

# SEIVA



Revista da Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica Ano II Nº 3 - Outubro de 2011

KC-390



DESENVOLVIMENTO



EC-725

ADQUIÇÃO



LOGÍSTICA



A-29

MODERNIZAÇÃO



P-3AM

- ✓ FAB 70 Anos - Vida e História
- ✓ Gestão da Continuidade
- ✓ Uma Visão de Futuro da Auditoria



## EXPEDIENTE

---

### COMANDANTE DA AERONÁUTICA

TEN BRIG AR JUNITI SAITO

### SECRETÁRIO DE ECONOMIA E FINANÇAS DA AERONÁUTICA

TEN BRIG AR APRÍCIO EDUARDO DE MOURA AZEVEDO

### VICE-SECRETÁRIO DE ECONOMIA E FINANÇAS DA AERONÁUTICA

MAJ BRIG AR MARCO ANTONIO CARBALLO PEREZ

### CONSELHO EDITORIAL

TEN BRIG AR APRÍCIO EDUARDO DE MOURA AZEVEDO

CEL AV GERALDO IGNACHITI FILHO

TEN BIB ALINE FERRARI DE MIRANDA FREITAS

### REVISÃO

TEN BRIG AR APRÍCIO EDUARDO DE MOURA AZEVEDO

CEL AV GERALDO IGNACHITI FILHO

TEN PED LUCIANA CRISTINA FURLAN

TEN BIB ALINE FERRARI DE MIRANDA FREITAS

### CAPA

CONCEPÇÃO, CEL AV GERALDO IGNACHITI FILHO

LOGOMARCA, 25 SAD HILDEGARDE DE SOUZA MACEDO

PROJETO GRÁFICO, 3S SDE BIANCA AMÁLIA VIOL (CECOMSAER)

TIRAGEM – 1000 EXEMPLARES

A Revista \$EIVA é produzida e distribuída pela Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica (SEFA), com o fito de divulgar e estimular ideias e trabalhos relativos à Execução Orçamentária, Administração Financeira, Contabilidade, Controle Interno e Contratos e Convênios.

Toda matéria publicada por \$EIVA constitui opinião pessoal dos seus autores, não expressando a posição da SEFA ou de qualquer outro escalão do Comando da Aeronáutica (COMAER). Nenhuma modificação em normas ou procedimentos é autorizada com base nos assuntos divulgados.

A reprodução, total ou parcial, é permitida somente no âmbito do COMAER, desde que citada sua origem.

As colaborações serão muito bem acolhidas, devendo-se enviar os originais ou mídias para o seguinte endereço:

SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS DA AERONÁUTICA  
INSTITUTO DE ECONOMIA E FINANÇAS DA AERONÁUTICA  
ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS BLOCO M EDIFÍCIO ANEXO  
SEGUNDO ANDAR BRASÍLIA – DF CEP 70045-900  
TEL: 61-3962-1409 / 61-3962-1531  
EMAIL – lefa@sefa.aer.mil.br



4



6



10



12



20



24

## 4 | Editorial

## 5 | SEFA em flashes

### Espaço Entrevista

## 6 | Célia Corrêa

### Reportagens

## 10 | FAB 70 ANOS – Vida e História.

## 12 | Gestão da Continuidade, quando o planejamento determina a sobrevivência.

## 19 | Destaque SEFA - Servidora Civil TFC Mara Rúbia Reginaldo Nascimento.

## 20 | Educação à Distância no Contexto Corporativo.

## 24 | Gestão por Competências.

## 28 | Qualidade, uma meta para as Organizações do Comando da Aeronáutica.

## 32 | Uma Visão de Futuro da Auditoria.

## 34 | Licitações e Sigilo: é possível?

## 36 | Assessoria Econômica, eficaz ou não, embora uma realidade?

## 38 | Sustentabilidade, palavra de ordem.

A Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica sente-se honrada em apresentar aos leitores da Revista \$EIVA a sua terceira edição.

Dentro do enfoque de destacar os assuntos ligados às áreas de Economia, Finanças, Contabilidade e Controle Interno, \$EIVA traz, mais uma vez, artigos elaborados com o fito de contribuir para a disseminação de conhecimentos que auxiliem a conformação de soluções na rotina administrativa das organizações.

Certamente, é no compartilhamento de experiências que estão o foco, o valor, a essência, enfim a vertente mais expressiva desta Revista.

A participação de ilustres colaboradores vai ao encontro da linha editorial de coletar os pensamentos atuais, bem como traduzir, o esforço dos responsáveis pela Administração, em todos os níveis, na busca de caminhos mais eficientes, ações eficazes e resultados efetivos.

As vivências aqui registradas representam sementes lançadas em solo fértil; mais ainda, ao germinarem, sirvam de incentivo à pesquisa, ao estudo aprofundado e pragmático que se configure em profícuo legado.

Os questionamentos, o uso de novos métodos e a inquietação são formas de educar mentes e aprimorar pessoas, nos planos individuais e coletivos, dentro e fora das organizações. Assim, pensar e compartilhar pensamentos é uma característica que diferencia os seres humanos, com vistas à edificação de um mundo melhor.

\$EIVA insere-se nesse contexto, divulgando ideias e destacando o empenho da Aeronáutica e de seus Agentes da Administração em respeitar os limites do arcabouço legal, o que valoriza o trabalho de todos, na desafiadora



**Ten Brig Ar APRÍGIO EDUARDO DE MOURA AZEVEDO**  
Secretário de Economia e Finanças da Aeronáutica

missão de planejar, executar e controlar o emprego dos recursos públicos em proveito da segurança e bem-estar da sociedade brasileira.

Ademais, \$EIVA mantém-se conectada ao ambiente que exalta a criatividade e a contínua capacitação, fórmula consagrada para o desenvolvimento humano.

O fortalecimento das instituições advém do estímulo a esse comportamento entre os seus integrantes.

Ao cumprimentar os leitores, desejando-lhes “bons vôos”, ratifico o compromisso de franquear este espaço para que possam registrar e difundir seus conhecimentos e experiências, enriquecendo estas páginas que têm por meta a multiplicação do saber.

Oxalá, seja agradável e proveitosa a leitura!

**\$EIVA uma Revista de Valor.**

## Curso de TCE

A Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica realizou, no período de 23 a 27 de maio de 2011, o Curso de Tomada de Contas Especial (CTCE) para militares e civis do seu efetivo.

O CTCE foi criado para capacitar oficiais, graduados e funcionários civis, com vistas ao desempenho dos encargos de Tomadores de Contas, permitindo-lhes absorver os conhecimentos necessários à condução do Procedimento de Tomada de Contas Especial.

Tais conhecimentos são indispensáveis à processualística do Procedimento, o qual, em última instância, é o instrumento que permite a recomposição do Erário, bem como propicia ao Controle Interno atuar, diretamente, nas Unidades Gestoras, com o propósito de elucidar os fatos ensejadores de eventuais danos.



## Curso de Licitações e Contratos (CLICON)

No primeiro semestre do corrente ano, foram realizados Cursos de Licitações e Contratos, ministrados na SEFA, Brasília, e no Centro de Instrução Especializada, Rio de Janeiro.

Os Cursos abordaram os aspectos mais relevantes dos seguintes temas: Princípios Jurídicos; Procedimentos Licitatórios; Contratação Direta; Contratos Administrativos; Confecção de Edital; Licitações de Obras e Serviços de Engenharia; Formação de BDI; Garantias, Exigências e Execução; Fiscalização de Contratos, Convênios e Legislação do SIASC.



A dedicação dos Instrutores, que se aprofundaram nessas matérias, com foco, principalmente, nos óbices que interferem diretamente no bom andamento dos serviços administrativos, foi um dos pontos altos dos cursos, juntamente com a participação efetiva dos alunos.

Aos agentes da Administração, ligados às áreas de Licitações e de Controle Interno, que não tiveram oportunidade de participar do CLICON, a SEFA disponibilizou, em sua página na INTRAER, as aulas ministradas, objetivando difundir os assuntos em questão.

SEIVA registra mais essa iniciativa das Subsecretarias de Contabilidade, Auditoria, Contratos e Convênios da SEFA, que, na busca da excelência administrativa, procuram aprimorar o desempenho dos Agentes da Administração no âmbito do Comando da Aeronáutica.

## Semana Cultural da Intendência



A Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica organizou um Ciclo de Palestras de cunho cultural e informativo, nos dias 16 e 17 de agosto, alusivas ao Dia da Intendência da Aeronáutica.

O evento foi estruturado com os seguintes temas e seus respectivos palestrantes: "Auditoria em Projetos de Grande Envergadura", Professor Júlio Sérgio Cardozo, Diretor e Consultor da Júlio Sérgio Cardozo & Associados; "Iniciativas de Modernização de Gestão na Área Pública", Professor Bruno Carvalho Palvarini", Chefe do Departamento de Programas de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; "Obras Públicas, os Desafios para a Correta Contratação", Professor Cláudio Sarian Altounian, Secretário de Planejamento e Gestão do Tribunal de Contas da União e "Sanções Administrativas, Aspectos Processuais", Tenente-Coronel-Intendente Vladimir de Oliveira Andrade, do efetivo da SEFA.

As palestras foram enriquecidas com as presenças de representantes da Marinha do Brasil, do Exército Brasileiro, de Organizações da Guarnição da Aeronáutica de Brasília, além de convidados de órgãos públicos, tendo havido pleno êxito, especialmente pela relevância dos temas abordados e, em especial, pelo brilhantismo dos palestrantes.

A SEFA parabeniza todos os integrantes do Quadro de Intendência da Aeronáutica, bem como agradece aos que contribuíram a concretização de mais essa iniciativa no campo da Gestão do Conhecimento.

# O ORÇAMENTO FEDERAL E A IMPORTÂNCIA PARA AS FORÇAS ARMADAS

O “Espaço Entrevista” de SEIVA, concebido com o fito de ser um meio de divulgação de pensamentos relacionados às áreas de economia e finanças, tem a grata satisfação de receber, em sua 3ª edição, a Secretária de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Célia Corrêa.

Na Secretaria de Orçamento Federal (SOF) desde 1989, Célia Corrêa, dentre outros importantes cargos, exerceu o de Secretária-Adjunta, no período compreendido entre setembro de 2005 a dezembro de 2006, no qual permaneceu até tornar-se a primeira mulher a assumir as importantes atribuições de Secretária de Orçamento Federal.

É graduada em Economia pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (AEUDF) e especialista em Economia e Engenharia Econômica e em Administração Financeira.

Cabe salientar que a mineira, natural da cidade de Guimarães, iniciou sua carreira no Serviço Público Federal em 1985, atuando em campos diversos como os de Análise de Planejamento e Orçamento, Coordenação de Orçamento - nas áreas de Minas e Energia e Comunicações; também foi Coordenadora de Consolidação e Acompanhamento, Diretora do Departamento de Gerenciamento da Informação, do Departamento de Programas Especiais e do Departamento de Programas Sociais.

SEIVA sente-se honrada em poder brindar os leitores com as manifestações de Célia Corrêa, desde já agradecendo-lhe pela amável gentileza ao aceitar o convite para esta entrevista.



**Célia Corrêa**  
Secretária de Orçamento Federal

## REVISTA SEIVA:

A SOF, no tocante às suas atribuições regulamentares, tem a missão de “produzir” o orçamento da União, buscando racionalizar o processo de alocação de recursos e zelando pelo equilíbrio das contas públicas. Nesse sentido, quais são as principais demandas e preocupações em curso no âmbito dessa Secretaria, levando-se em conta as prioridades do Governo?

## Célia Corrêa:

A SOF atua na coordenação do Orçamento Federal, que anualmente é encaminhado ao Congresso Nacional até o dia 31 de agosto, por meio de um projeto

de lei orçamentária, com vistas à apreciação e autorização legislativa para executar os programas e as ações do governo para o próximo ano. Este projeto é muito abrangente e comporta o orçamento de todos os Poderes constituídos e, ainda, o Ministério Público da União. Para vocês terem uma ideia, o Projeto para 2012 prevê recursos na ordem de R\$ 2,2 trilhões de reais, o que representa quase 50% do nosso PIB. Nosso desafio constante é manter a austeridade fiscal nas contas públicas, conseguida nos últimos 10 anos com metas de resultado primário sempre superavitárias, mas, ao mesmo tempo, prover recursos em projetos e atividades que podem mudar a realidade brasileira, sobretudo no que diz respeito à infraestrutura do País, e nesse caso me refiro à garantia dos recursos ao PAC e à manutenção e ampliação de conquistas sociais, como o Plano Brasil sem Miséria, que tem a intenção de retirar 16 milhões de pessoas extremamente pobres dessa situação. São aquelas pessoas que sobrevivem com apenas uma renda mensal de até R\$ 70. Para 2012, há recursos da ordem de R\$ 26 bilhões, que vão ajudar a reverter tal situação.

## REVISTA SEIVA:

Em consonância com o Decreto 7.063, de 13/01/2010, cabe à SOF estabelecer as normas pertinentes à elaboração e à implementação dos orçamentos federais. No âmbito do Ministério da Defesa, percebe-se, com clareza, que importantes esforços têm sido empreendidos no concernente à alocação de recursos para o custeio, isto é, o suporte à manutenção operativa das organizações, bem como para os investimentos, ou seja, em especial os destinados ao reaparelhamento das Forças Armadas, imprescindíveis à modernização e à atualização dos meios que integram o poder de defesa do País. Em sua visão, quais as

dificuldades encontradas pela área orçamentária para o atendimento a essas necessidades?

**Célia Corrêa:**

Os orçamentos públicos de muitos países e dos próprios Estados e Municípios brasileiros são elaborados mediante a identificação de dois grandes blocos de despesas. Aquelas que são denominadas obrigatórias, e que comportam gastos como folha salarial dos servidores, benefícios previdenciários, aposentadorias, e, no caso do Governo Federal, as transferências constitucionais e legais aos entes federativos. A outra parte, chamada de discricionárias, permite ao governo escolher “onde” e “em que” serão destinados recursos para as suas prioridades. No caso do Brasil, a relação entre estas duas despesas é enorme, ou seja, há muitos recursos do orçamento que já são obrigatórios, cerca de 90% já estão comprometidos. Portanto, o que sobra, tem que ser compartilhado por todos os Órgãos. Mesmo assim, no caso da Defesa, houve incrementos importantes nas despesas discricionárias, tanto no custeio como no investimento, que tiveram um crescimento, respectivamente, de 84% e 225% nos últimos 5 anos.

**REVISTA \$EIVA:**

Não obstante a crise global sem precedentes ocorrida em 2008 e todos os desdobramentos a ela atrelados, observam-se sinais vigorosos de crescimento econômico do País nos últimos anos, com projeções que nos permitem vislumbrar a consolidação da posição relevante do Brasil no cenário mundial. Isto reforça, cada vez mais, a necessidade de o Estado brasileiro ter suas instituições fortalecidas, incluindo-se Forças Armadas capacitadas, prontas para enfrentar os desafios inerentes às nações que exercem papel de liderança no mundo. Seria interessante podermos compartilhar do seu pensamento sobre este tema. Qual a sua visão?

(A propósito, em recente artigo publicado na imprensa internacional, no Brasil pelo Jornal O Estado de São Paulo, o professor de Harvard Joseph S. Nye – autor de “The Future of Power” – tratou de instigante matéria sobre o significado do Poder Militar ante a realidade do Poder Econômico. Com fundamentos em fatos históricos, observou que, ao final do século 19, correntes políticas acreditavam que “a interdependência entre comércio e finanças tornaria a guerra obsoleta”. Ledo engano: “Apesar de Grã-Bretanha e Alemanha serem as principais parceiras comerciais uma da outra em 1914, isso não impediu uma conflagração que retardou a integração econômica global por meio século”. Ademais, dizia o professor Nye: “Os recursos econômicos são cada vez mais importantes neste século, mas seria um erro desconsiderar o papel do Poder Militar (...). No século 21, o Poder Militar não terá a mesma utilidade para os Estados como teve nos séculos 19 e 20, mas continuará sendo um componente crucial do Poder na política mundial.”)

**Célia Corrêa:**

Indubitavelmente as Forças Armadas desempenham papéis preponderantes para o fortalecimento de qualquer nação. No caso da brasileira, recentes descobertas no território nacional nos levam a crer que precisamos estar preparados para zelar pelo nosso patrimônio. O Brasil tem recursos naturais que produzem impactos positivos na vida, não só dos cidadãos que aqui residem, mas também daqueles que circunvizinham nossa terra. Estou me referindo, por exemplo, às reservas de água potável e ao potencial de geração de energia elétrica, abundantes no solo amazônico, e à histórica diversidade e vocação agropecuária, que deixa o País em posição de destaque no mundo. De igual forma, merece destaque a descoberta de petróleo na camada do Pré-Sal, que prevê para os próximos anos uma produção petrolífera quase que no mesmo volume produzido atualmente no País. Tudo isso faz a gente refletir sobre a importância das Forças Armadas, sem contar a permanente proteção das nossas fronteiras, os grandes eventos que o Brasil tem pela frente, e, obviamente, a manutenção da soberania nacional.

**REVISTA \$EIVA:**

A atuação dos órgãos do Planejamento, em particular da SOF, especialmente quando se denota uma correta compreensão das demandas orçamentárias das Forças, é razão de incentivo para persistir nos objetivos traçados e, por outro lado, sinaliza a importância atribuída às tarefas por elas empreendidas em proveito da Sociedade. A Senhora teve a oportunidade de visitar longínquos rincões na Região Norte do País, como aldeias indígenas e pequenos vilarejos de ribeirinhos, conhecendo, pessoalmente, a realidade daquela população, que, literalmente, carece de tudo e, para sobreviver com dignidade, depende fundamentalmente da presença do Estado.

Nesse contexto, como a Senhora avalia o papel das Forças Armadas?

**Célia Corrêa:**

Felizmente tive essa oportunidade! Lá está o Brasil que os brasileiros não conhecem. Fui prestigiada por ter visto a atuação cívica das nossas Forças Armadas. É inevitável que, para manter a integridade do território, a proximidade com a realidade da população menos assistida do País, torna-se quase uma situação obrigatória pelas funções exercidas por vocês militares. As pessoas que ali vivem sempre estarão precisando da participação e do auxílio do Estado. Exemplo claro dessa atuação é a assistência prestada pela FAB a essas populações, que só conseguem ter acesso a serviços públicos com rapidez e mobilidade, por meio das asas da Força Aérea. Novamente surgiu a oportunidade de voltar à mesma região agora em setembro, e consegui ver a mudança de realidade daquela população. Vi, por exemplo, que instalaram geradores para garantir a manutenção de vacinas e medicamentos, auxiliando o trabalho dos

agentes de saúde. O esforço da educação aos mais jovens é outro exemplo, sem contar os obstáculos que tiveram que ser transpostos, sobretudo no quesito logística, que, para a região, se torna-se uma condição quase que permanente de atuação das Forças Armadas.

#### **REVISTA SEIVA:**

No início de 2011, implementaram-se ajustes na Lei Orçamentária Anual como consequência de fatores macroeconômicos adversos, tendo como reflexo imediato o contingenciamento do orçamento para todas as pastas do governo. Em sua avaliação quais as perspectivas futuras para o curto prazo e nos horizontes mais elásticos, de médio e longo prazos?

#### **Célia Corrêa:**

Veja, tendo em vista uma possível nova crise advinda da Europa e dos Estados Unidos, e a visão permanente nas metas de inflação do País, nossa mensagem aos gestores deve ser de austeridade e controle de gastos públicos, sobretudo porque a política fiscal é preponderante para a manutenção das conquistas do povo brasileiro. Refiro-me à ampliação do crédito e da massa salarial, itens fortemente influenciados pela política monetária expansionista empreendida nos últimos anos. Dessa forma, os ganhos de receita que poderiam gerar mais recursos para a despesa pública, equilibrando o corte do início do ano que vocês se referiram, estão sendo esterilizados para garantir uma meta de resultado primário cada vez mais superavitária. Contudo, no longo prazo, a estabilidade dos mercados e a dissipação das incertezas, provocarão um ambiente macroeconômico mais favorável, propiciando um efeito dinamizador da política fiscal, uma vez que as expectativas positivas podem influenciar no dispêndio da população e, por conseguinte, gerar mais receitas públicas, para que o orçamento continue na nobre tarefa de prover recursos em áreas onde se mais necessita. Aliás, isto é a prática que constitui uma das funções mais importantes e clássicas do orçamento: a alocativa.

#### **REVISTA SEIVA:**

A SOF, buscando ser um órgão de referência no uso e difusão de informações, dados e metodologias orçamentárias, com vistas à formulação e à execução de políticas públicas, certamente depara-se com sérios desafios. Como tem sido sua experiência na condução dessas atividades?

#### **Célia Corrêa:**

Sem dúvida são grandes os desafios. Nosso primeiro passo foi dado em 2007 com o diagnóstico de que era preciso desenvolver um sistema informatizado de planejamento e orçamento federal, que suportasse a dinâmica da Administração Pública e aperfeiçoasse a aproximação entre essas duas áreas (planejamento e orçamento), conforme recomenda as melhores práticas mundiais no assunto. Outro foi o mapeamento de

processos, que possibilitou a correção de práticas que não agregavam valor às atividades finalísticas da SOF. Além disso, instalamos, também em 2007, um planejamento estratégico para alcance de resultados importantes para a Secretaria, como os trabalhos voltados para informar a sociedade sobre o orçamento público; a criação da escola virtual da SOF, que permitiu o aprimoramento da relação federativa; a revisão de conceitos, o que trouxe maior interface com os Órgãos Setoriais; além da questão da eficiência do gasto público, assunto primordial na agenda de quem atua na área orçamentária. Voltando ao campo da tecnologia, realizamos uma série de atividades, como o concurso para contratar servidores que tivessem a especialidade em tecnologia da informação, mas que fossem também experts na nossa temática. Assim, nasceu, em 2009, o SIOF (Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento), que continua em pleno desenvolvimento, utilizando apenas softwares livres. A própria elaboração do novo PPA 2012-2015 foi totalmente realizada nesse sistema. Ademais, estamos atualmente envolvidos com as especificações do módulo de monitoramento e avaliação do PPA e do Orçamento, que necessitará de integração com os outros sistemas do Governo Federal, notadamente os de execução orçamentária, de convênios, de pessoal, de contratos, entre outros. Tudo isso permitirá ao analista do Ministério do Planejamento a possibilidade de ampliar os horizontes de informação acerca dos projetos e das atividades mais importantes para o governo.

#### **REVISTA SEIVA:**

Ao completar 40 anos, a SOF consolida-se como organismo de Gestão por excelência, lidando com atribuições relevantes, dentre as quais destaca-se o complexo universo dos orçamentos, que são do mais alto interesse para a manutenção, a modernização e, em última análise, a própria sobrevivência das Organizações.

Nesse cenário, considerando-se as perspectivas econômicas do Brasil, levando-se em conta a evolução das receitas federais, o que se pode esperar do PPA 2012 – 2015?

#### **Célia Corrêa:**

Apesar de o PPA ser apenas indicativo para a despesa pública, e, portanto, ter pouca influência no equilíbrio anual entre receitas e despesas, sua nova formatação permitiu a queda significativa dos números de programas, saindo de 217 programas finalísticos, para 65 temáticos, quebrando um pouco aquelas “caixinhas” que cada programa representava na estrutura orçamentária, resgatando a função planejamento e reforçando a transversalidade das políticas públicas. A visão de futuro do PPA 2012-2015 se coaduna com os atuais objetivos de governo, que busca o desenvolvimento sustentável, a correção das desigualdades regionais e sociais, a educação de qualidade com produção de conhecimento e inovação tecnológica. Esses objetivos se harmonizam

com o Brasil de hoje, uma nação democrática e soberana, que defende os direitos humanos, a liberdade, a paz e o desenvolvimento no mundo.

**Revista \$EIVA:**

A evolução positiva do orçamento do Ministério da Defesa, nos últimos oito anos, possibilitou, no tocante ao Comando da Aeronáutica, investimentos relevantes que redundaram em melhorias das instalações militares, a exemplo da construção do Centro de Instrução e Adaptação de Oficiais, em Lagoa Santa, MG, a continuidade do processo de reaparelhamento da Força, com aquisições de aeronaves – A-29, C-105, Black Hawk, EC-725, a modernização do P-3AM, F-5M e A-1M, o desenvolvimento do KC-390, dentre outros. Além da modernização do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB) e o incremento na capacidade de apoio em situações de calamidades e eventuais situações conflituosas. Na visão da SOF, esta evolução está em linha e reflete o que se espera da Força Aérea em face dos recursos que lhe são destinados.

**Célia Corrêa:**

Assim como o reaparelhamento dos Comandos da Marinha e do Exército, a SOF, da mesma forma, reconhece como relevante para a defesa e segurança do Brasil, a modernização e renovação das aeronaves da FAB. Nos limites das possibilidades da política fiscal do Governo, todo o esforço e a preocupação da SOF, na elaboração dos orçamentos anuais, é propiciar meios à FAB para implementar seu programa de reaparelhamento. Se bem aplicados, com a racionalização das atividades de custeio para elevar a capacidade de gasto em investimentos, os recursos até então alocados no seu orçamento são suficientes para atender aos seus planos. E assim tem sido feito: a FAB tem aplicado com competência e responsabilidade os recursos que lhes são destinados, visando à melhoria e ao aprimoramento da capacidade técnica para cumprir sua missão constitucional de manter a soberania no espaço aéreo nacional, com vistas à defesa da Pátria.

**Revista \$EIVA:**

A SOF teve papel vital para a realização dos Jogos Mundiais Militares, os Jogos da Paz, em 2011, destacando-se a manutenção do fluxo de recursos que asseguraram a sua realização. Mais do que apenas os ganhos no campo do desporto, o evento deixou um legado de bens públicos muito úteis, a exemplo dos Próprios Nacionais Residenciais que trouxeram melhorias na qualidade de vida, pessoal e profissional, de um sem-número de militares e suas famílias. Sob a ótica da SOF, pode-se imaginar que esta parceria profícua com as Forças Armadas poderá ter continuidade no âmbito da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016?

**Célia Corrêa:**

Sem dúvida. Como eu já havia dito, os grandes eventos em que o País estará inserido nos próximos anos necessitarão do apoio das Forças Armadas. Portanto, o que estiver ao alcance da SOF, será interpretado de forma prioritária, sobretudo porque o Brasil estará em uma posição de destaque perante o mundo e não podemos abrir mão da efetividade das nossas ações, sobretudo no que diz respeito aos recursos orçamentários. Entretanto, ressalto a importância do planejamento das atividades, a exemplo do realizado com sucesso nos Jogos Mundiais Militares, para que não sejamos surpreendidos às vésperas dos eventos.

**Revista \$EIVA:**

Finalmente, com sua permissão, cabe uma amistosa provocação: seria muito sonhar com a criação de um Programa Governamental que suportasse a continuidade dos Projetos de defesa, garantindo-lhes fluxo de recursos compatíveis, dentro dos Planos Plurianuais, de modo a evitar sobressaltos e os decorrentes custos adicionais, tangíveis e intangíveis?

**Célia Corrêa:**

Usarei as palavras da nossa Ministra Miriam Belchior quando interpelada pelo Congresso Nacional sobre contingenciamentos para 2012: “fazer orçamento não é fácil, nem sempre podemos fazer as escolhas que gostaríamos, em função das limitações de recursos. Não podemos hoje fazer um raciocínio sobre o que vai ocorrer no ano que vem, se vai ou não haver contingenciamento”. Dessa forma, corroboro com seu pensamento. Obviamente que pensar em proteções orçamentárias para fluxo ininterrupto de recursos, somente inviabiliza a margem que o governo possui para dar respostas mais rápidas às crises. Contudo, caso tenhamos um ano mais estável, no que diz respeito, por exemplo, à nossa inflação, à economia externa, ao clima, que influencia diretamente os preços das commodities brasileiras, certamente a Defesa poderá cumprir com seus projetos inseridos no PPA.

**Revista \$EIVA:**

Este espaço está aberto para as suas considerações finais.

**Célia Corrêa:**

Gostaria de agradecer ao convite e a oportunidade de cooperar com a revista \$eiva e queria transmitir, aos responsáveis pela publicação, meus sinceros votos de sucesso desse meio de comunicação tão importante para assegurar o contato com nossas comunidades de trabalho. Fico feliz em poder ter feito parte dessa história e de ter falado um pouco da nossa experiência em Orçamento Público. Espero ter alcançado as expectativas que foram depositadas em mim.

Obrigada!

# FAB 70 ANOS – VIDA E HISTÓRIA

Maj Av Daniel Cavalcanti Mendonça

Nesses setenta anos de existência, três palavras representam, com exatidão, o que é a Força Aérea Brasileira: a **Força** traduz o sentimento de uma Instituição vibrante em suas atitudes e pujante nos ideais de servir à Pátria; **Aérea**, garantia do firme propósito de bem cumprir a missão constitucional de “manter a soberania do espaço aéreo”; e **Brasileira**, materialização do orgulho de prestar os melhores serviços à Nação.

Indubitavelmente, a eclosão da Segunda Grande Guerra desencadeou o processo da criação do Ministério da Aeronáutica, seguindo a tendência que se consolidava no mundo, desde a década de 20, no intuito de reunir, sob a égide de uma Instituição, as coisas que dissessem respeito ao Poder Aéreo.

Inserida nesse cenário, resultante da união das aviações Naval e Militar, surgiu a **Força Aérea Brasileira**. À época, o Ministério da Aeronáutica, tendo como primeiro Ministro o Senador Joaquim Pedro de Salgado Filho, aglutinou os assuntos referentes à aviação civil, à infraestrutura e à indústria aeronáutica. Nascia a Força Aérea sob “batismo de fogo” nos céus da Itália, combatendo o nazi-facismo com os heróis do 1º Grupo de Caça, o “Senta a Pua”, motivo de orgulho para o povo brasileiro.



Figura 1 - Primeiro Ministro da Aeronáutica – Senador Joaquim Pedro de Salgado Filho  
Fonte - CECOMSAER

Marcantes acontecimentos sucederam-se, destemidos homens dedicaram suas vidas para integrar e desenvolver o País. Aeródromos e aeroportos começaram a surgir nos mais longínquos rincões, bem assim foram dados os primeiros passos

para a formação das bases de suporte e fortalecimento da indústria de defesa nacional.

Assim, em São José dos Campos, instalaram-se o Centro Técnico Aeroespacial (CTA), o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e o Instituto de Pesquisas e Desenvolvimento (IPD).

Nesse contexto, não menos importante, a integração da Amazônia seguia célere e os ventos da década de 50 trouxeram os primeiros jatos, Gloster Meteor, e a Esquadrilha da Fumaça.

Importantes projetos foram desenvolvidos, dentre eles o da aeronave Bandeirante. Foram galgados os primeiros degraus na direção do Programa Espacial, sonho acalentado e perseguido com persistência.

No meio desse turbilhão de sonhos e realizações, adveio o desenvolvimento do Sistema Integrado de Defesa Aeroespacial Brasileiro (SISDABRA), estabelecendo-se uma moderna rede de radares e adquirindo-se os primeiros caças supersônicos para o País, em proveito da soberania no espaço aéreo.



Figura 2 – Caça supersônico F-5  
Fonte - CECOMSAER

Cabe salientar que, em meio a essa variedade de realizações, deu-se seguimento à relevante reestruturação administrativa, com vistas à preparação da Força para o futuro.



Figura 3 – C-95 Bandeirante  
Fonte - CECOMSAER

O País crescia e com ele a Força Aérea. A infraestrutura aeroportuária teve significativo desenvolvimento. A Comissão de Aeroportos da Amazônia, COMARA, para comprovar, construiu nos últimos trinta anos mais de uma centena de novos aeródromos; em 1969, foi criada a EMBRAER, hoje a terceira maior fabricante de aviões comerciais do mundo.

Foi assim que, mantendo sempre o ideal de contribuir para o desenvolvimento do País, a Força Aérea participou, ativamente, de relevantes projetos como a Missão Completa Espacial Brasileira (MCEB) e o Sistema de Vigilância da Amazônia (SIVAM), este que permitiu a completa cobertura do espaço aéreo setentrional, proporcionando a requerida segurança e o controle naquela região.

Ao entrar no novo milênio, a FAB dedica importante esforço no campo das inovações tecnológicas. O planejamento estratégico de longo prazo permitiu que novos recursos fossem destinados para importantes projetos.

A ampla cobertura radar do território foi conquistada e já trilhamos os caminhos do futuro, inserindo-nos no espaço aéreo contínuo (CNS-ATM), gerenciado com o apoio de satélites.



Figura 4 – Instalações do projeto SIVAM  
Fonte - CECOMSAER

A modernização da frota de aeronaves tornou-se realidade. Foram adquiridos os modernos vetores de Caça leves A-29 – Super Tucano, as aeronaves de transporte C-99 e C-105 Amazonas, os helicópteros AH-2 Sabre, H-60 BlackHawk e EC-725, além de implementarem-se os projetos de modernização das aeronaves de Patrulha Marítima P-3AM, dos F-5E/FM e dos A-1M, (AM-X).

Nesse cenário, ainda nos seus primeiros passos, **\$EIVA** regozija-se em compartilhar com seus leitores um pouco dessa História.

Ao homenagear a nossa Instituição, esta jovem septuagenária, **\$EIVA** sente-se orgulhosa por dela ser parte integrante.



Figura 5 – A-29 Super Tucano  
Fonte - CECOMSAER

Nesse cenário, é bom lembrar que esses marcantes passos não teriam sido possíveis sem o esforço dos abnegados homens e mulheres que doaram o melhor de suas vidas para construir e consolidar esta Força.

O legado por eles deixado serve de inspiração para as novas gerações. Ao exaltá-los, estamos manifestando reconhecimento pela incondicional dedicação a um ideal: o de servir ao País, sem nada pedir em troca.

Parabéns a todos aqueles que estiveram presentes e contribuíram para a construção dessa História.

Parabéns, Força Aérea Brasileira!

# GESTÃO DA CONTINUIDADE: QUANDO O PLANEJAMENTO DETERMINA A SOBREVIVÊNCIA.

Cel Int Alexandre Velloso Guimarães

Chefe da Seção de Procedimentos Contábeis da Subsecretaria de Contabilidade da SEFA



Ao longo dos últimos anos, a atenção mundial tem sido frequentemente atraída por numerosos eventos adversos, de efeitos catastróficos, a exemplo de fenômenos naturais como tornados, furacões, chuvas torrenciais, inundações e terremotos, bem como episódios de grandes proporções provocados por ação humana, tais como atentados terroristas e atos criminosos de natureza cibernética.

Essa variada gama de acontecimentos apresenta, como fator comum, a ameaça à continuidade das atividades das organizações situadas em sua área de impacto e de outras que dependam daquelas diretamente afetadas, em razão de aspectos logísticos e de fluxo de informações.

Em resposta ao desafio de assegurar que organizações com ou sem fins lucrativos permaneçam em funcionamento, diante de situações adversas, preservando níveis mínimos de operação, a área da Gestão Organizacional vem consolidando, como

importantes temas, o Planejamento e a Gestão da Continuidade de Negócios. Estes compreendem a elaboração de procedimentos para permitir que as organizações suportem os eventos de risco, garantindo estabilidade às suas funções críticas, quando confrontadas com situações adversas, admitindo-se a ocorrência de níveis planejados de degradação (Business Continuity Institute, 2011).

Ilustrando a relevância deste campo, Hiles (2011) menciona estimativas elaboradas pelo Business Continuity Institute (BCI), segundo as quais o Reino Unido perderia 11,1 bilhões de libras/ano, o equivalente a 0,8% de seu PIB, devido a importantes episódios de interrupção de operações em organizações que não dispõem de planos de continuidade de negócios naquela região. Segundo o mesmo autor, na América do Norte, 52% das organizações, que possuem planos de continuidade de negócios, acionaram-nos nos últimos cinco anos. Vale ainda mencionar que, em 2010, a relevância do assunto levou o Congresso norte-americano a editar a Lei 110-53, sob a ementa "Implementing Recommendations of the 9/11 Commissions Act of 2007", por meio da qual foi sugerido que o gerenciamento de riscos, bem como a gestão da resiliência e da continuidade de negócios fosse implementada por todas as organizações nos Estados Unidos, em conformidade com padrões específicos.

O assunto ganha ainda maior destaque quando se associa a Gestão da Continuidade ao segmento da Defesa que, por natureza, deve cultivar as variáveis de prontidão e de pronto-emprego. Se a Gestão da Continuidade é prioritária para organizações civis, as quais, em situações de emergência, podem posicionar-se como clientes do Estado, o referido tema configura-se como elemento essencial para as Forças Armadas, instituições que exercem a função de reserva de prontidão para situações adversas no âmbito nacional e internacional, as quais necessitam ter assegurada, sob quaisquer condições, sua capacidade operativa.

Nesse cenário, o presente artigo tem por objetivo proporcionar um conjunto de informações básicas sobre a Gestão da Continuidade, com o propósito de posicionar o referido tema no contexto das demais iniciativas de Gestão Organizacional, possibilitando aos leitores, que desejarem, o posterior aprofundamento de conhecimentos a partir do estudo dos conceitos e das idéias ora apresentadas.

Inicialmente, realiza-se uma abordagem geral sobre relevantes fontes de pesquisa, enfatizando o estágio de maturidade do assunto no Brasil e no exterior. Em seguida, o artigo explora a correlação existente entre a Gestão da Continuidade e a Gestão de Riscos e apresenta a visão do fluxo de atividades inerentes à Gestão de Riscos e à Gestão da Continuidade, com exemplos de ferramentas de apoio. Como complementação, o último tópico contempla informações gerais sobre o processo de elaboração do Plano de Contingência da Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica (SEFA), trabalho que se constitui em importante etapa do Projeto de Estratégia Organizacional da Secretaria e que, em sua execução, vem experimentando a utilização de conceitos ligados à matéria Gestão da Continuidade.

## **A GESTÃO DA CONTINUIDADE NO BRASIL E NO EXTERIOR**

De maneira similar ao que ocorre com o assunto "Prevenção e Recuperação de Desastres", a "Gestão da Continuidade" ainda não se encontra amplamente difundida no Brasil. No Setor Público, as iniciativas mais concretas são identificadas somente a partir de 2006, constatando-se ainda escassez de guias, manuais e de outros materiais de livre acesso.

No âmbito nacional, uma das importantes contribuições veio do Setor Bancário, por meio da Resolução do Banco Central 3.380/2006. Ao tratar da implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional em instituições financeiras, a citada Resolução expediu orientação quanto à elaboração de planos de contingência que contemplassem estratégias voltadas para assegurar condições de continuidade das atividades, bem como limitar graves perdas decorrentes de risco operacional. O referido documento normativo, que evidencia o estágio diferenciado em que se encontrava o segmento financeiro em relação à questão, serviu de base para a elaboração do trabalho da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) sobre "Melhores Práticas na Gestão do Risco Operacional", permitindo que os Bancos Federais se posicionassem na vanguarda deste assunto em comparação com as demais áreas do Setor Público.

Na trilha das citadas iniciativas, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), em 2007 e 2008, editou as Normas ABNT NBR 15999-1 – Código de Práticas e NBR 15999-2 – Requisitos, respectivamente, as quais, inspiradas em padrões internacionais, definiram conceitos e estabeleceram bases da Gestão da Continuidade de Negócios para as entidades situadas no País.

Ainda, dentre as iniciativas nacionais, merecem destaque as manifestações do Tribunal de Contas da União (TCU) sobre a necessidade de Órgãos e Entidades da Administração Pública definirem formalmente Planos de Continuidade de Negócios (PCN) capazes de garantir a retomada, em tempo hábil, do funcionamento da área de tecnologia da informação em caso de falhas internas ou de desastres naturais, tendo como objetivo a proteção dos processos considerados críticos. Tais pronunciamentos podem ser visualizados, por meio de consulta à jurisprudência sistematizada do TCU, resultante de diversos Acórdãos emitidos entre os anos de 2007 e 2010.

Já no contexto internacional, verifica-se que o tema Gestão da Continuidade tem sido objeto de significativa atenção de órgãos oficiais há mais tempo, constituindo exemplos marcantes o caso da Austrália, do Canadá, dos Estados Unidos, da Nova Zelândia e do Reino Unido.

A título de ilustração, podem ser mencionadas as várias iniciativas do Governo da Austrália (Australian Government, 2011), as quais incluem um portal eletrônico com informações sobre o assunto, dirigidas a todos os tipos de organizações, apresentando links para consulta de guias e manuais detalhados, além da possibilidade de acesso a um programa de treinamento específico, conduzido pelo órgão de padronização de normas daquele País.

No caso do Reino Unido, deve-se ressaltar a valiosa contribuição do Business Continuity Institute (BCI), uma organização independente fundada, em 1994, para o desenvolvimento e a difusão de conhecimento, padrões e técnicas sobre a Continuidade de Negócios e que, hoje, realiza, inclusive, a certificação de profissionais dedicados a essa área em todo o mundo.

Voltando-se para o continente americano, no caso dos Estados Unidos, a relevância atualmente atribuída ao tema Continuidade pode ser aquilatada pela existência de uma "Política de Continuidade Nacional", formalizada por meio de uma Diretiva Presidencial de 2007 (US Department of Homeland Security, 2011), a qual estabelece, dentre outros aspectos, quais devem ser consideradas as funções essenciais no plano nacional e prescreve requisitos para todos os órgãos e agências governamentais em relação à continuidade de suas atividades em situações adversas.

A análise de variados documentos dos países anteriormente citados, bem como das fontes existentes no Brasil evidencia que a Gestão da Continuidade entrelaça-se com o tema da Gestão de Riscos, aspecto que, por vezes, ocasiona a utilização indiscriminada de termos e conceitos inerentes a cada uma dessas áreas. No tópico a seguir, aborda-se a importante interface entre os dois assuntos e os processos afetos a cada um.

## A GESTÃO DE RISCOS E A GESTÃO DA CONTINUIDADE

De acordo com o glossário do Business Continuity Institute, "risco" pode ser entendido como a "combinação da probabilidade de um evento e de suas consequências" e, no contexto organizacional, um evento de risco apresenta o significado de ocorrência extraordinária, de natureza severa e que acarreta a interrupção ou desarticulação de um ou mais processos críticos de uma organização (Business Continuity Institute, 2011).

A partir destes dois conceitos, torna-se mais fácil a distinção entre o universo da Gestão de Riscos e aquele inerente à Gestão da Continuidade. Para tanto, será utilizada a abordagem trazida pelo Australian National Audit Office, Órgão de Controle Independente da Austrália, que reuniu importantes orientações sobre o assunto, no seu Guia de Melhores Práticas de Continuidade, intitulado "Keeping the wheels in motion". A citada obra registra que a Gestão da Continuidade pode ser considerada até mesmo como um tópico pertencente ao conjunto maior da Gestão de Riscos.

De acordo com essa abordagem, enquanto a Gestão de Riscos estaria focada no levantamento e na avaliação de eventos de risco, bem como na elaboração de medidas para anular ou minimizar a probabilidade de sua ocorrência, a Gestão da Continuidade, partindo da identificação dos eventos de risco mais significativos, seria dirigida para a elaboração de medidas pós-concretização de um evento de risco, voltadas para a continuidade das funções críticas da organização.

Com base na ilustração (FIG. 1), verifica-se que a premissa da Gestão da Continuidade é que o pior cenário já se concretizou (evento de risco) e um ou mais processos críticos estão impedidos de continuar. Assim, o seu foco não é mais a elaboração de medidas de prevenção, como na Gestão de Riscos, mas, sim, a recuperação, em níveis planejados, dos processos críticos no menor espaço de tempo possível.

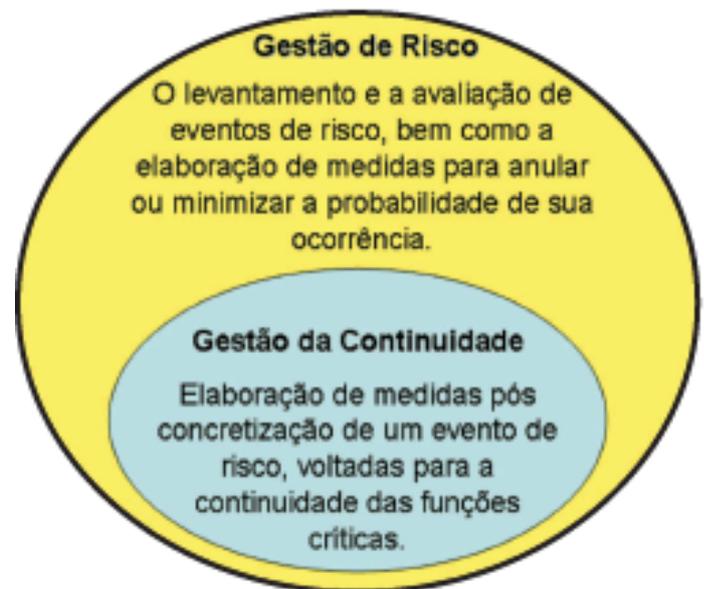


Figura 1: Interação entre Gestão de Risco e Gestão da Continuidade.  
Fonte: adaptado de Australian National Audit Office (2000).

O planejamento da continuidade tem como resultado documental o chamado Plano de Continuidade de Negócios (PCN), algumas vezes denominado Plano de Contingência. Este documento, diferentemente de um relatório de riscos típico, contempla um conjunto de medidas construídas e treinadas, destinadas a promover o retorno da organização a níveis mínimos de operação, logo após a concretização de um evento adverso. Consta-se, portanto, que, na Gestão da Continuidade, o direcionador da ação gerencial deixa de ser a causa do evento de risco e passa a ser o conjunto de consequências do evento e de que forma estas impactam os processos-chave da organização. Tal abordagem permite concluir que a Gestão da Continuidade atua justamente nas áreas de ineficácia das medidas de prevenção de riscos, ou seja, em situações nas quais os esforços de prevenção não produzem os resultados esperados.

No tocante ao relacionamento entre a esfera da Gestão de Riscos e a Gestão da Continuidade, é importante compreender que se tratam de áreas complementares, o que pode ser bem ilustrado, por meio do estudo dos ciclos de atividades envolvidos em cada caso.

## O CICLO DA GESTÃO DE RISCOS

No que se refere ao ciclo de gerenciamento de riscos, a literatura é razoavelmente uníssona quanto ao envolvimento das seguintes etapas: identificação dos processos de negócio (business processes) considerados críticos e dos insumos ou inputs; identificação e avaliação dos riscos; elaboração e implementação de

controles e medidas corretivas; e monitoramento e revisão de controles. A figura 2, a seguir, ilustra as diversas etapas desse ciclo.



Figura 2: Processo de Gestão de Riscos.

A identificação dos processos críticos demanda que a organização já disponha de alguma maturidade em relação à “Gestão de Processos” e que, também, conte com um mínimo em termos de direcionamento estratégico, porquanto a “criticidade” dos processos será avaliada em função de sua interferência na missão da organização e na missão/interesses do cliente de cada processo.

Em relação aos insumos envolvidos nos processos, de maneira geral, tais inputs podem ser classificados nos grupos de tecnologia, pessoas, informação, suprimento e instalações (ABNT, 2007).

Na fase seguinte, tem início a identificação e a avaliação dos fatores de risco incidentes sobre cada processo crítico, atividade que pode pautar-se por diferentes metodologias. Especificamente, quanto ao levantamento de potenciais eventos de risco, a literatura

destaca que se trata de um trabalho de grupo, no qual experiência, conhecimento sobre os processos e uma visão aberta são atributos essenciais. Na sequência, a figura 3 ilustra um exemplo de classificação de eventos de risco, adaptado do trabalho do Australian National Audit Office (2000).

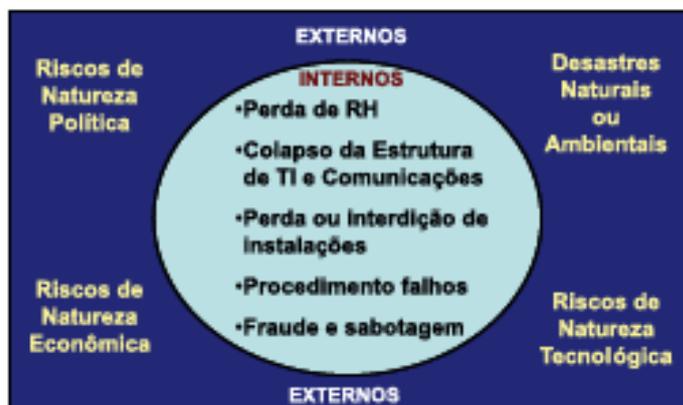


Figura 3: Exemplo de classificação de eventos de risco. Fonte: Australian National Audit Office (2000).

De posse da lista de eventos de risco potencialmente incidentes sobre cada processo, passa-se à avaliação dos riscos propriamente ditos. Trata-se de uma tarefa essencial e, de certa forma, complexa, a qual envolve a apreciação do impacto que cada evento de risco identificado provocaria nos processos classificados como críticos, segundo parâmetros específicos.

Processo: RECEBIMENTO E ESTOCAGEM DE BENS DE ALMOXARIFADO									
IMPACTO									
Evento de Risco	Interrupção	Produto (output)	Recursos (input)	Reputação	Clientes	Cumprimento de Legislação	Média	Prob.	Grau de Risco
Incêndio no armazém de recebimento com interdição das instalações.	30 dias (nível 5)	Interrupção total das rotinas de recebimento e de estocagem (nível 5).	Indisponibiliza o recurso essencial que consiste nas instalações de recebimento (nível 5).	Danos à reputação da organização junto aos fornecedores (nível 3).	Risco de atrasos no atendimento a novas demandas (nível 3).	Provável atraso em relação aos prazos de liquidação e de pagamento das despesas (nível 3).	4	2	8

Figura 4: Avaliação de risco. Fonte: adaptado do Australian National Audit Office (2000).

Em relação a tais parâmetros, o citado trabalho do Setor Público da Austrália sugere que, para cada processo, os eventos de risco tenham o respectivo nível de impacto avaliado no tocante: ao seu tempo máximo de interrupção aceitável, ao produto do processo

(output), aos insumos ou recursos (input), à reputação da organização, aos interesses ou à missão de cada cliente e à capacidade de cumprimento dos marcos regulatórios ou legais da atividade em pauta. Essa apreciação pode ser acompanhada da atribuição do