda, à Diretoria de Administração da Aeronáutica (DIRAD), conforme verificado em seu Regimento Interno (Brasil, 2022).

Assim, para uma melhor compreensão dos setores que compõem a estrutura do CAE e

são responsáveis pela execução das suas diversas atividades, segue abaixo o organograma definido em seu Regimento Interno (Brasil, 2022):

Organograma 1 - Organograma do CAE.



Fonte: Regimento Interno do CAE (Brasil, 2022).

Nessa toada, de maneira a demonstrar as principais atividades realizadas pelo CAE e que contribuem para o cumprimento da sua missão, dentre outras previstas em seu Regimento Interno, destaca-se:

- realização dos procedimentos licitatórios, em suas diversas modalidades, para escolha da proposta mais vantajosa fins obtenção dos bens e contratações de serviços;
- análise, elaboração, formalização e acompanhamento de todos os Contratos formalizados entre as diversas Unidades Apoiadas pelo CAE e os licitantes vencedores, decorrentes das licitações homologadas;
- emissão das Notas de empenho, por meio das quais se compromete o crédito e garante o pagamento da despesa contratada;
- controle da execução das notas de empenhos emitidas e anulações em coordenação com nossas Apoiadas, quando necessário; e
- liquidações e pagamentos de notas fiscais, além de todo controle patrimonial relacionado.

Após compreender o histórico da criação do CAE, bem como sua estrutura e principais atividades executadas para cumprir sua missão, considerou-se importante apresentar os principais resultados obtidos em 2023 (ANEXO B), fornecer um panorama geral de contratações relevantes vigentes, seus valores e prazos de contratação (APÊNDICE B), bem como exemplificar os processos licitatórios mais relevantes que foram conduzidos pelo CAE

(ANEXO C).

Assim, para responder ao OE3, considerando a coleta de dados relatada e analisando-os à luz do referencial teórico, chegaram-se às seguintes conclusões:

- **Eficiência na Execução 2023:** A execução do plano de ação em 2023 demonstrou uma alocação eficiente de recursos, com a maioria dos créditos empenhados sendo devidamente utilizados ao longo do ano. A emissão de 9.258 notas de empenho indica uma alta atividade administrativa e financeira do CAE. Conforme Drucker (2010), a eficiência administrativa é medida pela capacidade de realizar atividades de forma produtiva, minimizando desperdícios de recursos, tempo e esforço. A emissão de um grande número de empenhos reflete essa eficiência na gestão dos processos de aquisição, mostrando a capacidade do CAE de atender às diversas demandas da FAB. Além disso, esse número expressivo de empenhos emitidos indica um sistema administrativo ágil e eficaz, conforme destacado por Chiavenato (2003), que enfatiza a importância de processos eficientes para a sustentabilidade das organizações. Esse desempenho contribui para a transparência e rastreabilidade das despesas públicas, facilitando a auditoria e o controle interno, aspectos cruciais conforme os princípios de governança discutidos pelo IBGC (2015) e o TCU (2020).

- **Transparência nas Aquisições 2023:** A publicação de processos licitatórios e o uso de sistemas como o SILOMS favorecem a transparência e o acompanhamento de todas as fases das aquisições. A transparência é um princípio fundamental da governança pública, conforme descrito pela OCDE (2017), que fortalece a confiança nas instituições governamentais. A capacidade do CAE de tornar seus processos de aquisição visíveis e acessíveis ao público promove a accountability e a integridade, prevenindo práticas corruptas e reforçando a legitimidade das ações administrativas, conforme abordado pela DCA 16-3/2018.

- **Processos Licitatórios Concluídos:** Em 2023, o CAE concluiu 391 processos licitatórios, com um valor total homologado de R\$ 2.134.855.175,45. Esses números destacam a capacidade do CAE de conduzir e finalizar licitações de grande porte e relevância para a FAB. A condução eficiente dos processos licitatórios é um indicativo de uma boa governança, conforme descrito por Bovaird e Loffler (2003), que destacam a importância de práticas de liderança e controle para melhorar os resultados organizacionais. Essa capacidade de gestão reforça a eficiência administrativa do CAE e sua capacidade de atender às necessidades estratégicas da FAB.

- **Objetos Relevantes:** Os processos de licitação conduzidos pelo CAE incluíram itens críticos e de alto valor, como a aquisição de medicamentos oncológicos (R\$

110.688.858,05), a reforma do Hospital de Força Aérea do Galeão (HFAG) (R\$ 98.877.000,00) e a aquisição de sistemas de radares tridimensionais móveis (estimado em R\$ 223.978.170,00). A condução de objetos relevantes nas licitações demonstra o papel crucial do CAE na modernização e manutenção das capacidades operacionais da FAB. Segundo a Teoria da Agência de Jensen e Meckling (2008), a gestão eficiente de recursos públicos e a execução de projetos estratégicos favorecem o alinhamento dos interesses dos gestores (agentes) com os da sociedade (principais), garantindo que a Força Aérea esteja equipada com os recursos necessários para cumprir suas missões e objetivos estratégicos.

Diante do exposto, a análise dos dados coletados demonstra claramente a correlação entre o referencial teórico adotado e a prática administrativa do CAE, evidenciando como a aplicação do Plano de Integridade influenciou positivamente a eficiência administrativa, a governança e a integridade na gestão das contratações específicas do COMAER realizadas pelo CAE em 2023.

Assim, utilizando uma interpretação qualitativa e a técnica da triangulação (Yin, 2001), foi possível relacionar as informações obtidas e responder ao problema de pesquisa, revelando como os conceitos de eficiência, governança, integridade e a Teoria da Agência se interconectam de forma relevante para alcançar o objetivo geral estabelecido.

Desse modo, para facilitar a visualização das variáveis analisadas, foi elaborado o APÊNDICE C, com o extrato dos principais dados coletados e sua relação com o resultado observado na gestão do CAE, considerando o correspondente referencial teórico adotado.

Nessa toada, a análise dos dados coletados e apresentados evidenciou que o CAE possui uma estrutura organizacional robusta, com processos rigorosos de licitação, monitoramento, gestão dos contratos e controle de execução financeira. Essas práticas permitem que o CAE gerencie eficazmente os recursos públicos sob sua responsabilidade, evidenciando uma administração alinhada aos princípios de eficiência administrativa, governança e integridade. A gestão do CAE, ao assegurar a obtenção de bens e serviços necessários para o preparo e emprego da Força Aérea Brasileira, exemplifica essa eficiência ao transformar insumos em produtos de forma otimizada.

Além disso, a implementação do Plano de Integridade fortaleceu a governança ao promover a transparência e a ética, essenciais para criar um ambiente organizacional confiável e prevenir práticas corruptas. As ações como a divulgação de processos licitatórios, o uso de sistemas integrados para controle e a promoção de valores éticos demonstram o comprometimento da alta administração com a integridade e a eficiência na gestão das contratações, alinhando-se aos princípios teóricos destacados por Drucker (2010), Chiavenato

(2003), IBGC (2015), TCU (2020), OCDE (2017) e Jensen e Meckling (2008).

Portanto, a adoção dessas boas práticas pelo CAE não só melhora a eficiência administrativa e fortalece a governança, mas também melhora a percepção pública da Força Aérea Brasileira junto aos órgãos de controle e à sociedade, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de maneira justa, eficaz e ética, conforme exigido pelo problema de pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo geral de analisar a influência da aplicação do Plano de Integridade na eficiência administrativa da gestão das contratações específicas do COMAER realizadas pelo CAE, em 2023, a fim de fortalecer a governança e melhorar a percepção pública da Força Aérea junto aos órgãos de controle e à sociedade.

Para contextualizar a importância da integridade pública nas contratações da Força Aérea Brasileira, a introdução da pesquisa apresentou o cenário atual e os desafios enfrentados, destacando problemas de corrupção e falta de transparência que pode comprometer a eficiência e a confiança nas instituições públicas.

Para alcançar o objetivo geral proposto, a metodologia adotada incluiu uma pesquisa exploratória, utilizando o método científico dedutivo, combinando pesquisa bibliográfica e documental para coleta de dados. Após a organização dos dados coletados, a análise foi realizada por meio de uma interpretação qualitativa, utilizando a técnica da triangulação (Yin, 2001)

Inicialmente, a pesquisa consultou normas, diretrizes e doutrinas para identificar as principais ações que norteiam uma eficaz implantação do Programa de Integridade nas Organizações do COMAER (OE1). Além disso, foi realizada pesquisa documental em normativas, atividades, programas e documentos produzidos pelo Centro de Aquisições Específicas para analisar as principais ações e atividades realizadas pelo CAE para aplicação do Plano de Integridade na gestão de suas contratações (OE2), bem como analisar a gestão das contratações específicas do COMAER realizadas pelo CAE no ano de 2023 (OE3).

Com base nos dados analisados, é possível afirmar que o objetivo da pesquisa foi alcançado. A aplicação do Plano de Integridade no CAE contribuiu significativamente para a eficiência administrativa e a governança na gestão das contratações específicas do COMAER, com destaque para a transparência e ética nas contratações. Este resultado está alinhado com os princípios teóricos de eficiência administrativa (Drucker, 2010; Chiavenato, 2003), governança (IBGC, 2015; TCU, 2020) e integridade (OCDE, 2017; Brasil, 2018).

Os principais resultados verificados incluem a elaboração de um efetivo Código de Conduta Ética, Programas de Fortalecimento de Valores, uso de sistemas integrados como SILOMS e Comprasnet Contratos, e a implementação de processos rigorosos e relevantes de licitação, monitoramento e gestão de contratos. Esses elementos fortalecem a governança e melhoram a percepção pública da Força Aérea, conforme a Teoria da Agência de Jensen e Meckling (2008), que destaca a importância de alinhar os interesses dos gestores (agentes) com os da sociedade (principal).

A presente pesquisa mostrou-se relevante para a FAB por ratificar o alinhamento das contratações do CAE às normas vigentes e reforçar questões éticas e morais essenciais ao cumprimento dos princípios constitucionais do setor público, como transparência e isonomia, visando mitigar os riscos de má conduta, assegurar a boa utilização dos recursos públicos e fortalecer a confiança dos cidadãos na Força Aérea.

Para futuras pesquisas, recomenda-se explorar outras medidas de controle do Plano de Integridade não abordadas neste estudo, como o tratamento de nepotismo e procedimentos de responsabilização, além de analisar outros órgãos do COMAER para comparar práticas e resultados, visando aprimorar a gestão pública na Força Aérea Brasileira.

Contudo, é importante reconhecer as limitações da pesquisa, incluindo a restrição do escopo às medidas de ética e transparência do Plano de Integridade e a análise concentrada apenas no CAE. A generalização dos resultados para outras organizações do COMAER deve ser feita com cautela, considerando as especificidades de cada órgão. Esta pesquisa contribuiu para o entendimento do impacto da integridade na eficiência administrativa e na governança das contratações, oferecendo um caminho para a melhoria contínua das práticas administrativas na Força Aérea Brasileira.

REFERÊNCIAS

- BORSANI, H. **Relações entre política e economia: teoria da escolha pública**. In: ARVATE, P. R.; BIDERMAN, C (Org.). **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 103-125.
- BOVAIRD Tony; LOFFLER, Elke. **Public Management and Governance**. London: Routledge, 2003.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração da Aeronáutica. Portaria DIRAD nº 224/1GAB-5, de 24 de novembro de 2022. Aprova a reedição do Regimento Interno do Centro de Aquisições Específicas (RICA 21-302). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 24, f.1775, 03 fev. 2023.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da Concepção Estratégica – Força Aérea 100 (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, n.180, f.11265, 15 out. 2018.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.868/GC3, de 20 de novembro de 2018. Aprova a edição do Plano de Integridade da Força Aérea Brasileira (DCA 16-3). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, n. 202, f.13021, 21 nov. 2018.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil** Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Art. 142.
- BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2017.
- BRASIL. Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023. Dispõe sobre o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2023.
- BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm. Acesso em: 26 abr. 2024.
- BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Dispõe sobre Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm. Acesso em: 26 abr. 2024.
- BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Comissão de Ética Pública. **Resolução nº 10, de 29 de setembro de 2008**. Estabelece as normas de funcionamento e de rito processual para as Comissões de Ética. Disponível em: Resolução nº 10, de 29 de setembro de 2008. Acesso em: 05 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Gabinete do Ministro. Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. **Diário Oficial União**, Brasília, n. 80, 26 abr. 2018.

CASSELLA.V. Brasil cai 10 posições em ranking que mede percepção sobre corrupção. **G1.globo.com**. Brasília, 30 jan. 2024. Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/g1.globo.com/google/amp/politica/noticia/2024/01/30/brasil-cai-10-posicoes-em-ranking-que-mede-percepcao-sobre-corrupcao.ghtml>. Acesso em: 23 fev. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral de administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHUA, J.; CHRISMAN, J.; SHARMA, P. **Sucession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers**. Family Business, 2003. Disponível em: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:154151378>. Acesso em 20 fev. 2024

COELHO, C.C.B.P e JÚNIOR, M.C.S. **Compliance**. Apostila do curso MBA Executivo de Gestão Estratégicos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2022.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. 1. ed. New York: Harper Collins, 2010. E-book. Disponível em: <https://archive.org/details/practiceofmanage0000pete/mode/1up>. Acesso em: 20 mar. 2024.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5 ed., 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 12 fev. 2024.

ÍNDICE de Percepção da Corrupção 2023. **Transparência Internacional Brasil**. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em: 23 fev. 2024.

IWAKURA, C. R., MIRANDA, R. F. A., SILVA, V. P. (org.). **Governança e Compliance no Setor Público**. Londrina, PR: Thoth, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://www.booksbyauthors.com/livros/ver-livro/73f552bc-3a36-4f74-83fc-d8d8bd8fade7>. Acesso em: 20 mar. 2024.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 48, n. 2, p. 87–125, 2008. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/36604>. Acesso em: 26 fev. 2024.

JUSBRASIL. **Os 10 maiores casos de corrupção da história do Brasil**. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/os-10-maiores-casos-de-corrupcao-da-historia-do-brasil/465611767>. Acesso em: 23 fev. 2024.

MELLAHI, K., & COLLINGS, D. **The barriers to effective global talent management: the example of corporate élites in MNEs.** *Journal of World Business*, v. 45, n. 2, p. 143-149, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951609000790>. Acesso em: 10 fev. 2024.

MOTA, Mirlane de Queiroz. **O Compliance como instrumento de Políticas Públicas de Integridade e de Combate à Corrupção na Administração Direta.** Dissertação (Pós-graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas) - UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, Salvador, 2020. Disponível em: <https://tede.unifacs.br/tede/bitstream/tede/680/2/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20MIRLANE%20DE%20QUEIROZ%20MOTA.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2024.

OCDE. **Government At a Glance: A Lighthouse for our Public Services.** Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en. Acesso em: 20 fev. 2024.

PAYNE, A.; PETRENKO, O. **Agency Theory in Business and Management Research.** *Business and Management*, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.5>. Acesso em: 15 mar. 2024.

TOSI, H.; KATZ, J.; GOMEZ-MEJIA, L. **Disaggregating the agency contract: the effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making.** *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 3, p. 584-602, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/257054>. Acesso em: 15 mar. 2024.

TOSI, H.; WERNER, S.; KATZ, J., & GOMEZ-MEJIA, L. **How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies.** *Journal of Management*, v. 26, n. 2, p. 301-339, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206399000471>. Acesso em: 15 mar. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. **Referencial básico de governança para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.** 3. ed. Brasília, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 10 abr. 2024.

VASQUEZ, A. S. **Ética.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995. Disponível em: <https://www.livrariasimples.com.br/produtos/etica-adolfo-sanchez-vazquez-civilizacao-brasileira/>. Acesso em 10 fev. 2024.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: https://www.academia.edu/4545867/estudo_de_caso_planejamento_e_metodos. Acesso em 20 jun. 2024.

APÊNDICE A - Medidas e Ações do Plano de Integridade

MEDIDAS DE CONTROLE DO PLANO	REFERÊNCIA	PREMISSAS DE AÇÕES PARA ANÁLISE
Fortalecimento da ética dos agentes envolvidos	CGU, TCU, OGE, DCA 16-3/2018	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de um Código de Ética específico para o CAE, no qual sejam estabelecidas normas claras e mecanismos para identificar e corrigir falhas e infrações; - Designação de uma Comissão ou Conselho de Ética; - Acesso e divulgação dos padrões de conduta ética estabelecidos a todos os envolvidos na missão do órgão; - Existência de setor específico para implantar e monitorar as medidas/ações do Programa de Ética, bem como de todo o Plano de Integridade implementado pelo órgão; - Estabelecimento de um setor específico para implementar e monitorar as medidas e ações do Programa de Ética e do Plano de Integridade; e - Implementação de Programas de Fortalecimento de Valores.
Transparência e acesso à informação	CGU, TCU, OGE, DCA 16-3/2018	<ul style="list-style-type: none"> - Canais de divulgação dos processos, registros orçamentários, de pessoal e de execução relacionados com a missão e objetivos do CAE; - Acessibilidade do canal de transparência pelos cidadãos e agentes públicos, considerando o devido tratamento dos dados, conforme Lei nº 13.709/2018; - Processos Administrativos de Gestão organizados para fácil acesso e disponibilização, no caso de algum pedido específico recebido para acesso à informação não encontrada nos meios de divulgação oficiais; e - Existência de estrutura, com pessoal qualificado/capacitado, para conduzir os trabalhos de investigação quando necessário e solicitado pelos órgãos fiscalizadores.

Fonte: Adaptado de Mota (2020).

APÊNDICE B - Panorama geral de contratações relevantes vigentes no CAE

(continua)

UGE	UGR	VL CONTRATO	VL EMPENHADO	DATA INÍCIO	DATA FINAL	DESCRIÇÃO DO OBJETO
CAE	CISCEA	93.343.726,86	93.343.727,16	27/11/2017	06/03/2025	IMPLANTAÇÃO DE 33 ESTAÇÕES DME.
CAE	DACTA IV	45.251.656,55	37.066.943,08	27/09/2018	27/09/2024	SERVIÇO DE TELECOMUNICAÇÕES - CANALIZAÇÃO DE VOZ E DADOS
CAE	HFAG	46.486.148,81	46.486.148,81	06/04/2019	06/10/2024	SERVIÇOS CONTINUADOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA DE LIMPEZA HOSPITALAR, DE CONSERVAÇÃO DE ÁREAS INTERNAS E EXTERNAS DAS INSTALAÇÕES A SEREM REALIZADOS NO HOSPITAL DE FORÇA AÉREA DO GALEÃO
CAE	HAAF	20.487.750,46	19.118.316,69	01/03/2019	01/09/2024	SERVIÇO CONTINUADO DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO DAS ÁREAS INTERNAS, EXTERNAS, ESQUADRIAS EXTERNAS, FACHADAS ENVIDRAÇADAS E ÁREAS HOSPITALARES.
CAE	CISCEA	60.550.761,05	53.538.333,15	16/12/2019	27/12/2025	FORNECIMENTO DE SISTEMAS DME PARA O SISCEAB
CAE	CISCEA	26.820.584,24	26.820.584,24	03/03/2020	07/08/2024	MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE TRATAMENTO E VISUALIZAÇÃO DE DADOS (STVD) NO SISCEAB
CAE	CISCEA	28.021.063,57	26.723.280,49	19/03/2020	21/02/2025	SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO MULTIMÍDIA (SCM) P/ INTERLIGAR OS ÓRGÃOS OPERACIONAIS COM O BACKBONE COMAER
CAE	PAME	130.240.593,84	111.580.175,49	30/05/2020	30/05/2025	SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO, SUPORTE, MONITORAMENTO E ASSISTÊNCIA PARA O SISCEAB
CAE	CISCEA	79.100.690,13	77.227.259,15	24/06/2020	16/10/2024	OBRA DE INFRAESTRUTURA PARA A CONSTRUÇÃO DE NOVAS INSTALAÇÕES PARA TORRE DTCEA-RF.
CAE	PAME	74.905.231,97	61.465.494,16	02/07/2020	01/07/2025	SERVIÇOS TÉCNICOS DE MANUTENÇÃO E SUPORTE PARA SISTEMA SITC
CAE	PAME	27.574.597,58	22.668.096,70	21/09/2020	21/09/2025	CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS DE MANUTENÇÃO PARA SOFTWARE CRONOS
CAE	SDAB	15.977.100,41	14.614.093,80	16/11/2020	16/11/2024	LABORATORIO DE ALIMENTOS, ASSESSORIA M. MATTOS LTDA - ASSESSORIA E MONITORAMENTO MICROBIOLÓGICO DE BOAS PRÁTICAS RELACIONADAS À SEGURANÇA ALIMENTAR
CAE	CISCEA	21.811.854,48	21.811.854,66	01/02/2021	22/11/2024	FORNECIMENTO E INSTALAÇÃO DE 2 (DOIS) RADARES SECUNDÁRIOS DE VIGILÂNCIA DE ROTA
CAE	CISCEA	30.007.608,58	29.903.839,16	01/03/2021	10/12/2024	SERVIÇO DE ATUALIZAÇÃO DO SAGITÁRIO - FASE 3

(continuação)

UGE	UGR	VL CONTRATO	VL EMPENHADO	DATA INÍCIO	DATA FINAL	DESCRIÇÃO DO OBJETO
CAE	PAME	29.771.241,37	15.429.690,05	05/04/2021	05/04/2026	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS GERENCIADOS DE COMUNICAÇÃO MULTIMÍDIA ENTRE O CINDACTA III E DESTACAMENTOS SUB
CAE	CISCEA	30.399.961,29	30.399.961,29	25/06/2021	22/10/2024	CONTRATAÇÃO DE OBRAS PARA IMPLANTAÇÕES DA NOVA ENTRADA DE ENERGIA E DA KF PRINCIPAL DO PAME
CAE	HCA	17.322.411,61	16.831.322,89	02/08/2021	02/08/2024	CONTRATAÇÃO DE EMPRESA ESPECIALIZADA EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE LIMPEZA TÉCNICA HOSPITALAR (HCA)
CAE	CISCEA	23.021.309,95	22.691.000,97	09/12/2021	15/02/2025	MODERNIZAÇÃO DOS STVD NO SISCEAB
CAE	SDAP	89.213.955,00	58.516.988,78	12/08/2022	12/08/2024	CONTRATAÇÃO SERVIÇO DE FORNECIMENTO DE COMBUSTÍVEL AUTOMOTIVO
CAE	DIRAD	27.575.912,00	17.419.074,00	12/12/2022	12/04/2026	PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SIGPP PARA SDPP (DIRAD).
CAE	PAME	19.364.865,95	3.600.000,00	22/12/2022	22/06/2025	SERVIÇO DE AVALIAÇÃO E CALIBRAÇÃO DOS MÓDULOS MST E AMAN DO SAGITÁRIO - PAME-RJ
CAE	CISCEA	18.846.826,13	18.846.826,13	03/03/2023	06/01/2025	OBRAS DE SUBSTITUIÇÃO DO SISTEMA DE LUZES DE APROXIMAÇÃO (ALS) DO AERÓDROMO DE SANTA MARIA (SBSM)
CAE	CISCEA	114.667.530,32	42.630.000,19	08/03/2023	25/06/2029	IMPLANTAÇÃO DE RADARES METEOROLÓGICOS DE BANDA S
CAE	CISCEA	23.466.595,36	10.157.326,30	22/03/2023	19/07/2026	SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA EVOLUÇÃO DO SISTEMA TATIC FLOW
CAE	CISCEA	29.102.413,69	28.528.058,66	22/03/2023	09/07/2025	IMPLANTAÇÃO DO TATIC APP
CAE	CISCEA	16.490.760,22	6.147.116,52	07/04/2023	28/09/2027	CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA O SISTEMA SAGITÁRIO
CAE	CISCEA	28.379.652,00	8.258.478,73	18/10/2023	02/10/2027	SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS PARA MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA DE TRATAMENTO DE MENSAGENS ATS (AMHS)
CAE	CISCEA	17.316.464,00	6.597.572,77	30/08/2023	25/06/2027	SISTEMA DE OPERAÇÃO VIA WEB DOS RADARES METEOROLÓGICOS DO SISCEAB – WEBRADAR FASE 2
CAE	HFAG	98.877.000,00	7.737.832,30	01/12/2023	30/03/2027	OBRA DE REFORMA E AMPLIAÇÃO DOS SISTEMAS ELÉTRICOS E MECÂNICOS DO HFAG
CAE	CISCEA	35.989.783,62	3.543.427,59	01/12/2023	30/03/2027	OBRA DE SUBSTITUIÇÃO, DOS SISTEMAS DE ENERGIA, ATERRAMENTO E CLIMATIZAÇÃO DO DTCEA TABATINGA-AM

(conclusão)

UGE	UGR	VL CONTRATO	VL EMPENHADO	DATA INÍCIO	DATA FINAL	DESCRIÇÃO DO OBJETO
CAE	CISCEA	28.456.829,97	8.941.134,97	01/12/2023	10/04/2027	CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS EM TI PARA A ATUALIZAÇÃO DOS SISTEMAS AVANÇADO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES DE TRÁFEGO AÉREO E RELATÓRIOS DE INTERESSE
CAE	CISCEA	74.446.657,91	2.550.335,04	06/12/2023	04/04/2027	OBRAS DE INFRAESTRUTURA, COM LOGÍSTICA ASSOCIADA, PARA A REVITALIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE ENERGIA...
CAE	CISCEA	71.010.850,00	5.849.051,29	14/12/2023	12/01/2027	OBRA DE SUBSTITUIÇÃO, COM LOGÍSTICA ASSOCIADA, DOS SISTEMAS DE ENERGIA, ATERRAMENTO E CLIMATIZAÇÃO
CAE	CISCEA	69.940.000,00	18.394.220,00	28/11/2023	17/04/2028	SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS (TIC) PARA MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA DACOM - CISCEA
CAE	CISCEA	26.143.747,40	8.896.717,23	30/11/2023	17/12/2026	MODERNIZAÇÃO DO SIMULADOR DE TORRE DE AERÓDROMO(SICAD) E DA ESCOLA DE ESPECIALISTAS DE AERONÁUTICA
CAE	PAME	42.000.000,00	15.400.000,00	11/12/2023	10/06/2026	CESSÃO DE TRANSPÔNDERES PARA COMUNICAÇÃO VIA SATÉLITE EM ENLACES DE LONGA DISTÂNCIA ENTRE ÓRGÃOS
CAE	CISCEA	28.275.300,00	10.784.199,42	21/12/2023	01/06/2027	CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI PARA A MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE TRATAMENTO E VISUALIZAÇÃO DE DADOS
CAE	CISCEA	86.667.613,92	7.104.447,31	28/12/2023	26/04/2027	OBRA DE SUBSTITUIÇÃO DOS SISTEMAS DE ENERGIA, ATERRAMENTO E CLIMATIZAÇÃO NO DTCEA-UA
CAE	PAME	18.989.550,00	18.989.550,00	22/12/2023	22/12/2027	ATUALIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DE FIREWALL PALO ALTO NO COMAER.
CAE	CISCEA	67.118.060,10	38.564.185,72	29/12/2023	07/04/2026	IMPLANTAÇÃO DE ESTAÇÃO RADAR DE ROTA PRIMÁRIO E SECUNDÁRIO EM PRESIDENTE PRUDENTE - SP - CISCEA
CAE	PAME	30.246.859,72	3.995.109,72	10/01/2024	10/01/2029	SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO DE MULTIMÍDIA QUE PERMITAM A COMUNICAÇÃO DE LONGA DISTÂNCIA NO COMAER
CAE	CISCEA	37.610.903,84	1.520.000,00	01/03/2024	29/06/2027	OBRA DE SUBSTITUIÇÃO DOS SISTEMAS DE ENERGIA, ATERRAMENTO E CLIMATIZAÇÃO DO (DTCEA-OI)
CAE	PAME	24.174.189,12	4.532.660,46	20/03/2024	20/03/2028	SERVIÇOS DE SUPORTE TÉCNICO, CAPACITAÇÃO E MANUTENÇÕES PARA OS EQUIPAMENTOS E SISTEMAS VHF, UHF MARC

Fonte: O autor

APÊNDICE C - Síntese dos principais dados coletados e sua relação com o resultado

MEDIDA DO PLANO DE INTEGRIDADE FORTALECIDA	EXEMPLOS PRÁTICOS DE AÇÃO REALIZADA NA GESTÃO DO CAE	INFLUÊNCIA NA GESTÃO DO CAE	EMBASAMENTO DO REFERENCIAL TEÓRICO
Transparência	Efetividade na emissão de notas de empenho.	Eficiência Administrativa	Segundo Drucker (2010), a eficiência administrativa é a capacidade de realizar atividades de forma produtiva, minimizando desperdícios. Chiavenato (2003) enfatiza a importância de processos eficientes para a sustentabilidade das organizações.
Ética e Transparência	Capacidade de condução de licitações de grande porte e relevância.	Governança	A governança eficaz é fundamental para assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de maneira ética e eficaz, conforme descrito pelo IBGC (2015) e pelo TCU (2020).
Transparência	Uso de sistemas integrados como o SILOMS e Comprasnet Contratos; Divulgação de processos no Portal da Transparência, além da publicação no DOU.	Mitiga problemas de agência e reduz os custos associados; fortalece a governança	Teoria da Agência de Jensen e Meckling (2008); Fortalecimento da confiança pública nas instituições governamentais, conforme ressaltado pela OCDE (2017).
Ética e Transparência	Implementação de um Código de Conduta Ética específico e atualizado; realização de Programas de Fortalecimento de Valores; papel ativo da Assessoria de Governança	Integridade Governança	A OCDE (2017) e a DCA 16-3/2018 destacam a importância da ética e da transparência para fortalecer a confiança nas instituições governamentais e prevenir práticas corruptas.
Transparência	Divulgação proativa de informações e a capacidade de resposta às solicitações específicas.	Comportamento responsável e alinhado dos agentes públicos.	Teoria da Agência de Jensen e Meckling (2008) destaca a importância de alinhar os interesses dos gestores com os da sociedade. A implementação do Plano de Integridade ajudou a mitigar problemas de agência, promovendo uma gestão pública ética e transparente.

Fonte: O autor.

ANEXO A - Solicitação de informação ao CAE para elaboração de Artigo Científico



**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
SUBCOORDENADORIA DE PRODUÇÃO ACADÊMICA**

ANEXO A

**SOLICITAÇÃO DE DOCUMENTOS E INFORMAÇÕES PARA CONSTRUÇÃO DO
ARTIGO CIENTÍFICO**

Curso: Curso de Comando e Estado-Maior (CEEM)

Ano: Turma 2024

Nome e posto da Oficial-Aluna: Ten Cel Int CARLA ALESSANDRA CARDOZO PISETTE

Objetivo geral da pesquisa: Analisar a influência da aplicação do Programa de Integridade na gestão das contratações específicas do Comando da Aeronáutica (COMAER), a fim de fortalecer as práticas de governança, melhorar a percepção pública da Força Aérea junto aos órgãos de controle e à sociedade, e garantir uma administração mais eficiente.

Organização detentora da informação: Centro de Aquisições Específica (CAE)

Documentos requeridos: Aqueles que possam detalhar/esclarecer as informações abaixo requeridas.

Informações requeridas:

Considerando o tempo disponível para realização do presente trabalho e de modo a direcionar melhor a pesquisa, apenas duas medidas/ações do Programa de Integridade serão consideradas para levantamento dos dados e posterior análise, tendo em vista o impacto e a importância que podem representar na eficiência administrativa e no alcance dos resultados estratégicos pretendidos.

Nesse sentido, consulto a possibilidade de informação, **mais especificamente da Assessoria de Controle Interno e/ou Governança**, sobre quais ações, atividades ou documentos foram elaborados por esse Centro no que se refere aos pontos de controle abaixo especificados:

a. Fortalecimento da ética dos agentes envolvidos:

- O CAE possui Comissão ou Conselho de Ética designado?
- O CAE possui Código de Ética específico?
- Os padrões de conduta ética estabelecidos são de fácil acesso ao efetivo? Como ocorre a divulgação?
- Existe um setor específico para implantar e monitorar as medidas/ações do Plano

de Integridade?

- O CAE implementa Programas de Fortalecimento de Valores? Como ocorre?

b. Transparência e Acesso à informação:

- Existem canais de divulgação dos processos, registros orçamentários, de pessoal e de execução relacionados com a missão e objetivos do CAE? Como ocorre? - Quando possível e necessário, ocorre a automatização entre as informações registradas nos diversos sistemas de controle e execução da gestão (SILOMS/Comprasnet Contratos/outros), de modo a assegurar a confiabilidade dos dados?

- O canal de transparência dos processos realizados pelo CAE é de fácil acesso pelos cidadãos e agentes públicos? Existe algum tratamento específico dos dados, antes da divulgação, considerando a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018)?

- Os Processos Administrativos de Gestão do CAE são organizados cronologicamente, com informações completas, de fácil acesso e disponibilização, caso haja algum pedido formulado para acesso à informação não localizada nos meios oficiais de divulgação?

- No caso de necessidade de realização de uma investigação para subsidiar os órgãos fiscalizadores, existe no CAE uma estrutura com pessoal qualificado/ capacitado para conduzir os trabalhos?



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
CENTRO DE AQUISIÇÕES ESPECÍFICAS
ASSESSORIA DE CONTROLE INTERNO



**RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO (ANEXO A) PARA ARTIGO CIENTÍFICO
DO CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR (CEM)**



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
CENTRO DE AQUISIÇÕES ESPECÍFICAS
ASSESSORIA DE CONTROLE INTERNO

PONTOS DE CONTROLE E RESPECTIVOS QUESTIONAMENTOS

a. Fortalecimento da ética dos agentes envolvidos:

- O CAE possui Comissão ou Conselho de Ética designado?

Resposta: Este Centro não possui Comissão ou Conselho de Ética designado.

- O CAE possui Código de Ética específico?

Resposta: Sim, o Código de Conduta Ética do CAE foi atualizado para o ano corrente e assinado pelos Agentes responsáveis em 03/05/2024. O documento em pauta está em consonância com o Código de Conduta elaborado pela SEFA.

- Os padrões de conduta ética estabelecidos são de fácil acesso ao efetivo? Como ocorre a divulgação?

Resposta: O Código de Conduta Ética do CAE, que abrange os padrões de conduta ética estabelecidos, está disponível para acesso ao efetivo na página eletrônica do CAE.

- Existe um setor específico para implantar e monitorar as medidas/ações do Plano de Integridade?

Resposta: Informo que compete à Assessoria de Governança do CAE a implementação e monitoramento das medidas/ações do Plano de Integridade.

- O CAE implementa Programas de Fortalecimento de Valores? Como ocorre?

Resposta: Sim. Foram designados 10 militares para compor a Comissão do Programa de Fortalecimento de Valores (Portaria CAE nº 72/DA, de 18 de abril de 2024, publicada no Boletim Interno Ostensivo nº 80, de 30 de abr de 2024). Os valores são abordados Mensalmente, na forma de palestra ao efetivo. Normalmente são convidadas pessoas que possam agregar com

alguma experiência e conhecimento, especificamente sobre o valor destacado no mês. Posteriormente, a comissão realiza uma matéria para publicação na página eletrônica do CAE.

b. Transparência e Acesso à informação:

- Existem canais de divulgação dos processos, registros orçamentários, de pessoal e de execução relacionados com a missão e objetivos do CAE? Como ocorre? – Quando possível e necessário, ocorre a automatização entre as informações registradas nos diversos sistemas de controle e execução da gestão (SILOMS/Comprasnet, Contratos/outros), de modo a assegurar a confiabilidade dos dados?

Resposta: Informo que no endereço eletrônico <https://apl1.sti.fab.mil.br/epags/>, de acesso amplo ao público, ficam disponíveis para consulta os processos ostensivos de aquisições das Unidades Gestoras Executoras da FAB. A divulgação se dá por meio do SILOMS-MAC.

No Portal da Transparência, acessível por qualquer cidadão, constam informações orçamentárias, financeiras e contábeis sobre a gestão pública relacionadas Poder Executivo e à esfera Federal.

Na rede interna de pastas, é atualizada mensalmente a apresentação “CAE em números”, a qual demonstra informações orçamentárias, financeiras, contábeis e patrimoniais. Normalmente divulgada em palestras sobre a Unidade.

De modo geral, em muitos sistemas de controle e execução da gestão existe a dependência da inserção manual das informações, o que aumenta a margem de erro e pode comprometer a confiabilidade dos dados. No intuito de mitigar esses riscos, são elaborados relatórios para melhorias, tanto aos Órgãos de Direção, quanto ao CCA-RJ, que administra e desenvolve os sistemas sob utilização do CAE.

- O canal de transparência dos processos realizados pelo CAE é de fácil acesso pelos cidadãos e agentes públicos? Existe algum tratamento específico dos dados, antes da divulgação, considerando a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018)?

Resposta: Informo que no endereço eletrônico <https://apl1.sti.fab.mil.br/epags/>, de acesso amplo ao público, ficam disponíveis para consulta os processos ostensivos de aquisições das Unidades Gestoras Executoras da FAB.

Existe uma ferramenta no SILOMS-MAC que permite classificar os documentos como “LGPD”, como extrato de publicações em Boletim Interno e formulários que contenham dados pessoais e dados sensíveis. Dessa forma, não ficam disponíveis para consulta ou visualização para o público.

- Os Processos Administrativos de Gestão do CAE são organizados cronologicamente, com informações completas, de fácil acesso e disponibilização, caso haja algum pedido formulado para acesso à informação não localizada nos meios oficiais de divulgação?

Resposta: Sim, na Seção Auxiliar de Controle Interno do CAE existem procedimentos para os pedidos de acesso à informação, tanto para o público interno, como para o público externo ao COMAER.

- No caso de necessidade de realização de uma investigação para subsidiar os órgãos fiscalizadores, existe no CAE uma estrutura com pessoal qualificado/capacitado para conduzir os trabalhos?

Resposta: Sim, para esses casos a Administração designa militares para o levantamento de informações, investigação e solução diante dos fatos a serem apurados. Os normativos em vigor no âmbito do COMAER também auxiliam na instrução de todo o processo.

Existe, desde 2020, a rotina da emissão de Registro de Acompanhamento da Gestão (RAG) pelo CENCIAR, por meio do sistema AUDIFISC, o qual solicita apontamentos a serem prestados pelos agentes responsáveis, referentes a processos de aquisições dispostos no COMPRASNET, Diário Oficial da União, ou observados pelo robô ALICE (Análise de Licitações e Editais) do TCU. Ao todo, existem 122 RAG finalizadas, conforme os exercícios financeiros abaixo:

2020: 10 RAG

2021: 49 RAG

2022: 52 RAG

2023: 15 RAG

2024 (até 24/mai): 05 RAG

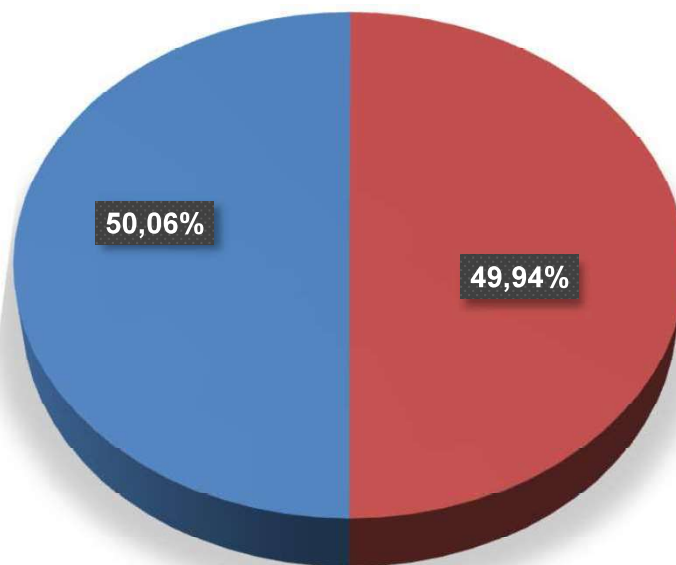
ANEXO B - Principais resultados apresentados pela gestão do CAE em 2023



EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO 2023

CREDITO RECEBIDO	VALOR EMPENHADO	INSCRITOS EM RP 2023	DESPESAS PAGAS
R\$ 941.122.088,70	R\$ 941.119.645,67	R\$ 469.995.465,05	R\$ 471.124.180,62

VALOR EMPENHADO 2023

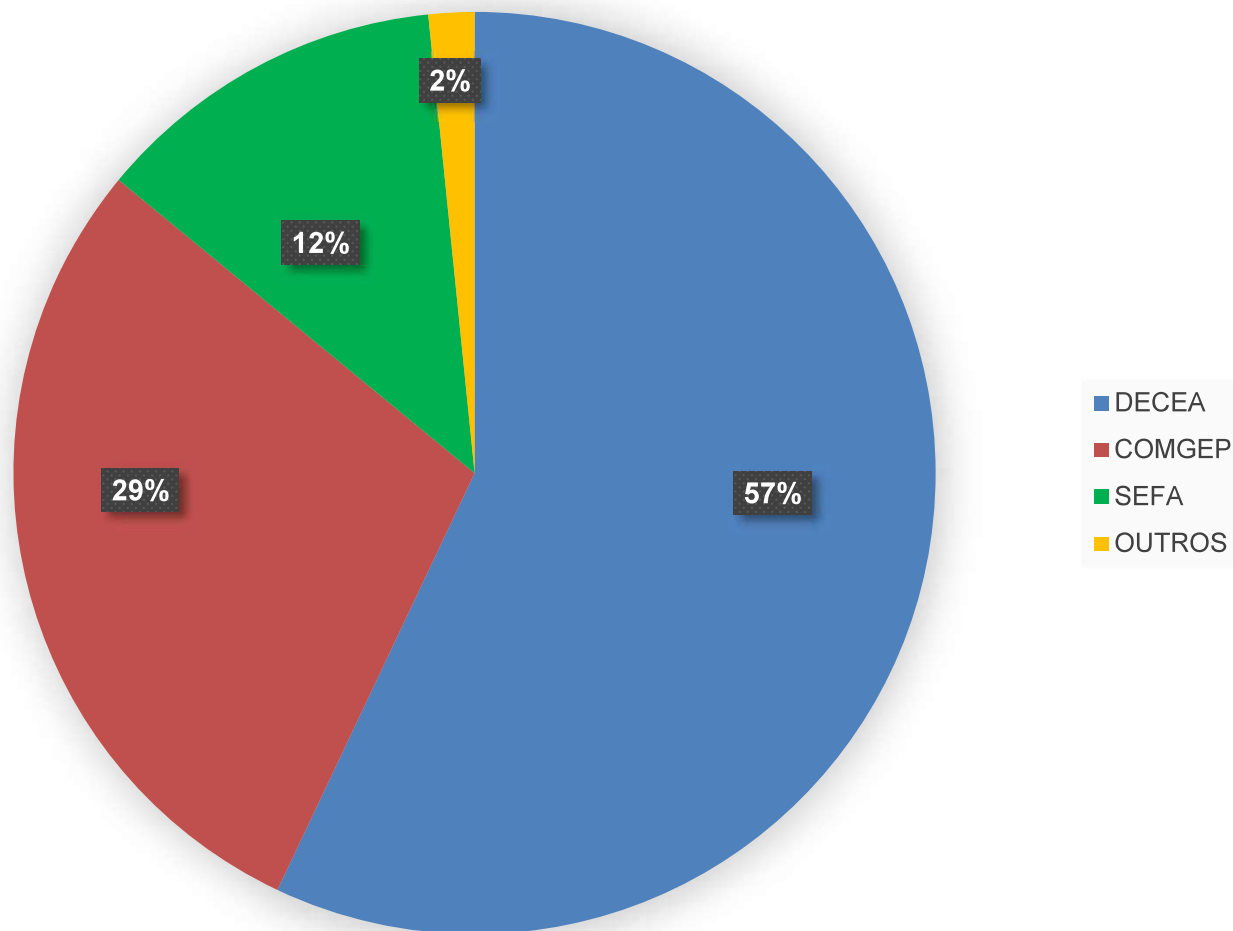


■ DESPESAS PAGAS ■ INSCRITOS EM RP 2023



CRÉDITO EMPENHADO 2023

DESPESAS EMPENHADAS 2023



ODGS	VALOR EMPENHADO
DECEA	R\$ 536.798.996,29
COMGEP	R\$ 272.231.513,17
SEFA	R\$ 116.997.089,61
OUTROS	R\$ 15.092.046,60
TOTAL	R\$ 941.119.645,67



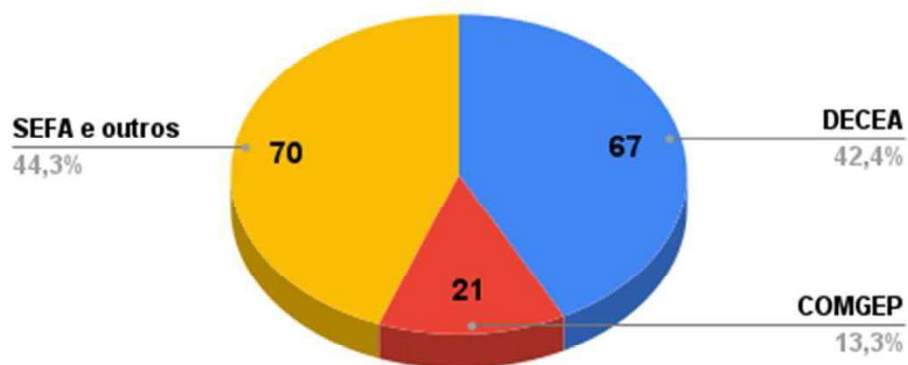
EXECUÇÃO DO EXERCÍCIO - 2023

MÊS REFERÊNCIA	CRÉDITO DESCENTRALIZADO	CRÉDITO DISPONIVEL	CRÉDITO EMPENHADO ACUMULADO	CRÉDITO EMPENHADO MENSAL	VALOR PAGO MENSAL	PERCENTUAL PAGO MENSAL
JANEIRO	R\$ 8.026.512,62	R\$ 7.870.099,97	R\$ 156.412,65	R\$ 156.412,65	R\$ -	0,00%
FEVEREIRO	R\$ 34.717.913,92	R\$ 10.785.710,46	R\$ 23.932.203,46	R\$ 23.775.790,81	R\$ 1.293.013,68	0,14%
MARÇO	R\$ 193.162.051,44	R\$ 58.178.233,56	R\$ 134.983.817,88	R\$ 111.051.614,42	R\$ 8.848.636,64	0,94%
ABRIL	R\$ 290.360.724,63	R\$ 77.630.757,74	R\$ 212.729.966,89	R\$ 77.746.149,01	R\$ 19.321.803,67	2,05%
MAIO	R\$ 392.632.717,58	R\$ 43.598.409,74	R\$ 349.034.307,84	R\$ 136.304.340,95	R\$ 44.449.555,67	4,72%
JUNHO	R\$ 472.140.045,99	R\$ 39.776.137,19	R\$ 432.363.908,80	R\$ 83.329.600,96	R\$ 40.639.253,42	4,32%
JULHO	R\$ 511.585.794,84	R\$ 34.115.330,13	R\$ 477.470.464,71	R\$ 45.106.555,91	R\$ 42.493.702,08	4,52%
AGOSTO	R\$ 572.610.630,54	R\$ 28.295.947,91	R\$ 544.314.682,63	R\$ 66.844.217,92	R\$ 43.841.121,17	4,66%
SETEMBRO	R\$ 637.144.654,42	R\$ 25.521.268,92	R\$ 611.623.385,50	R\$ 67.308.702,87	R\$ 44.249.095,35	4,70%
OUTUBRO	R\$ 646.604.432,61	R\$ 6.435.460,63	R\$ 640.168.971,98	R\$ 95.854.289,35	R\$ 55.823.235,00	5,93%
NOVEMBRO	R\$ 895.090.412,72	R\$ 29.864.189,99	R\$ 865.226.222,73	R\$ 157.748.547,88	R\$ 69.558.111,51	7,39%
DEZEMBRO	R\$ 941.122.088,70	R\$ 2.443,03	R\$ 941.119.645,67	R\$ 75.893.422,94	R\$ 100.606.652,43	10,69%
TOTAL EMPENHADO			R\$ 941.119.645,67			
EMPENHOS PAGOS			R\$ 471.124.180,62			
VALOR EMPENHADO EM 2023 E INSCRITO EM RP PARA 2024			R\$ 469.995.465,05			



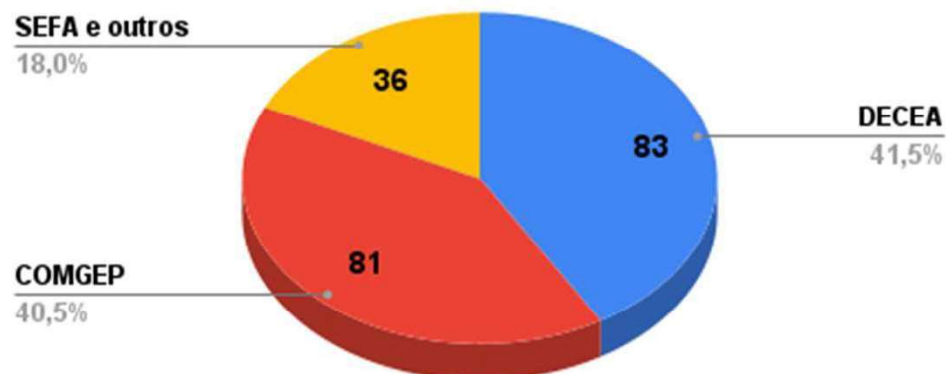
CONTRATOS/TERMOS ADITIVOS CELEBRADOS 2023

Contratos CELEBRADOS



Contratos CELEBRADOS	
DECEA	67
COMGEP	21
SEFA e outros	70
Total	158

Termos Aditivos CELEBRADOS



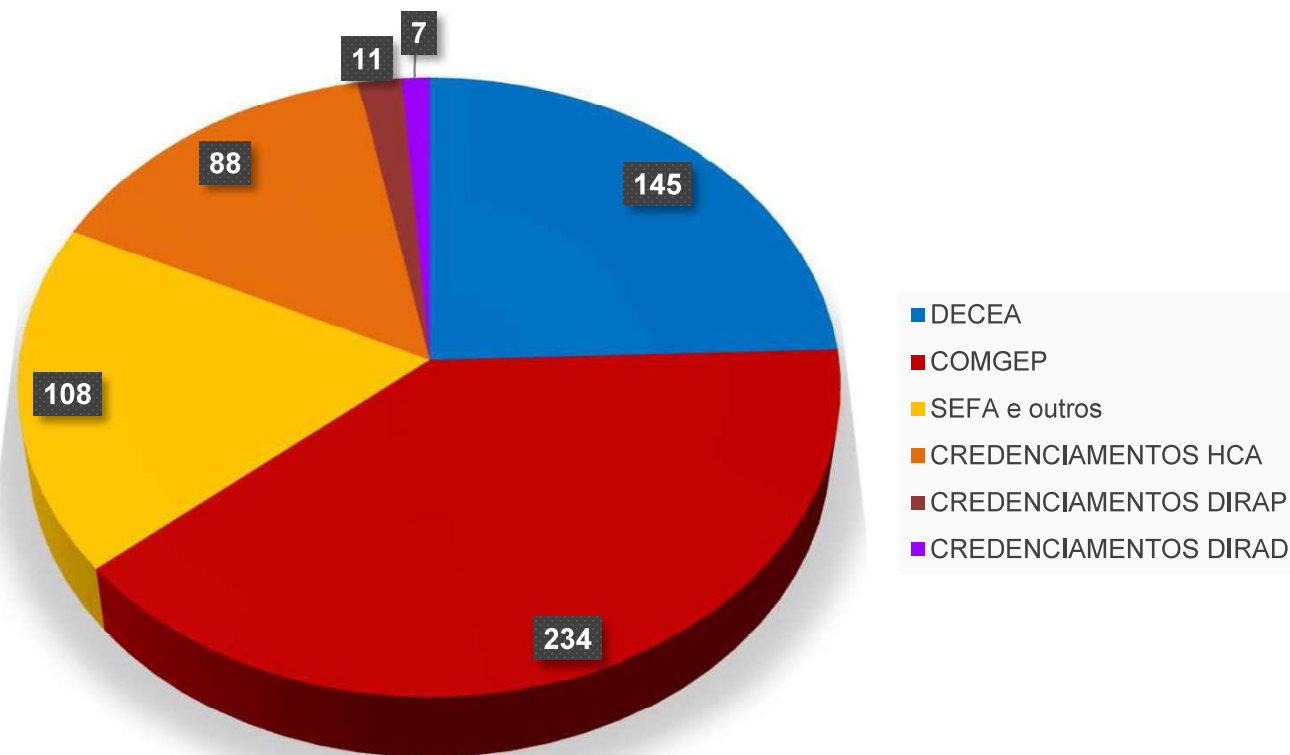
Termos Aditivos CELEBRADOS	
DECEA	83
COMGEP	81
SEFA e outros	36
Total	200



CONTRATOS EM EXECUÇÃO 2023

CONTRATOS / CREDENCIAMENTOS EM EXECUÇÃO	
DECEA	145
COMGEP	234
SEFA e outros	108
CREDENCIAMENTOS HCA	88
CREDENCIAMENTOS DIRAP	11
CREDENCIAMENTOS DIRAD	7
Total	593

CONTRATOS/CREDENCIAMENTOS EM EXECUÇÃO





CAE EM NÚMEROS - ATÉ 31 DEZ 2023

391
Processos
Licitação
Concluídos

7.357 Itens
e
R\$ 2.134.855.175,45
Homologados

158 Contratos
23 Credenciamentos
1.040 Atas
200 Termos Aditivos
Celebrados

381 Contratos
106 Credenciamentos
1.095 Atas RP
Vigentes

9.258
Notas Empenho
R\$ 941.119.645,67
Empenhados

16.913
Ordens de Pagamento
R\$ 825.040.665,61
Valores pagos

92 PAAI instaurados
14 Portarias de
Sanção
125 Lançamentos no
SICAF

R\$ 10.236.380,00
Valores
Arrecadados com
Alienação

195
Processos
Licitação
em
Andamento

ANEXO C - Processos e Contratações relevantes conduzidas pelo CAE em 2023



SDAB

Criação de loja on-line para venda de fardamento.
Valor homologado - R\$ 239.000,00.



Serviço de locação de módulos termoacústicos para a BACO.
Valor homologado – R\$ 8.468.350,00.

Adequação de unidade móvel para venda de fardamento para o SIFARE.
Valor homologado - R\$ 849.000,00.



Confecção de jaqueta e macacão de voo.
Valor homologado - R\$ 19.038.100,00.

Aquisição de material de limpeza para os ranchos da FAB.
Valor estimado - R\$ 36.482.145,00.





SDPP



Licenciamento de Sistema de Gestão de Consignações em Folha de Pagamento.
Valor homologado - Sem custos para o COMAER.

Serviço de implantação do novo sistema de pagamento de pessoal.
Valor homologado - R\$ 27.575.912,00.



Credenciamento de Instituições financeiras no Brasil.
Em análise na COJAER.



SDAP

Serviço de fornecimento de combustível automotivo.
Valor homologado - R\$ 45.999.505,00.



Aquisição de Viaturas.
Valor homologado – R\$ 80.288.880,00.

Aquisição roupa de cama e de banho para hotéis de
trânsito da FAB.
Valor homologado - R\$ 1.303.048,00.



Aquisição de veículos blindados.
Valor estimado - R\$ 479.540,00.



DIRSA



Aquisição de medicamentos comuns para as OSA.
Valor homologado - R\$ 78.791.718,77.

Aquisição de medicamentos oncológicos para as OSA.
Valor homologado - R\$ 110.688.858,05.



Contratação de empresa especializada na realização de obra de reforma do HFAG.
Valor melhor proposta – R\$ 98.877.000,00.



DIRSA

Reforma do Hangar IV para implantação da Unidade de Saúde Mental do HAAF.

Valor estimado - R\$ 8.921.827,00.



Aquisição de materiais para a clínica de Ortopedia.

Valor homologado – R\$ 185.388.738,00.

Aquisição de equipamento Neuronavegador Curve e Buzz para a Seção de Neurocirurgia do HFAG – *Inexigibilidade (BRAINLAB)*

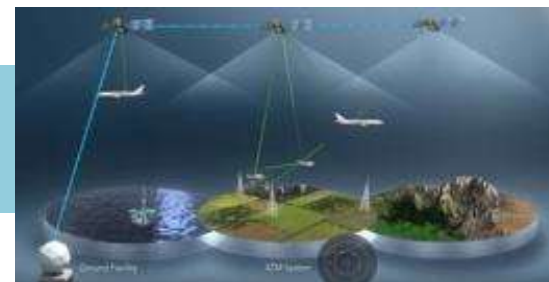
Valor - R\$ 5.056.306,96.





DECEA

Aquisição de Sistema ADS-B Continental (CISCEA).
Valor homologado - R\$ 26.571.917,64.



Aquisição de dois sistemas de radares tridimensionais móveis (CISCEA).
Valor estimado - R\$ 223.978.170,00.

Suporte logístico Programa COSPAS SARSAT (PAME-RJ).
Valor homologado - US\$ 3.789.999,76.





DECEA



Serviço de avaliação e calibração dos módulos MST e AMAN do Sagitário (PAME-RJ) – *Inexigibilidade publicada em 13 Dez 2022 (ATECH)* – Valor - R\$ 17.827.515,90.

Suporte Logístico dos módulos e sistemas dos radares de fabricação Thales implantados no Brasil (PAME-RJ) *Inexigibilidade em andamento.*
Valor - € 3.346.693,76.



Implantação do sistema TATIC TWR (+ Módulo TATIC APP) – CISCEA *Inexigibilidade publicada em 08 Mar 2023 (SAIPHER).*
Valor - R\$ 28.546.269,17.



DECEA

Evolução do TATIC FLOW (Total Air Traffic Information Control FLOW) - CISCEA – *Inexigibilidade publicada em 08 Mar 2023 (SAIPHER)*. Valor - R\$ 22.910.753,22.



Implantação de radares meteorológicos de banda S em Cachimbo (PA), Chapada dos Guimarães (MT), Rio Branco (AC) e Vilhena (RO) e, a substituição do radar de Belém (PA) (CISCEA) - *Inexigibilidade publicada em 03 Mar 2023 (IACIT)*. Valor - R\$ 114.667.530,32.

Contratação de serviço de suporte logístico para manutenção das Centrais de Áudio SITT – PAME-RJ – *Inexigibilidade publicada em 24 Abr 2023 (S.I.T.T.I. S.p.A.)*. Valor - € 5.354.013,00.





DECEA

Obra de substituição, com logística associada, dos sistemas de energia, aterramento e climatização do DTCEA Tabatinga (AM) - CISCEA – Valor Estimado - R\$ 36.318.176,56.



Obra de infraestrutura, com logística associada, para revitalização dos sistemas de energia, aterramento e climatização, com implantação da nova KF do DTCEA Belém (PA) - CISCEA – Valor Estimado - R\$ 75.145.484,76.

Obra de substituição, com logística associada, dos sistemas de energia, aterramento e climatização do DTCEA Boa Vista (RR) - CISCEA – Valor Estimado - R\$ 74.753.099,36.

