

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

**JULIANA LEAL PIGATTI**, Ten Cel Int

**A Importância da Gestão de Riscos nas Contratações Específicas do Comando da Aeronáutica**

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

Linha de Pesquisa: Governança Pública

Orientadora: Tatiane Macedo da Silva, Ten Cel Int.

Rio de Janeiro  
2025

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a influência da gestão de riscos durante a execução contratual das contratações específicas do Comando da Aeronáutica (COMAER), no cumprimento da missão da Força Aérea Brasileira (FAB). A metodologia utilizada para alcançar o objetivo proposto envolveu pesquisa bibliográfica, com base em legislações, normas e diretrizes que norteiam a utilização da gestão de riscos nas contratações públicas, além de pesquisa documental por meio da análise do Plano de Gestão de Riscos do Centro de Aquisições Específicas (CAE) e dos processos de instrução dos termos aditivos firmados pela unidade em 2024. Os resultados apontaram as medidas essenciais e necessárias para uma eficaz gestão de riscos, sendo fundamental o apoio da alta administração nesse processo. Constatou-se o alinhamento do Plano de Gestão de Riscos do CAE às normas vigentes, bem como a necessidade de que as Unidades Apoiadas também elaborem e adotem seu próprio plano, de forma a garantir maior integração e efetividade na execução contratual. Identificaram-se ainda fragilidades no planejamento das demandas, como prorrogações contratuais instruídas tardiamente. Foram analisados 76 processos de formalização de termos aditivos, dos quais apenas 43% foram tramitados dentro do prazo estabelecido na legislação. Assim, concluiu-se que a gestão de riscos constitui um instrumento essencial para assegurar a efetividade das contratações públicas e, quando aplicada de forma abrangente e coordenada, fortalece a execução contratual e contribui para o cumprimento da missão da FAB.

**Palavras-chave:** Gestão de Riscos; contratações específicas; execução contratual; plano de gestão de riscos.

## **ABSTRACT**

*This study aimed to analyze the influence of risk management during the contract execution phase of specific procurements within the Brazilian Air Force Command (COMAER), in fulfilling the mission of the Brazilian Air Force (FAB). The methodology used to achieve the proposed objective involved bibliographic research, based on legislation, norms, and guidelines that guide the use of risk management in public procurement, in addition to documentary research through the analysis of the Risk Management Plan of the Center for Specific Acquisitions (CAE) and the review of the addendum procedures formalized by the unit in 2024. The results identified essential and necessary measures for effective risk management, highlighting the fundamental role of senior management support in this process. The CAE's Risk Management Plan was found to be aligned with current regulations, while also pointing to the need for Supported Units to develop and implement their own plans in order to ensure greater integration and effectiveness in contract execution. Weaknesses in demand planning were also identified, such as contract extensions initiated late. A total of 76 addendum formalization processes were analyzed, of which only 43% were processed within the timeframe established by law. Thus, it was concluded that risk management is an essential tool to ensure the effectiveness of public procurement and, when applied comprehensively and in a coordinated manner, strengthens contract execution and contributes to the fulfillment of the FAB's mission.*

**Keywords:** *Risk Management; specific procurements; contract execution; risk management plan.*

## 1 INTRODUÇÃO

O artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 indica o princípio da eficiência como um dos fundamentos a serem obedecidos pela Administração Pública. Esse importante princípio estabelece que a atuação dos gestores na busca pelo alcance dos objetivos seja eficaz, dentro da legalidade, com qualidade, de forma tempestiva e com redução de custos (Brasil, 1988). Segundo Chiavenato (2003, p. 301), “a eficiência de uma organização é medida pelo alcance dos objetivos propostos.”

Assim, conforme Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU), administrar os recursos em busca dos melhores resultados, primando não somente pela legalidade, mas também pelo dever de eficiência, é um grande desafio e deve ser a busca constante dos gestores (TCU, 2018). Assim, para auxiliar nesse processo, uma importante ferramenta é a gestão de riscos, que visa a identificação, de forma tempestiva, de potenciais ameaças que podem interferir no alcance dos objetivos (TCU, 2018).

Tal prática, mesmo que de forma rudimentar, foi observada na época da antiga Babilônia, local voltado para o comércio, agricultura e atividades financeiras, a exemplo de indenizações quando ocorriam perdas por roubos e inundações (TCU, 2018 apud Hubbard, 2009).

Segundo Dias (2015, p.9), “riscos em projetos são eventos incertos e futuros que podem impactar o sucesso do projeto”. Nesse sentido, identificar possíveis ameaças que podem acontecer ao longo de um projeto é essencial para o alcance dos objetivos com eficiência.

Sendo referência mundial no assunto, a norma técnica da Organização Internacional de Normalização (ISO) 31000, publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2018), estabelece princípios e diretrizes para a gestão de riscos, sendo aplicável em qualquer tipo de organização.

Além disso, é importante mencionar que, no âmbito da Administração Pública Federal, consta a Instrução Normativa Conjunta nº 001, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e da Controladoria-Geral da União (CGU), sendo o primeiro documento a instituir a utilização da gestão de riscos pelos órgãos públicos.

Também em vigor o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que trata da política de governança no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2017), estabelece no seu artigo 5º, inciso III, como mecanismo para o exercício da governança pública o “controle, que compreende processos estruturados para

mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais” (Brasil, 2017).

Já a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 16-2/2022 reafirma a importância da gestão de riscos, orientando a sua implementação e aperfeiçoamento com o intuito de que as organizações militares da Força Aérea Brasileira (FAB) cumpram a sua missão com eficiência, zelando pela integridade pública (Brasil, 2022).

Destaca-se que o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), estabelecido pelo Plano do Comando da Aeronáutica (PCA) 11-47/2024, orienta a atuação do Comando da Aeronáutica (COMAER) e apresenta o caminho para que a missão da FAB seja cumprida com excelência (Brasil, 2024), estabelecendo como diretriz de governança institucional:

Direcionar, monitorar e avaliar a gestão de riscos e integridade em todos os níveis com vistas à identificação, à análise, ao tratamento e ao monitoramento de riscos e integridade que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização (Brasil, 2024, p.36).

Assim, considerando que a gestão de riscos pode ser amplamente utilizada nas organizações em diferentes áreas, bem como o previsto no artigo 169 da Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021, que estabelece que “as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação” (Brasil, 2021), o presente trabalho dará enfoque na sua aplicação nas contratações públicas específicas do COMAER gerenciadas pelo Centro de Aquisições Específicas (CAE), limitando-se à etapa de gestão do contrato.

Cabe esclarecer que o CAE, responsável pelas contratações específicas do COMAER, foi criado no dia 4 de setembro de 2018 com a finalidade de “obtenção de bens e serviços específicos, necessários ao emprego da Força Aérea Brasileira (FAB), relacionados com o controle do espaço aéreo, proteção ao voo, busca e salvamento, telecomunicações, abastecimento, saúde, infraestrutura, dentre outros” (Brasil, 2022, p. 7).

Muito importante no cumprimento da missão da FAB de “manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da pátria” (Brasil, 2024, p. 11), bem como para a atividade fim de preparo e emprego da Força (Brasil, 2024), o CAE realiza contratações essenciais para o atendimento dos Macroprocessos Finalísticos, que representam as principais entregas cujo foco no COMAER é a sociedade brasileira, e de Suporte, que serve de alicerce para a execução dos demais macroprocessos (finalísticos, gerenciais ou suporte) (Brasil, 2024), constantes do PCA 11-47/2024, conforme informações no quadro apresentado a seguir:

**Quadro 1** – Macroprocessos apoiados pelo CAE.

Macroprocesso	Tipo	Protagonista	Abrangência
Finalístico	Emprego	Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE) Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA)	Entrega de valor do COMAER à sociedade brasileira por meio do emprego de meios aeroespaciais de Força Aérea.
	Preparo	Comando de Preparo (COMPREP) DECEA	Preparação do efetivo operacional.
Suporte	Apoio Administrativo	Comando Geral de Pessoal (COMGEP) Secretaria de Economia e Finanças (SEFA)	Abrange as atividades administrativas necessárias ao funcionamento do COMAER.
	Saúde	COMGEP	Abrange as atividades relacionadas ao gerenciamento dos serviços de saúde prestados ao efetivo e seus beneficiários.

Fonte: Brasil (2024).

Assim, como unidade apoiadora, o CAE, além de ser responsável pela condução dos processos licitatórios, gerencia os aproximadamente 600 contratos atualmente em vigor que suportam os macropocessos citados no quadro acima, desde a elaboração até o término da vigência, estando o acompanhamento da execução e planejamento para um possível prorrogação contratual sob responsabilidade das suas 33 unidades apoiadas.

Nesse sentido, considerando a previsão de prorrogação dos contratos, seja por se tratar de um objeto com execução continuada, ou seja pela necessidade de dilação do prazo de execução, um importante risco a ser considerado é o atraso na adoção das medidas necessárias para a prorrogação contratual, com os impactos negativos que essa ameaça pode causar para o cumprimento da missão da FAB.

Diante desse contexto, considerando a relevância do CAE para o COMAER, o objetivo geral deste estudo é analisar a influência da gestão de riscos durante a execução contratual das contratações específicas do COMAER, no cumprimento da missão da FAB.

Nesse sentido, para nortear a consecução do objetivo geral e propiciar a solução do problema de pesquisa, foram estabelecidos três objetivos específicos (OE):

- a) OE1 – Identificar as medidas essenciais e necessárias para uma eficaz gestão de riscos;
- b) OE2 – Analisar o plano de gestão de riscos do CAE; e
- c) OE3 – Analisar os prazos efetivamente utilizados nas prorrogações contratuais realizadas em 2024 pelo CAE.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será descrita a base teórica que fundamenta a pesquisa, através da revisão de conceitos importantes como riscos, gestão de riscos, bem como a apresentação da Teoria Geral de Sistemas e sua aplicação no contexto das contratações específicas do CAE.

### 2.1 GESTÃO DE RISCOS

Antes de abordar sobre gestão de riscos, é importante a compreensão do conceito de risco. De acordo com Assi (2018), o risco pode ser compreendido como a possibilidade de ocorrência de um evento incerto e danoso, cujo acontecimento independe da vontade da organização, podendo envolver a ocorrência de eventos novos e inesperados.

Já a Portaria nº 8.678, de 19 de julho de 2021, da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia (SEGES/ME), que “dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional” (Brasil, 2021), define risco como “evento futuro e identificado, ao qual é possível associar uma probabilidade de ocorrência e um grau de impacto, que afetará, positiva ou negativamente, os objetivos a serem atingidos, caso ocorra” (Brasil, 2021).

Nesse contexto, o Tribunal de Contas da União (TCU) traz o conceito de risco como a possibilidade de ocorrência de circunstâncias que podem interferir na realização dos objetivos, considerando-se também o impacto que a ocorrência pode gerar sobre os resultados esperados (TCU, 2018).

Sob essa perspectiva conceitual, no contexto das contratações específicas do COMAER, o risco está presente em todas as fases do processo, desde o planejamento até a execução contratual, haja vista que há a possibilidade de ocorrência de eventos inesperados que podem interferir o alcance dos objetivos da organização interessada (TCU, 2018).

Importante destacar que os riscos existem mesmo que não sejam formalmente identificados. Assim, considerando os impactos que a ocorrência do risco pode causar, é essencial o mapeamento de forma a possibilitar a adoção de medidas e minimizar as consequências, caso o risco ocorra (ABNT, 2018).

Por sua vez, a gestão de riscos é definida no inciso IV do artigo 2º do Decreto nº 9.203/2017 como um processo contínuo e estruturado, sendo estabelecido, conduzido e acompanhado sob a responsabilidade da alta administração, e voltado à identificação, à avaliação e ao tratamento de eventos que possam interferir o desempenho da organização,

proporcionando um nível de segurança no alcance dos objetivos institucionais (Brasil, 2017).

Dessa forma, ao ser aplicada na fase de execução contratual das contratações realizadas no âmbito do COMAER, a gestão de riscos contribui para o fortalecimento da governança, promovendo maior controle sobre os eventos que podem comprometer a efetividade, a continuidade e a conformidade dos serviços contratados.

Segundo a norma ISO 31000 (ABNT, 2018, p. 2), "a gestão de riscos melhora o desempenho, encoraja a inovação e apoia o alcance de objetivos". Além disso, a referida norma define que a finalidade da gestão de riscos está relacionada à criação e proteção de valor, trazendo melhoria no desempenho organizacional, incentivo à inovação e contribuição para o cumprimento dos objetivos (ABNT, 2018).

No contexto do presente artigo, a proposta de um modelo voltado à identificação e ao tratamento de riscos durante a execução contratual, como o atraso na prorrogação de instrumentos contratuais vigentes, está alinhada à finalidade da gestão de riscos definida pela norma de criar e proteger valor, mitigando possíveis falhas e contribuindo para que, caso ocorram falhas, as mesmas possam ser solucionadas de forma tempestiva (ABNT, 2018). Assim, a implementação de uma abordagem sistemática de gestão de riscos nas contratações específicas do COMAER contribui significativamente para a eficiência organizacional e para a geração de resultados consistentes.

Um grande benefício para a Administração Pública é a possibilidade de aplicação da gestão de riscos em diversos níveis (estratégico, departamento, atividade, processo, etc), em que é possível a adoção da abordagem mais adequada conforme o que está sendo gerenciado (TCU, 2018). Assim, o TCU cita a abordagem da Gestão de Riscos nas Contratações em dois níveis distintos, os quais trazem correspondência com o tema do presente trabalho (TCU, 2018), conforme será tratado nos parágrafos seguintes.

O primeiro nível refere-se à aplicação da Gestão de Riscos na função de contratações (TCU, 2018), que, no contexto do presente trabalho, pode ser representada pela Divisão de Contratos do CAE. Neste nível, é importante que o objetivo seja identificar, analisar e tratar os riscos que possam comprometer o desempenho global do macroprocesso de contratação pública sob responsabilidade do CAE.

Já o segundo nível aplica-se a cada instrumento contratual, com foco no atendimento da necessidade que desencadeou a contratação (TCU, 2018). Assim, no âmbito desse estudo, o segundo nível se aplica a cada unidade apoiada do CAE responsável pelo contrato, devendo a gestão de riscos se concentrar em situações que podem comprometer a boa execução do contrato, como atrasos na prorrogação, inadimplemento ou descumprimento de cláusulas

contratuais.

Nesse contexto, a Divisão de Contratos do CAE atua como núcleo que sistematiza e coordena a gestão de riscos no nível macro (função de contratações), estabelecendo políticas, procedimentos e boas práticas, enquanto as unidades apoiadas executam a gestão de riscos no nível micro (cada contratação individual), focando nos riscos concretos que podem comprometer a efetiva entrega dos bens ou serviços contratados.

### **2.1.1 Princípios**

Com o objetivo de assegurar que a gestão de riscos gere os benefícios esperados, a norma ISO 31000 estabelece um conjunto de princípios fundamentais que devem nortear todo o processo de gestão de riscos, conforme descrito no esquema abaixo (ABNT, 2018).

Assim, serão destacados os princípios que são aplicados ao contexto das contratações públicas e no tema da pesquisa.

- a) integrada: a gestão de riscos deve ser parte integrante de todas as atividades organizacionais (ABNT, 2018). Dessa forma, no contexto das contratações específicas do COMAER, considerando que a etapa de execução contratual engloba atividades realizadas nos níveis de contratação e de cada instrumento contratual, é essencial que a gestão de riscos integre as atividades do CAE, como unidade apoiadora, e das unidades apoiadas;
- b) estruturada e abrangente: essa abordagem permite a obtenção de resultados consistentes e comparáveis (ABNT, 2018). No gerenciamento da execução contratual das contratações específicas do COMAER, dispor de métodos padronizados de identificação, análise e tratamento de riscos possibilita que nenhum risco deixe de ser mapeado e que sejam considerados todos os aspectos relevantes (ABNT, 2018);
- c) dinâmica: riscos podem mudar ou desaparecer, devendo a gestão de riscos antecipar, detectar e responder a estas mudanças (ABNT, 2018). No contexto do presente artigo, durante a execução contratual, podem ocorrer mudanças, como novas exigências técnicas, atrasos ou até mesmo eventos externos. Assim, há a necessidade de a gestão de riscos ser atualizada continuamente com o intuito de perceber essas alterações e ajustar o tratamento dos riscos em tempo hábil (ABNT, 2018);
- d) melhor informação disponível: as decisões devem ser baseadas na melhor informação disponível (ABNT, 2018). No contexto das contratações específicas do COMAER, as informações geradas no decorrer da execução contratual pelas Unidades

Apoiadas responsáveis pelos contratos, constantes de relatórios, pareceres, medições, precisam estar atualizadas para possibilitar a tomada de decisão correta pelo Ordenador de Despesas e adoção das medidas necessárias pelo CAE;

e) fatores humanos e culturais: o comportamento humano e a cultura tem bastante influência na gestão de riscos (ABNT, 2018). Assim, o comportamento dos gestores, fiscais e fornecedores impacta diretamente a ocorrência de riscos no decorrer da execução contratual das contratações específicas do COMAER, sendo importante que a cultura organizacional seja fortalecida com o intuito de promover a responsabilidade e a integridade (ABNT, 2018); e

f) melhoria contínua: a melhoria da gestão de riscos é alcançada através do aprendizado e experiências (ABNT, 2018). No contexto da execução contratual das contratações específicas do COMAER, esse princípio assume um importante papel, pois possibilita que os erros identificados, os atrasos enfrentados e as soluções aplicadas durante a execução dos contratos estimulem um processo sistemático de revisão e aprimoramento dos controles e procedimentos adotados.

### **2.1.2 Processo de Gestão de Riscos**

“A aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos” (ABNT, 2018, p.9) corresponde, segundo a ISO 31000, à definição do processo de gestão de riscos.

Assim, no âmbito das contratações específicas do COMAER, especialmente na fase de execução contratual, é fundamental que o processo de gestão de riscos esteja integrado de forma sistemática à estrutura de governança, aos procedimentos operacionais e às práticas de tomada de decisão da organização.

Conforme preconiza a ISO 31000 (ABNT, 2018), a gestão de riscos deve permear os níveis estratégico, tático e operacional, assegurando que eventos que possam comprometer o cumprimento dos objetivos contratados sejam continuamente identificados, avaliados, tratados e monitorados.

De acordo com Assi (2018), a gestão de riscos nas contratações públicas deve ser incorporada como instrumento de governança e controle preventivo, visando assegurar a boa execução dos contratos, a integridade do gasto público e a proteção do interesse público.

No contexto do Centro de Aquisições Específicas (CAE), essa integração é

imprescindível para assegurar a continuidade dos serviços e fornecimentos destinados às unidades apoiadas, protegendo a eficiência na execução dos contratos e promovendo o alinhamento com os princípios constitucionais da administração pública, como a legalidade, a eficiência e a integridade (BRASIL, 1988).

Dessa forma, a gestão de riscos contribui não apenas para a proteção do interesse público, mas também para a geração de valor público, mediante entregas contratuais de qualidade e tempestivas (TCU, 2018).

### **2.1.3 Modelo das Três Linhas**

Para que a gestão de riscos seja efetiva, é fundamental que ocorra a segregação de responsabilidades entre as diferentes funções organizacionais. Nesse contexto, destaca-se o Modelo das Três Linhas, elaborado pelo *The Institute of Internal Auditors* (IIA, 2020), que auxilia as organizações na identificação das estruturas e processos mais adequados à sua realidade institucional, que contribuem para o fortalecimento da governança e para a consolidação de uma gestão de riscos eficaz, alinhada aos objetivos organizacionais (IIA, 2020). A figura constante do Anexo A ilustra o modelo em questão, que distribui as responsabilidades organizacionais em três linhas distintas.

Assim, no Modelo das Três Linhas, a responsabilidade pela consecução dos objetivos organizacionais é compartilhada entre a primeira e a segunda linhas. A primeira linha está relacionada à entrega de produtos e serviços, incluindo as funções de apoio que viabilizam a execução das atividades essenciais da organização. Já a segunda linha atua de forma complementar, oferecendo suporte técnico e metodológico ao processo de gerenciamento de riscos, por meio da definição de diretrizes, do monitoramento e da orientação das práticas a serem adotadas (IIA, 2020).

No contexto do Comando da Aeronáutica, o Modelo das Três Linhas aplica-se à estrutura organizacional das unidades militares, contribuindo para a definição clara das responsabilidades relacionadas à governança e à gestão de riscos. Assim, no âmbito de cada organização militar (OM), seja unidade apoiadora ou unidade apoiada, os papéis correspondentes à primeira linha podem ser atribuídos aos gestores e fiscais de contrato e à segunda linha, à Assessoria de Governança da OM. Esse alinhamento conceitual é fundamental para a obtenção de resultados eficientes, na medida em que promove maior controle, responsabilidade e integração dos processos voltados ao cumprimento da missão institucional.

### 2.1.4 Ferramenta de apoio à Gestão de Riscos

Uma importante ferramenta de apoio à gestão de riscos e de análise de cenário destacada por Assi (2018) é a matriz SWOT, sigla em inglês para *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), cuja utilização possibilita a compreensão pela organização das suas capacidades, limitações e os fatores dos ambientes interno e externo que impactam no alcance de seus objetivos institucionais.

Segundo Assi (2018) a análise SWOT é um método de elevada eficácia ao permitir que a organização identifique os fatores que influenciam o seu funcionamento, através da análise dos pontos fracos e fortes e as oportunidades e ameaças às quais está exposta,

No contexto do presente estudo, a aplicação da matriz SWOT na fase de execução contratual, é altamente relevante pois permite que o CAE e suas Unidades Apoiadas compreendam os fatores internos que podem comprometer o cumprimento eficiente das obrigações contratuais, bem como os elementos externos que influenciam diretamente essa etapa, contribuindo para a antecipação de eventos que possam impactar a continuidade ou a efetividade da execução contratual.

## 2.2 TEORIA GERAL DE SISTEMAS

Segundo Chiavenato (2003), o conceito de sistema é definido como um conjunto de elementos que interagem de forma interdependente, organizando-se em unidades que, combinadas, formam um todo coerente e estruturado. Assim, o conjunto de partes formando um todo é um sistema.

No contexto do presente artigo, o metaprocessos da contratação, que engloba as etapas de planejamento das contratações, escolha dos fornecedores e gestão dos contratos, conforme definição constante do Manual de Licitações e Contratos do Tribunal de Contas da União no (Brasil, 2018), é um sistema em que suas etapas são subsistemas que atuam de forma interdependente para o alcance de uma necessidade, conforme pode ser observado no Anexo B. Dessa forma, é importante destacar que no sistema metaprocessos há a participação do CAE nas etapas de escolha de fornecedores e gestão dos contratos e das Unidades Apoiadas nas etapas de planejamento e gestão dos contratos.

A Teoria Geral de Sistemas (TGS), originada com os estudos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy e divulgada na Administração por Chiavenato (2003), apresenta uma visão integrada da organização, rompendo com a abordagem mecanicista e fragmentada que predominava até então. Chiavenato (2003) destaca que essa abordagem foi um avanço na

compreensão organizacional, pois permite considerar a complexidade das relações internas e externas e entender a necessidade de processos dinâmicos e adaptativos. Segundo Chiavenato (2003), são três as premissas essenciais que fundamentam a TGS:

- a) premissa 1: “Os sistemas existem dentro de sistemas. Cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o supra-sistema” (Chiavenato, 2003, p. 474);
- b) premissa 2: “Os sistemas são abertos. Cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas” (Chiavenato, 2003, p. 474); e
- c) premissa 3: “As funções de um sistema dependem de sua estrutura. Cada sistema tem um objetivo ou finalidade que constitui seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro do meio ambiente” (Chiavenato, 2003, p. 474).

Importante também destacar a relação dessas premissas com a presente pesquisa. A primeira premissa, “Sistemas existem dentro de sistemas” (Chiavenato, 2003, p. 474), mostra que cada contrato representa um subsistema inserido dentro do sistema maior Gestão Contratual, que, por sua vez, integra o sistema metaprocessos.

A segunda premissa, “Sistemas são abertos” (Chiavenato, 2003, p. 474), evidencia que a execução contratual não ocorre em ambiente isolado, estando sujeita a constantes influências externas, como mudanças legislativas, variações econômicas, avanços tecnológicos, análise jurídica, fornecedor, etc, que podem interferir no alcance do objetivo.

Já a terceira premissa, “As funções de um sistema dependem de sua estrutura” (Chiavenato, 2003, p. 474), confirma que a efetividade da execução contratual está diretamente relacionada à estrutura organizacional que a sustenta, desde a definição clara de papéis e responsabilidades de fiscais e gestores, até a existência de processos formalizados para acompanhamento, comunicação e resposta a riscos.

Chiavenato (2003) descreve a organização como um sistema aberto, caracterizado pela interação dinâmica e contínua com seu ambiente externo, o qual inclui clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, órgãos governamentais e outros agentes. As organizações do COMAER, formadas por diversas unidades inter-relacionadas, atuam em harmonia para alcançar objetivos comuns, sendo influenciada pelos ambientes interno e externo e, simultaneamente, exercendo influência sobre ele.

Ao abordar a Teoria Geral dos Sistemas, Chiavenato (2003) apresenta o modelo de Edgar Schein para a compreensão das organizações como sistemas abertos. Segundo esse modelo, a organização é concebida como um sistema em constante interação com o ambiente

externo, captando insumos, como matérias-primas, energia, pessoas e informações, e transformando-os em produtos e serviços destinados ao meio ambiente.

Ainda de acordo com Schein, conforme exposto por Chiavenato (2003), as organizações possuem múltiplos objetivos e funções, são compostas por subsistemas interdependentes, atuam em ambientes dinâmicos e enfrentam dificuldades para definir fronteiras nítidas em razão das múltiplas interações com o contexto externo.

### **3 METODOLOGIA**

Considerando a importância da gestão de riscos nas contratações específicas do COMAER, esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo geral de analisar a influência da gestão de riscos durante a execução contratual das contratações específicas do COMAER, no cumprimento da missão da FAB.

Para atingir o OE1, que consiste em identificar as medidas essenciais e necessárias para uma eficaz gestão de riscos, foi feita pesquisa bibliográfica através da análise das legislações, normas e diretrizes que norteiam a utilização da gestão de riscos nas contratações públicas, identificando os requisitos necessários para sua correta utilização.

Inicialmente foi consultada a Lei nº 14.133/2021, que “estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios” (Brasil, 2021). Essa legislação constitui o principal marco legal que regulamenta as contratações realizadas no âmbito do COMAER, sendo sua análise essencial para contextualizar o ambiente normativo no qual se insere a presente pesquisa.

Adicionalmente, foi examinado o Decreto nº 9.203/2017, que “dispõe sobre a governança pública na administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (Brasil, 2017) e estabelece princípios e diretrizes voltados à melhoria do desempenho institucional, à promoção da integridade e à adoção sistemática da gestão de riscos como ferramenta essencial para o fortalecimento da governança (Brasil, 2017). Sua inclusão na análise justifica-se pelo papel que exerce na institucionalização da gestão de riscos como prática administrativa obrigatória, com impactos diretos nos processos de contratação pública.

Complementarmente às normas legais, foi analisado o Manual de Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU, 5ª edição, elaborado pelo Tribunal de Contas da União. De caráter pedagógico e preventivo, o manual busca facilitar a compreensão e a correta aplicação da Lei nº 14.133/2021 por parte da alta administração e dos profissionais

envolvidos na função de contratações, promovendo uma atuação mais consciente, estruturada e aderente às exigências normativas (Brasil, 2018). Nesse sentido, sua análise é relevante para compreender a forma como os órgãos de controle externo têm promovido a institucionalização da gestão de riscos no âmbito das aquisições públicas.

Para finalizar a análise do OE1, no âmbito da FAB, foi analisada a DCA 16-2/2022, que trata da gestão de riscos no Comando da Aeronáutica. A referida diretriz foi examinada com o intuito de verificar de que forma a gestão de riscos está institucionalizada no COMAER, especialmente quanto à sua previsibilidade nas contratações públicas.

Para atingir o Objetivo Específico 2 (OE2), que consiste em analisar o plano de gestão de riscos do Centro de Aquisições Específicas (CAE), o conteúdo do referido plano foi examinado, com o intuito de verificar sua aderência às diretrizes normativas identificadas no OE1. A avaliação considerou aspectos como a estrutura metodológica adotada, a definição de responsabilidades, os critérios de identificação e o tratamento de riscos, bem como o alinhamento do plano às exigências previstas na Lei nº 14.133/2021, no Decreto nº 9.203/2017, nas orientações do TCU e na DCA 16-2/2022.

Além disso, foi realizada a verificação específica dos riscos relacionados à fase de execução contratual, com o intuito de identificar a existência de risco associado ao recebimento, por parte do CAE, de demandas de aditivação contratual provenientes das Unidades Apoiadas e contribuir para a análise do Objetivo Específico 3 (OE3).

A escolha do CAE como unidade de análise para o alcance do Objetivo Específico 2 justifica-se pela sua expressiva representatividade no contexto das contratações realizadas no âmbito do Comando da Aeronáutica. O CAE é uma das unidades que executam contratações específicas, tanto no atendimento aos Macroprocessos Finalísticos quanto aos Macroprocessos de Suporte, que sustentam a execução dos processos finalísticos, gerenciais e operacionais. Ademais, a unidade gerencia um quantitativo significativo de contratos, atualmente mais de 600 vigentes, o que reforça sua relevância como objeto de análise.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a presente pesquisa limitou-se à análise da etapa de gestão contratual do metaprocessos de contratação pública, com foco nos termos aditivos de prorrogação de prazo firmados em 2024. Considerando a importância do acompanhamento dos prazos de vigência dos contratos, para que não ocorra solução de continuidade na execução dos serviços ou fornecimentos, priorizou-se a análise dos prazos utilizados pelas Unidades Apoiadas para a tramitação dos documentos de instrução à Unidade Executora, sem verificação da documentação que compõe esses processos.

Para o alcance do Objetivo Específico 3 (OE3), que consistiu em analisar os prazos efetivamente utilizados nas prorrogações contratuais realizadas em 2024 pelo CAE, foi realizado o levantamento dos processos de instrução dos termos aditivos firmados naquele ano com a finalidade de prorrogação de prazo. Essa análise justifica-se pela relevância que esse fator exerce na execução contratual, especialmente no que se refere à prevenção de riscos decorrentes da prorrogação tardia dos instrumentos contratuais, como a solução de continuidade de serviços essenciais ou a ausência de cobertura contratual.

Considerando a limitação temporal da pesquisa e o volume expressivo de instrumentos celebrados, optou-se por restringir a análise aos termos aditivos relacionados aos macroprocessos finalísticos de emprego e preparo, que representam os objetos contratados que interferem diretamente no cumprimento da missão da FAB.

Com base nas verificações realizadas ao longo da pesquisa e para alcance dos objetivos específicos, foi possível atingir o objetivo geral proposto, qual seja: analisar a influência da gestão de riscos durante a execução contratual das contratações específicas do COMAER, no cumprimento da missão da FAB. A articulação entre os dados extraídos dos documentos normativos, do plano de gestão de riscos do CAE e dos termos aditivos formalizados em 2024, permitiu compreender como a gestão de riscos contribui para a previsibilidade, continuidade e eficiência das contratações públicas.

Ademais, a aplicação do referencial teórico adotado, baseado nas boas práticas de governança, nos princípios da nova Lei de Licitações e na abordagem sistêmica da gestão de riscos, possibilitou analisar os mecanismos existentes e propor reflexões quanto à maturidade organizacional da FAB na condução de suas contratações, alinhadas à sua missão.

#### **4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Seguindo o estabelecido na metodologia, os dados coletados foram apresentados e analisados neste capítulo, em consonância com o referencial teórico, possibilitando responder os objetivos específicos e contribuindo para o alcance do objetivo geral. Importante ressaltar que este estudo está centrado na fase de execução contratual das contratações públicas

##### **4.1 MEDIDAS PARA UMA EFICAZ GESTÃO DE RISCOS**

De forma a atingir o OE1 e identificar as medidas essenciais e necessárias para uma eficaz gestão de riscos, foram consultadas as legislações que orientam a atuação da Administração Pública.

Inicialmente é importante citar a Lei nº 14.133/2021, que dispõe sobre normas gerais que regem os processos de licitação e contratação (Brasil, 2021), e traz, no parágrafo único do artigo 11, a gestão de riscos para avaliação, direcionamento e monitoramento dos contratos:

A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações. (Brasil, 2021)

Nesse sentido, a efetivação da gestão de riscos no âmbito contratual, conforme preconiza o artigo 11, parágrafo único, da Lei nº 14.133/2021, requer a implementação de estruturas e processos que possibilitem o monitoramento e a mitigação de riscos que possam comprometer os resultados das contratações (Brasil, 2021).

Além disso, a Lei nº 14.133/2021 reforça a importância da gestão de riscos ao estabelecer, no inciso II do artigo 18, que o planejamento da contratação deve contemplar a “análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual” (Brasil, 2021). Essa exigência normativa evidencia a necessidade de uma postura preventiva por parte da Administração Pública, a fim de identificar de forma antecipada os fatores que podem impactar negativamente a contratação e, com isso, adotar medidas que assegurem a efetividade dos contratos celebrados.

A supracitada lei também destaca no artigo 169 que a gestão de riscos e o controle preventivo devem ser práticas constantes nas contratações públicas, inclusive com a utilização de recursos de tecnologia da informação (Brasil, 2021), devendo estar sujeitas às seguintes linhas de defesa:

- I - primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade;
- II - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;
- III - terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas. (Brasil, 2021)

O parágrafo 1º do artigo 169 reforça que a alta administração do órgão é responsável pela implementação das práticas de gestão de riscos, devendo considerar os custos e benefícios advindos, a manutenção da segurança jurídica, bem como o alcance de resultados com eficiência e eficácia (Brasil, 2021).

Alinhado com o estabelecido no artigo 169 da Lei nº 14.133/2021, o Decreto nº 9.203/2017, que “dispõe sobre a governança pública na administração pública” (Brasil, 2017), atribui, no artigo 17, que a alta administração das organizações públicas federais possui a

responsabilidade de estabelecer, monitorar e aprimorar sistemas voltados à gestão de riscos e aos controles internos, com o intuito de se ter uma atuação institucional comprometida com a prevenção de falhas que possam comprometer o alcance dos objetivos da organização, devendo observar os seguintes princípios (Brasil, 2017):

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança (Brasil, 2017).

Em análise do Manual de Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU, verificou-se que, após a definição dos objetivos, “o processo de gestão de riscos envolverá as atividades de identificação, análise, avaliação, tratamento e reporte de riscos” (TCU, 2024, p. 23). De maneira similar às demais legislações já citadas, o referido manual também traz que a alta administração da organização é responsável pela efetivação do processo de gestão de riscos (TCU, 2024).

O referido manual ressalta que a gestão de riscos, quando aplicada à função de contratações, tem como finalidade reduzir as incertezas relacionadas ao cumprimento dos objetivos organizacionais vinculados ao metaprocessos de contratação pública, o qual abrange as etapas de planejamento das contratações, escolha dos fornecedores e gestão dos contratos (TCU, 2024). Já no nível de cada contratação, o manual estabelece que o processo de gestão de riscos busca antecipar e controlar eventos que possam dificultar o andamento da licitação ou comprometer o cumprimento eficiente das obrigações contratuais (TCU, 2024).

Essa configuração pode ser explicada a partir da primeira premissa da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), que estabelece que “os sistemas existem dentro de sistemas” (Chiavenato, 2003, p. 474). Assim, esse conceito aplica-se diretamente à supracitada estrutura, uma vez que a gestão contratual é um sistema que abriga os subsistemas da função de contratações e os subsistemas das contratações individualizadas e, ao mesmo tempo, integra o sistema metaprocessos de contratação.

Ainda nesse contexto, a segunda premissa, segundo a qual “os sistemas são abertos” (Chiavenato, 2003, p. 474), evidencia que o sistema gestão contratual está sujeito a influências do ambiente externo, como por exemplo mudanças legais, análise jurídica e o próprio contratado. Já a terceira premissa da Teoria Geral dos Sistemas estabelece que “as

funções de um sistema dependem de sua estrutura” (Chiavenato, 2003, p. 474). Assim, se o subsistema função de contratações não estiver organizado de forma estruturada, por exemplo, sem uma coordenação clara ou sem procedimentos integrados, sua capacidade de orientar e apoiar as unidades apoiadas será comprometida, afetando os resultados dos contratos.

Da mesma forma, se cada contratação individual não contar com uma estrutura robusta de resposta a riscos, o sistema maior da execução contratual não conseguirá cumprir sua função no metaprocessos, comprometendo o alcance do objetivo. Assim, verifica-se que a gestão de riscos se revela como mecanismo que assegura que os subsistemas estejam preparados para cumprir seus objetivos, mantendo a efetividade do sistema como um todo.

Dando seguimento à análise normativa, no âmbito específico do Comando da Aeronáutica, ao analisar a DCA 16-2/2022, verifica-se que a diretriz orienta o desenvolvimento e a consolidação da gestão de riscos com o propósito de fortalecer a atuação das Organizações Militares da Força Aérea Brasileira, assegurando o cumprimento eficiente de sua missão, por meio da obtenção de resultados eficazes e do compromisso com a integridade pública (Brasil, 2022).

É possível verificar na referida diretriz que a estrutura de Governança e a metodologia de Gestão de Riscos do COMAER foi fundamentada em normas e princípios já citados neste artigo, como o artigo 17 do Decreto nº 9.203/2017, que trata das atribuições da alta administração na promoção da governança (Brasil, 2017); os princípios da ISO 31000, que norteiam a gestão de riscos de forma sistemática e integrada (ABNT, 2018); o modelo das Três Linhas de Defesa, que trata da segregação de responsabilidades entre as diferentes funções organizacionais (IIA, 2020); e o processo de gestão de riscos proposto pelo Ministério do Planejamento no Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (Brasil, 2017).

Importante destacar que a supracitada diretriz traz o conceito de que o modelo das Três Linhas de Defesa pode ser aplicada em qualquer organização, sendo uma forma considerada simples e que pode ajudar na conscientização sobre as responsabilidades de gerenciamento de riscos e controles, mesmo que não exista uma estrutura de gestão de riscos. (Brasil, 2022).

Nesse sentido, consta da diretriz que, dentro da estrutura do COMAER, na primeira linha de defesa estão as ações dos gestores da OM; na segunda linha de defesa estão as funções de supervisão realizadas pelas Assessorias de Governança (ASGOV); e na terceira linha de defesa está a avaliação da auditoria do Centro de Controle Interno da Aeronáutica (CENCIAR) (Brasil, 2022).

De forma a estabelecer os requisitos mínimos para aplicação no COMAER que devem ser seguidos pelas Organizações Militares, a diretriz também traz o conceito do processo de gestão de riscos composto de 5 etapas, conforme abaixo:

- a) 1ª Etapa - “Estabelecimento do Contexto ou Análise do Ambiente” (Brasil, 2022, p. 22): requer que a OM analise o ambiente externo e interno e defina os objetivos da organização, sendo sugerido que a coleta das informações seja feita por análise SWOT (Brasil, 2022);
- b) 2ª Etapa - “Identificação do evento de risco” (Brasil, 2022, p. 24): requer o levantamento de possíveis eventos que possam ameaçar o alcance dos objetivos, analisando tanto suas causas quanto as consequências (Brasil, 2022);
- c) 3ª Etapa - “Risco Inerente, Controle e Risco Residual” (Brasil, 2022, p. 26): requer a avaliação dos riscos identificados, fazendo constar a verificação e avaliação dos controles existentes, com o objetivo de entender sua efetividade e possíveis lacunas (Brasil, 2022);
- d) 4ª Etapa - “Resposta ao Risco” (Brasil, 2022, p. 31): está relacionada com a quantidade de risco que a OM está disposta a aceitar e com o nível aceitável de variação em relação ao estipulado para cumprimento do objetivo (Brasil, 2022); e
- e) 5ª Etapa - “Documentação, Monitoramento e Análise Crítica” (Brasil, 2022, p. 33): essa etapa envolve a fase de consolidação do Plano de Gestão de Riscos, cuja responsabilidade de aprovação é dos Comandantes das Organizações Militares, bem como a fase de monitoramento e análise crítica dos resultados da gestão de riscos (Brasil, 2022).

Embora a DCA 16-2/2022 estabeleça diretrizes claras para o desenvolvimento da gestão de riscos no âmbito do COMAER, integrando-a à estrutura organizacional, à cultura institucional e aos processos estratégicos (Brasil, 2022), não se verificou, na referida norma, a previsão específica da aplicação da gestão de riscos nas contratações públicas. Ressalta-se, contudo, que seus princípios e metodologias podem ser utilizados como base para aplicação no contexto das contratações, conforme adaptação pelas Organizações Militares.

Conforme evidenciado na análise do OE1, as legislações examinadas permitiram identificar medidas essenciais para uma gestão de riscos efetiva durante a fase de execução contratual. Dentre essas medidas, destacam-se o fortalecimento da governança organizacional, que deve ser sustentada por estruturas e processos orientados à integridade e à tomada de decisões com base em riscos e atuação da alta administração, assegurando a integração da gestão de riscos à estratégia institucional.

Além disso, são medidas centrais a definição clara de papéis e responsabilidades, a aplicação do modelo das Três Linhas, a observação contínua dos riscos, a implementação de controles proporcionais à exposição identificada e a adoção dos requisitos mínimos constantes das 5 etapas do processo de gestão de riscos. Também merecem destaque a promoção de uma cultura organizacional voltada à integridade, prevenção e responsabilização.

Dessa forma, é possível observar a consonância das medidas essenciais a serem adotadas com os fundamentos apresentados no referencial teórico desta pesquisa. A norma ISO 31000 respalda a adoção de princípios como integração, estruturação, melhoria contínua e liderança, todos refletidos nas exigências normativas analisadas. Já o Modelo das Três Linhas, por sua vez, reforça a importância da segregação de funções e da coordenação entre as instâncias operacionais, de assessoramento e de auditoria.

#### 4.2 ANÁLISE DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DO CAE

Com o intuito de atingir o Objetivo Específico 2 (OE2) de analisar o Plano de Gestão de Riscos do CAE, o conteúdo do referido documento foi examinado a fim de verificar a aderência às diretrizes normativas identificadas no Objetivo Específico 1.

Inicialmente, para uma melhor compreensão, é importante ressaltar que o CAE, Unidade Gestora Executora, apoia 33 unidades, as quais, após aprovação do respectivo Plano de Contratações Anual, que contempla todas as demandas pretendidas, são responsáveis pelo planejamento da contratação. Concluída essa etapa, o CAE realiza a seleção do fornecedor e, posteriormente, a Gestão do Contrato, que é conduzida juntamente com a Unidade Apoiada. Assim, toda documentação gerada nessas três fases é reunida no Processo Administrativo de Gestão (PAG).

Dessa forma, conforme Manual de Licitações e Contratos do Tribunal de Contas da União (TCU), a reunião das etapas de planejamento das contratações, escolha dos fornecedores e gestão dos contratos é chamada de metaprocesso da contratação (Brasil, 2024).

Passando à análise do Plano de Gestão de Riscos do CAE, foi possível evidenciar a observância das diretrizes normativas apresentadas no OE1, especialmente no que se refere à atuação da alta administração e da assessoria de governança como elementos centrais no processo de institucionalização da gestão de riscos. Conforme descrito no documento, o plano foi elaborado pelo Presidente da Comissão de Gestão de Riscos do CAE, revisado pelo Chefe da Assessoria de Governança e aprovado pelo Comandante Interino do CAE.

Essa cadeia de elaboração e aprovação está em consonância com o que dispõe os

artigos 11, parágrafo único, e 169, da Lei nº 14.133/2021, que atribuem à alta administração a responsabilidade pela governança das contratações e pela implementação de processos estruturados de gestão de riscos (Brasil, 2021). Além disso, o artigo 17 do Decreto nº 9.203/2017 reforça que cabe à alta administração estabelecer os sistemas de controle e gestão de riscos, devendo atuar de forma coordenada com as unidades responsáveis (Brasil, 2017).

Verificou-se também que a participação da Assessoria de Governança, por sua vez, materializa o papel da segunda linha de defesa, conforme Modelo das Três Linhas do *The Institute of Internal Auditors* (IIA, 2020). Esse alinhamento institucional demonstra que o CAE buscou estruturar sua gestão de riscos de forma aderente às normas vigentes.

A análise do conteúdo do plano também revelou a incorporação das cinco etapas do processo de gestão de riscos estabelecidos na DCA 16-2/2022 (Brasil, 2021):

- a) “estabelecimento do contexto ou análise do ambiente” (Brasil, 2021, p. 22): o CAE utilizou a ferramenta SWOT para análise do ambiente, sendo destacado que o seu uso “foi primordial para sistematizar a identificação de eventos de riscos, bem como escolher as ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos” (Brasil, 2024, p.10);
- b) “identificação do evento de risco” (Brasil, 2021, p.24): foi empregada a técnica *brainstorming* para mapear os mais relevantes eventos de riscos, com o devido registro das causas e consequências em planilhas específicas (Brasil, 2024);
- c) “risco inerente, controle e risco residual” (Brasil, 2021, p. 26): foi utilizada a matriz de probabilidade, com a medição da chance de ocorrência do risco, e impacto, com as consequências, caso ele ocorra (Brasil, 2024);
- d) “resposta ao risco” (Brasil, 2021, p. 31): a partir do mapeamento realizado nas etapas anteriores, foi elaborado um plano de ação para cada evento de risco, de forma a orientar os Agentes da Administração (Brasil, 2024); e
- e) “documentação, monitoramento e análise crítica” (Brasil, 2021, p.33): verificou-se que os Chefes de Divisão e Assessorias são responsáveis pelo acompanhamento e monitoramento dos riscos, devendo ser apresentados ao Comandante do CAE os resultados alcançados e óbices encontrados (Brasil, 2024).

Além do alinhamento às normas, verificou-se que o plano apresenta conformidade com os fundamentos do referencial teórico adotado na pesquisa. Os princípios da ISO 31000 estão refletidos na abordagem estruturada, sistemática, dinâmica e baseada na melhor informação disponível (ABNT, 2018) aplicadas na gestão de riscos do CAE.

O plano também evidencia a relação com a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), uma vez

que traz o mapeamento realizado pela Unidade Executora CAE dos riscos relacionados às etapas escolha dos fornecedores e gestão contratual, cujas atividades são desenvolvidas pela Divisão de Obtenção e Divisão de Contratos, respectivamente (Brasil, 2022). Essas etapas são subsistemas interdependentes do sistema metaprocessos de contratação.

Diante do exposto, constata-se que o Plano de Gestão de Riscos do CAE está alinhado às diretrizes da DCA 16-2/2022, às determinações legais da Lei nº 14.133/2021 e aos fundamentos teóricos do presente artigo. A presença ativa da alta administração, a aplicação das linhas de defesa e a adoção de uma metodologia coerente confirmam que a gestão de riscos no âmbito do CAE caminha para uma prática consolidada e integrada à governança.

Nesse contexto, considerando o já exposto de que a condução das etapas do metaprocessos da contratação, visando ao alcance do objetivo, envolve tanto o CAE quanto as unidades por ele apoiadas, há a necessidade de ambos terem o Plano de Gestão de Riscos voltado às suas respectivas responsabilidades.

Essa necessidade pode ser constatada ao se analisar, por exemplo, o risco identificado no plano do CAE referente ao “recebimento da demanda da apoiada de aditivação de contrato com prazo inferior a 90 dias do vencimento do contrato” (Brasil, 2024, p. 18). Assim, a falta de um plano de gestão de riscos na Unidade Apoiada impede a identificação e o tratamento preventivo de riscos como esse, podendo impactar no alcance do objetivo.

Importante destacar que, conforme letra i do item 4.1.23 do Manual de Contratações Públicas do COMAER, compete à unidade apoiada encaminhar para a unidade executora, neste caso, o CAE, os documentos necessários para instrução do termo aditivo no prazo de 90 dias do vencimento do contrato (Brasil, 2025). Conforme estabelecido no referido item do Manual, tal exigência visa assegurar que a unidade executora tenha tempo hábil para realizar os trâmites internos e realize, entre outras etapas, o envio do processo para análise jurídica da Consultoria Jurídica da União (CJU) (Brasil, 2025).

Nesse ponto, conforme Chiavenato (2003) preconiza ao tratar da TGS, os sistemas organizacionais são abertos e sujeitos à influência de fatores externos. No contexto apresentado, a CJU representa um elemento do ambiente externo que pode interferir diretamente na etapa execução contratual, especialmente por atuar na análise jurídica dos termos aditivos. Assim, a dependência do parecer jurídico favorável e tempestivo por parte da CJU demonstra, no contexto da pesquisa, como fatores externos impactam os prazos, a continuidade e a regularidade dos contratos.

Considerando o exposto, o risco supracitado configura-se como um exemplo da

importância de que também as unidades apoiadas realizem o mapeamento de riscos sob sua responsabilidade. Assim, a falta de um plano de gestão de riscos na unidade apoiada impede a identificação e o tratamento preventivo de riscos como o do exemplo citado, podendo impactar no alcance do objetivo.

A elaboração de planos próprios por essas unidades é, portanto, essencial para promover uma visão sistêmica e colaborativa, conforme preconizam os princípios da ISO 31000, em especial o princípio da integração, e a Premissa 1 da Teoria Geral dos Sistemas, segundo a qual “os sistemas existem dentro de sistemas” e dependem do funcionamento harmônico entre seus subsistemas (Chiavenato, 2003, p. 474).

Na análise do plano também verificou-se aspectos comportamentais e culturais envolvidos na implementação da gestão de riscos. Assim, o plano do CAE evidencia a aplicação do princípio dos fatores humanos e culturais, ao promover a participação dos setores na etapa de identificação e monitoramento dos riscos. Essa abordagem favorece o fortalecimento da cultura organizacional voltada à integridade e prevenção, reconhecendo que o comportamento dos fatores humanos influencia na percepção e no tratamento dos riscos.

Ainda a partir da análise do Plano de Gestão de Riscos do CAE, verificou-se uma oportunidade de melhoria que pode contribuir para uma comunicação mais eficaz entre a Unidade Executora e a sua Unidade Apoiada. A resposta adotada para mitigação do risco citado acima relacionado ao recebimento da demanda da apoiada de aditivação de contrato é “emitir documento para as Unidades Apoiadas com contratos a vencer em 120 dias, lembrando do prazo de 90 dias para a entrada da documentação de Termo Aditivo no CAE” (Brasil, 2024, p. 32).

Dessa maneira, a resposta citada de mitigação carece de sistematização e automação, uma vez que a emissão de comunicado manual às unidades apoiadas, embora seja uma iniciativa preventiva, a torna vulnerável a falhas como omissões no levantamento de contratos, atrasos no envio ou erros de execução. Essa recomendação está em consonância com os princípios estabelecidos pela norma ISO 31000, que orienta a adoção de processos sistemáticos, documentados e baseados na melhor informação disponível (ABNT, 2018), e também com o disposto na Lei nº 14.133/2021, especialmente em seu artigo 169, que preconiza o uso de tecnologia da informação como ferramenta de suporte à gestão de riscos e controles preventivos (Brasil, 2021). A adoção dessas medidas contribuirá para elevar a confiabilidade do processo e garantir uma atuação antecipada na gestão contratual, reduzindo a exposição a riscos que comprometam a continuidade das contratações públicas.

### 4.3 ANÁLISE DOS PRAZOS DAS PRORROGAÇÕES CONTRATUAIS

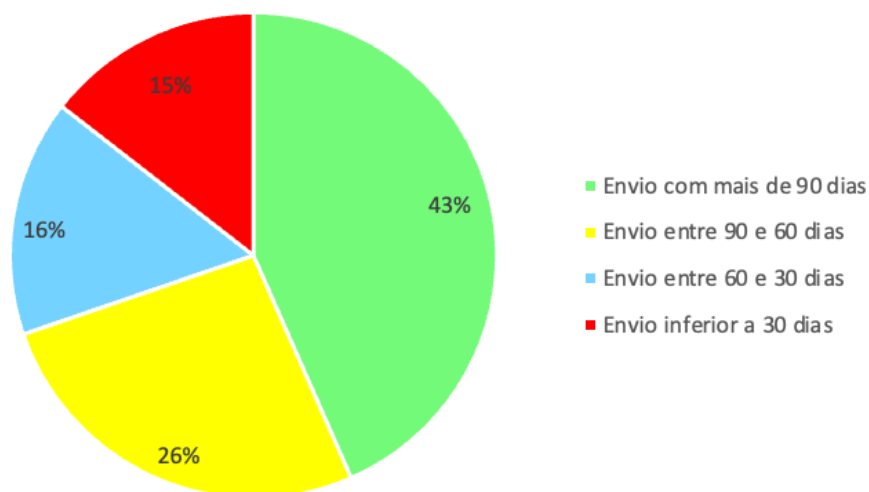
Para atingir o OE3 e analisar os prazos efetivamente utilizados nas prorrogações contratuais realizadas em 2024 pelo CAE, foi realizada análise dos processos de instrução dos termos aditivos firmados naquele ano com a finalidade de prorrogação de prazo. Os dados foram coletados através de consulta no Módulo Aquisição e Contratos do Sistema Integrado de Logística de Material e Serviços (SILOMS).

Nesse sentido, a partir do levantamento realizado, verificou-se que o CAE celebrou 211 termos aditivos no ano de 2024, dos quais foram analisados 76, que estão relacionados aos macroprocessos finalísticos de emprego e preparo, por representarem objetos contratados que interferem diretamente no cumprimento da missão da FAB. Assim, os termos analisados referem-se à 9 unidades apoiadas, cujo detalhamento encontra-se nos Apêndices A e B.

Verificou-se que a amostra selecionada foi suficiente para atender aos objetivos do estudo, por contemplar termos aditivos firmados por unidades com atuação direta nos macroprocessos finalísticos, possibilitando a identificação de padrões relevantes quanto à tramitação e aos prazos observados nas solicitações de prorrogação contratual.

Assim, o gráfico a seguir apresenta o quantitativo de contratos analisados com o correspondente percentual, agrupados conforme o prazo de antecedência com que a documentação foi encaminhada ao CAE para fins de prorrogação contratual:

**Gráfico 1** - Prazos de envio de documentos para formalização de termo aditivo.



**Fonte:** A autora.

A partir da avaliação dos prazos utilizados para solicitação das prorrogações, observou-se que apenas 43% dos aditivos foram encaminhados com até 90 dias de antecedência do término da vigência do contrato, em conformidade com o prazo recomendado pelo Manual de Contratações Públicas do COMAER. Os demais foram enviados em prazos inferiores, sendo 26% entre 90 e 60 dias, 16% entre 60 e 30 dias, e 15% com menos de 30 dias de antecedência, evidenciando uma significativa parcela de processos conduzidos com risco de insuficiência temporal para análise e formalização tempestiva dos ajustes.

Além disso, verificou-se que, dos 76 aditivos analisados, 5, que representam 4%, não tiveram tempo hábil de serem encaminhados à CJU para análise prévia, em razão de terem sido enviados ao CAE com menos de 30 dias de antecedência do vencimento contratual. Verificou-se que, para não ocorrer solução de continuidade na execução dos contratos, a autoridade responsável tomou a decisão de, mediante autorização da autoridade superior, formalizar os aditivos sem o parecer jurídico prévio, procedendo o envio posterior à CJU para fins de convalidação do ato.

Nesse contexto, a solicitação de prorrogações solicitadas fora do prazo pode ocorrer por diversos fatores enfrentados pelas Unidades Apoiadas durante a execução contratual. No entanto, ainda que tais situações ocorram, o mapeamento prévio do risco, conforme preconiza a ISO 31000 (ABNT, 2018), permite a adoção de medidas mitigadoras que possibilitam à autoridade responsável tomar decisões de forma tempestiva, inclusive promovendo a devida interação com a unidade executora.

Sob a perspectiva da Teoria Geral dos Sistemas (Chiavenato, 2003), esse cenário evidencia a interdependência entre os subsistemas que compõem o sistema maior da gestão contratual, sendo, no contexto da pesquisa, o CAE, unidade apoiadora, e as unidades apoiadas. Assim, a execução contratual depende da cooperação entre a Unidade Apoiadora (CAE) e as Unidades Apoiadas, pois a formalização pelo CAE dos termos aditivos para prorrogação do prazo de vigência dos contratos está condicionada ao recebimento tempestivo da documentação de instrução por parte das unidades responsáveis pelo contrato.

Além disso, esse cenário analisado sofre influência do ambiente externo, no qual atuam fatores que escapam ao controle direto da organização, como a necessidade de manifestação jurídica por parte da CJU. Dessa forma, verifica-se que o não cumprimento do prazo recomendado para a solicitação da prorrogação contratual pode comprometer o tempo necessário para a emissão desse parecer, etapa essencial e obrigatória para formalização regular e tempestiva dos aditivos.

Com base na análise dos dados, conclui-se que o objetivo geral da pesquisa foi

atingido, ao evidenciar que a gestão de riscos exerce influência direta sobre a execução contratual das contratações específicas do COMAER. Os resultados demonstraram que práticas estruturadas de gestão de riscos, especialmente voltadas ao controle de prazos e à atuação coordenada entre Unidade Executora e Unidades Apoiadas, contribuem para a prevenção de falhas, para a regularidade dos ajustes contratuais e para a continuidade dos serviços contratados.

## **5 CONCLUSÃO**

Este estudo foi elaborado com o objetivo geral de analisar a influência da gestão de riscos durante a execução contratual das contratações específicas do COMAER, no cumprimento da missão da FAB. Para sustentar a análise, o referencial teórico abordou os principais conceitos relacionados à gestão de riscos, com destaque para os princípios e o processo estabelecidos pela norma ISO 31000, a estrutura proposta pelo Modelo das Três Linhas e os fundamentos da Teoria Geral dos Sistemas.

Nesse contexto, a pesquisa demonstrou que o ordenamento jurídico, notadamente a Lei nº 14.133/2021, o Decreto nº 9.203/2017, o Manual de Licitações e Contratos do TCU e a DCA 16-2/2022 do COMAER, exigem a implementação de estruturas robustas de governança e gestão de riscos, com participação ativa da alta administração, definição clara de responsabilidades e integração das práticas aos processos decisórios. Verificou-se, por meio da análise do Plano de Gestão de Riscos do CAE, que essas exigências vêm sendo incorporadas de forma estruturada e coerente, evidenciando um avanço institucional no fortalecimento da cultura de integridade e prevenção.

A partir da análise do Plano de Gestão de Riscos do CAE e da avaliação dos prazos utilizados para solicitação das prorrogações contratuais celebradas em 2024, foi possível constatar que a gestão de riscos constitui um instrumento essencial para assegurar a continuidade e a efetividade das contratações públicas, contribuindo para o cumprimento da missão institucional da Força Aérea Brasileira.

Assim, a análise dos prazos efetivamente utilizados evidenciou que parte expressiva dos termos aditivos foi instruída fora do prazo recomendado, o que pode comprometer etapas essenciais do processo, como a análise jurídica prévia, bem como ocorrer solução de continuidade. Essa situação revelou a importância de que a gestão de riscos esteja presente também nas unidades apoiadas, responsáveis por originar as demandas de aditivação contratual.

Nesse sentido e sob a ótica da Teoria Geral dos Sistemas, a pesquisa confirmou a interdependência entre os diversos subsistemas envolvidos na execução contratual, incluindo a influência de elementos do ambiente externo, como a atuação da CJU. O estudo apresenta contribuições relevantes para a FAB, pois evidencia que a efetividade da gestão contratual depende de uma atuação coordenada entre os entes internos e externos, com base em informações confiáveis, planejamento antecipado e comunicação eficiente.

Com base nos resultados obtidos, constatou-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, ao demonstrar que a gestão de riscos exerce influência na execução contratual das contratações específicas do COMAER. Observou-se que práticas estruturadas e a atuação coordenada entre os agentes envolvidos favorecem a prevenção de falhas e contribuem para a continuidade dos serviços essenciais à missão da Força Aérea Brasileira.

É importante reforçar que a pesquisa limitou-se à análise da etapa de gestão contratual do metaprocessamento de contratação pública, com foco nos termos aditivos de prorrogação de prazo firmados em 2024 pelo CAE, priorizando-se a análise dos prazos utilizados pelas Unidades Apoiadas para a tramitação dos documentos de instrução à Unidade Executora, sem verificação da documentação que compõe esses processos.

Por fim, como desdobramento dessa pesquisa, para estudos futuros, será importante analisar a aplicação da gestão de riscos nas unidades apoiadas, considerando que estas são responsáveis por iniciar as demandas de aditivos contratuais. Tal análise pode esclarecer os fatores que dificultam a adoção de práticas preventivas nesses ambientes e contribuir para o aperfeiçoamento sistêmico da gestão contratual no âmbito do COMAER.

## REFERÊNCIAS

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**. 1ª. ed. São Paulo: Saint Paul, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**: Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. 2. ed. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: [https://dintegcgcin.saude.gov.br/attachments/download/23/2018%20-%20Diretrizes%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos\\_ABNT%20NBR%20ISO%2031000.pdf](https://dintegcgcin.saude.gov.br/attachments/download/23/2018%20-%20Diretrizes%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos_ABNT%20NBR%20ISO%2031000.pdf). Acesso em: 02 mar. 2025.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Centro de Aquisições Específicas. **Plano de Gestão de Riscos do Centro de Aquisições Específicas**. Rio de Janeiro: CAE, 2024.

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, nº. 24, f.1775, 03 fev. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.453/GC3, de 05 de junho de 2024. Aprova o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PCA 11-47). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 107, f.8370, 10 jun. 2024.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 28/EGE1, de 31 de agosto de 2022. Aprova a reedição da Diretriz de Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica (DCA 16-2). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 202, f.15390, 27 out. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia e Finanças. Portaria nº 4/SUCONV-1, de 15 de abril de 2020. Aprova o Manual de Contratações Públicas do Comando da Aeronáutica e dá outras providências. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 066, f. 4642, 20 abr 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 03 mar. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da União, Brasília, 2016**. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/@@download/file>. Acesso em: 02 mar. 2025.

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, 2017**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 02 mar. 2025.

BRASIL. Decreto nº 11.237, de 18 de outubro de 2022. Aprova as Estruturas Regimentais e os Quadros Demonstrativos dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Comando da Aeronáutica do Ministério da Defesa e da Caixa de Financiamento Imobiliário da Aeronáutica e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. **Diário Oficial da União, Brasília, 2022**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11237.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11237.htm). Acesso em: 02 mar. 2025.

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/14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm). Acesso em: 02 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a obrigatoriedade de elaboração e atualização do Plano de Contratações Anual no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União, 2021**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-seges/me-n-8.678-de-19-de-julho-de-2021-333355692>. Acesso em: 5 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral de administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, FERNANDO R. T. **Gerenciamento dos riscos em projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **O modelo das três linhas**. Tradução da versão original: *The IIA's Three Lines Model*. Altamonte Springs: IIA, 2020. Disponível em: <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model/portuguese/o-modelo-das-tres-linhas.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Secretaria Geral da Presidência. **Manual de licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU**. 5. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Serviços de Apoio, 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/livros/manual-de-licitacoes-e-contratos-5-edicao.htm>. Acesso em: 5 jul. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. **Referencial básico de gestão de riscos**. 1. ed. Brasília, 2018. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial\\_basico\\_gestao\\_riscos.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_gestao_riscos.pdf). Acesso em: 02 mar. 2025.

**APÊNDICE A – UNIDADES APOIADAS PELO CAE QUE TIVERAM TERMO  
ADITIVO ANALISADO**

<b>UNIDADES</b>
Centro Regional de Controle do Espaço Aéreo Sudeste (CRCEA-SE)
Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE)
Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo (CISCEA)
Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA)
Parque de Material Eletrônico da Aeronáutica do Rio de Janeiro (PAME-RJ)
Primeiro Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA I)
Quarto Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA IV)
Segundo Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA II)
Terceiro Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA III)

**Fonte:** A autora.

**APÊNDICE B – TERMOS ADITIVOS DE 2024 ANALISADOS**

(continua)

CONTRATO	UGR	PAG	VIGÊNCIA	ENTRADA CAE	QUANTIDADE DIAS DO VENCIMENTO A PARTIR DA ENTRADA NO CAE
190/CAE-PAME-RJ/2023	PAME	67106.002225/2023-98	22/12/2027	22/10/2024	1156
4º TA 141/CAE-PAME-RJ/2021	PAME	67106.001238/2021-88	15/06/2026	01/04/2024	805
4º TA 080/CAE-PAME-RJ/2021	PAME	67106.003418/2020-13	05/04/2026	13/03/2024	753
1º TA 203/CAE-CISCEA/2022	CISCEA	67106.002884/2020-81	28/04/2026	01/07/2024	666
1º TA 203/CAE-CISCEA/2022	CISCEA	67106.002884/2020-81	28/04/2026	03/07/2024	664
5º TA 080/CAE-PAME-RJ/2020	PAME	67106.003418/2020-13	05/04/2026	05/09/2024	577
1º TA 017/CAE-PAME-RJ/2023	PAME	67106.002088/2022-19	06/04/2025	17/11/2023	506
2º TA 186/CAE-PAME-RJ/2020	PAME	67106.001039/2020-99	21/09/2025	19/08/2024	398
3º TA 139/CAE-CINDACTAIII/2020	DACTA III	67106.001204/2020-11	03/08/2025	23/09/2024	314
4º TA 163/CAE-CINDACTA II/2020	DACTA II	67106.002512/2020-55	11/08/2024	30/11/2023	255
1º TA CTT 025/CAE-CISCEA/2023	CISCEA	67106.002652/2021-12	06/01/2025	29/04/2024	252
3º TA 013/CAE-PAME-RJ/2022	PAME	67106.001504/2021-72	17/07/2025	26/11/2024	233
2º TA 131/CAE-CISCEA/2021	CISCEA	67106.009140/2019-54	22/10/2024	15/03/2024	221
1º TA 024/CAE-CISCEA/2023	CISCEA	67106.002146/2021-15	06/01/2025	06/06/2024	214
1º TA 024/CAE-CISCEA/2023	CISCEA	67106.002146/2021-15	06/01/2025	06/06/2024	214
1º TA 072/CAE-CISCEA/2023	CISCEA	67106.000559/2021-65	07/02/2025	30/07/2024	192
1º TA 202/CAE-CISCEA/2022	CISCEA	67106.000978/2021-05	08/11/2024	27/05/2024	165
1º TA 191/CAE-CISCEA/2022	CISCEA	67106.001108/2021-45	26/08/2024	01/04/2024	147
5º TA 324/CAE-CINDACTAIV/2019	DACTA IV	67106.011127/2019-65	02/12/2024	09/07/2024	146

(continuação)

<b>CONTRATO</b>	<b>UGR</b>	<b>PAG</b>	<b>VIGÊNCIA</b>	<b>ENTRADA CAE</b>	<b>QUANTIDADE DIAS DO VENCIMENTO A PARTIR DA ENTRADA NO CAE</b>
5° TA 072/CAE-CISCEA/2020	CISCEA	67106.008822/2019-40	16/10/2024	28/05/2024	141
6° TA 122/CAE-CISCEA/2020	CISCEA	67106.009056/2019-31	16/12/2024	30/07/2024	139
2° TA 057/CAE-PAME-RJ/2023	PAME-RJ	67106.001080/2023-16	18/04/2025	04/12/2024	135
1° TA 134/CAE-CINDACTAIV/2023	CINDACTA IV	67106.002840/2022-13	14/11/2024	04/07/2024	133
1°TA 063/CAE-CISCEA/2021	CISCEA	67106.003466/2020-10	27/06/2024	19/02/2024	129
4° TA CTT 122/CAE-CISCEA/2020	CISCEA	67106.009056/2019-31	21/03/2024	23/11/2023	119
2° TA 191/CAE-CISCEA/2022	CISCEA	67106.001108/2021-45	08/01/2025	11/09/2024	119
2° TA 185/CAE-CINDACTA III/2022	CINDACTA III	67106.002691/2022-92	05/11/2024	10/07/2024	118
1° TA 114/CAE-PAME-RJ/2023	PAME	67106.001934/2023-56	07/08/2024	16/04/2024	113
1° TA 033/CAE-CINDACTAIII/2023	CINDACTA III	67106.002757/2021-63	14/04/2024	23/12/2023	113
3° TA 174/CAE-DECEA/2021	DECEA	67106.000769/2021-53	25/08/2024	06/05/2024	111
5° TA CTT 122/CAE-CISCEA/2020	CISCEA	67106.009056/2019-31	19/07/2024	08/04/2024	102
2° TA 008/CAE-COMAE/2023	COMAE	67106.003642/2022-77	06/02/2025	29/10/2024	100
1° TA 075/CAE-PAME-RJ/2023	PAME	67106.001821/2022-70	12/07/2024	13/04/2024	90
3° TA 135/CAE-CINDACTAIII/2023	CINDACTA III	67106.001133/2021-29	02/07/2024	05/04/2024	88
3° TA 094/CAE-CINDACTA II/2021	CINDACTA II	67106.000823/2021-61	15/07/2024	19/04/2024	87
4° TA 060/CAE-CINDACTAIV/2023	CINDACTA IV	67106.001419/2020-23	31/05/2024	05/03/2024	87
4° TA 060/CAE-CINDACTAIV/2023	CINDACTA IV	67106.001419/2020-23	31/05/2024	05/03/2024	87

(continuação)

<b>CONTRATO</b>	<b>UGR</b>	<b>PAG</b>	<b>VIGÊNCIA</b>	<b>ENTRADA CAE</b>	<b>QUANTIDADE DIAS DO VENCIMENTO A PARTIR DA ENTRADA NO CAE</b>
1º TA 157/CAE-CINDACTA IV/2023	CINDACTA IV	67106.002849/2023-13	08/07/2024	13/04/2024	86
2º 137/CAE-CRCEA-SE/2022	CRCEA-SE	67106.002291/2022-87	22/08/2024	28/05/2024	86
2º TA 007/CAE-COMAE/2023	COMAE	67106.003641/2022-22	06/02/2025	12/11/2024	86
1º TA 039/CAE-PAMAE-RJ/2023	PAME-RJ	67106.003330/2022-63	23/02/2024	30/11/2023	85
4º TA 119/CAE-DECEA/2021	DECEA	67106.000930/2021-99	01/10/2024	09/07/2024	84
5º TA 163/CAE-CINDACTA II/2020	CINDACTA II	67106.002512/2020-55	11/08/2024	21/05/2024	82
3º TA 133/CAE-CRCEA-SE/2021	CRCEA-SE	67106.001124/2021-38	02/09/2024	12/06/2024	82
1º TA 155/CAE-CINDACTA IV/2023	CINDACTA IV	67106.002847/2023-16	05/07/2024	15/04/2024	81
1º TA 156/CAE-CINDACTA IV/2023	CINDACTA IV	67106.002848/2023-61	13/07/2024	27/04/2024	77
1º TA 254/CAE-PAME-RJ/2021	PAME-RJ	67106.002027/2021-62	27/06/2024	12/04/2024	76
2º TA 170/CAE-PAME/2022	PAME-RJ	67106.002313/2021-28	04/11/2024	20/08/2024	76
1º TA 057/CAE-PAME-RJ/2023	PAME-RJ	67106.001080/2023-16	18/04/2024	05/02/2024	73
2º TA 039/CAE-PAME-RJ/2023	PAME-RJ	67106.003330/2022-63	26/05/2024	21/03/2024	66
132/CAE-CRCEA-SE/2021	CRCEA-SE	67106.001123/2021-93	15/07/2024	13/05/2024	63
4ºTA 057/CAE-SRPV-SP/2020	CRCEA-SE	67106.001163/2020-54	20/04/2024	19/02/2024	61
4ºTA 056/CAE-SRPV-SP/2020	CRCEA-SE	67106.001164/2020-07	20/04/2024	19/02/2024	61
4º TA 059/CAE-CINDACTA IV/2020	CINDACTA IV	67106.001418/2020-89	30/04/2024	05/03/2024	56
1º TA 026/CAE/RCEA-SE/2024	CRCEA-SE	67106.000346/2023-03	07/01/2025	13/11/2024	55

(continuação)

<b>CONTRATO</b>	<b>UGR</b>	<b>PAG</b>	<b>VIGÊNCIA</b>	<b>ENTRADA CAE</b>	<b>QUANTIDADE DIAS DO VENCIMENTO A PARTIR DA ENTRADA NO CAE</b>
1º TA 058/CAE-CINDACTAI/2023	CINDACTA I	67106.001045/2022-16	14/06/2024	24/04/2024	51
6º TA 163/CAE-CINDACTAII/2020	CINDACTA II	67106.002512/2020-55	11/08/2024	28/06/2024	44
1º TA 003/CAE-DECEA/2023	DECEA	67106.002320/2022-19	02/05/2024	21/03/2024	42
5º TA 325/CAE-CINDACTAIV/2019	CINDACTA IV	67106.011128/2019-18	16/12/2024	04/11/2024	42
5º TA 326/CAE-CINDACTAIV/2019	CINDACTA IV	67106.011130/2019-89	16/12/2024	04/11/2024	42
5º TA 327/CAE-CINDACTAIV/2019	CINDACTA IV	67106.011131/2019-23	16/12/2024	04/11/2024	42
5º TA 064/CAE-CINDACTAIV/2019	CINDACTA IV	67106.008754/2019-19	03/06/2024	23/04/2024	41
1º 165/CAE-CRCEA-SE/2023	CRCEA-SE	67106.001943/2022-66	26/11/2024	21/10/2024	36
5º TA 323/CAE-CINDACTAIV/2019	CINDACTA IV	67106.011129/2019-54	02/12/2024	31/10/2024	32
5º TA 329/CAE-CINDACTAIV/2019	CINDACTA IV	67106.011133/2019-12	02/12/2024	31/10/2024	32
3º TA 102/CAE-CINDACTAIII/2021	CINDACTA III	67106.000819/2021-01	02/07/2024	03/06/2024	29
1º TA 131/CAE-CINDACTAIV/2023	CINDACTA IV	67106.002269/2023-18	30/03/2024	05/03/2024	25
2ºTA 143/CAE-PAME-RJ/2021	PAME-RJ	67106.001240/2021-57	15/03/2024	22/02/2024	22
2º TA 108/CAE-CINDACTAI/2022	CINDACTA I	67106.001271/2021-16	01/08/2024	19/07/2024	13
1º TA 119/CAE-CINDACTAIV/2023	CINDACTA IV	67106.002165/2023-11	15/03/2024	05/03/2024	10
1º TA 129/CAE-CINDACTAIV/2023	CINDACTA IV	67106.002267/2023-29	15/03/2024	05/03/2024	10
1º TA 130/CAE-CINDACTAIV/2023	CINDACTA IV	67106.002268/2023-73	15/03/2024	05/03/2024	10

(conclusão)

<b>CONTRATO</b>	<b>UGR</b>	<b>PAG</b>	<b>VIGÊNCIA</b>	<b>ENTRADA CAE</b>	<b>QUANTIDADE DIAS DO VENCIMENTO A PARTIR DA ENTRADA NO CAE</b>
2º TA 119/CAE-CINDA CTA IV/2023	CINDACTA IV	67106.002165/20 23-11	15/03/2024	05/03/2024	10
2º TA 130/CAE-CINDA CTA IV/2023	CINDACTA IV	67106.002268/20 23-73	15/03/2024	05/03/2024	10
4ªTA 008/CAE-CINDA CTA IV/2020	CINDACTA IV	67106.011132/20 19-78	17/02/2024	16/02/2024	1
7º TA 122/CAE-CISCE A/2020	CISCEA	67106.009056/20 19-31	16/12/2024	16/12/2024	0

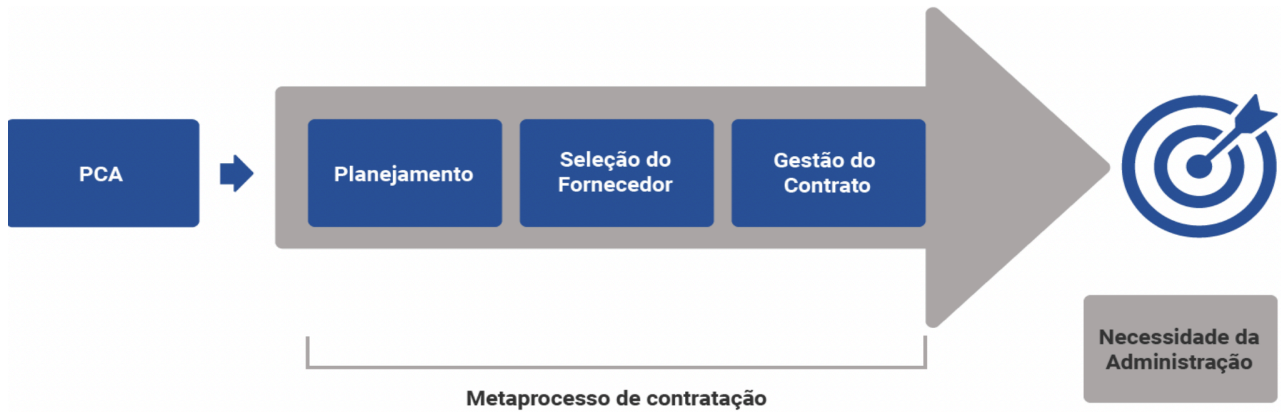
Fonte: A autora.

## ANEXO A – MODELO DAS TRÊS LINHAS



Fonte: IIA ( 2020, p. 4).

## ANEXO B – METAPROCESSO DE CONTRATAÇÃO



**Fonte:** Manual de Licitações e Contratos do Tribunal de Contas da União (2024, p. 128).