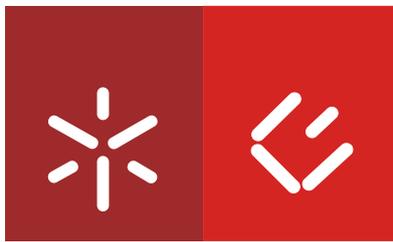


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Diógenes Lima Neto

**A Institucionalização do Processo de Acordos de *Offset* no Comando da Aeronáutica do Brasil**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Diógenes Lima Neto

**A Institucionalização do Processo de  
Acordos de *Offset* no Comando da  
Aeronáutica do Brasil**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Administração Pública

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz  
Esteves de Araújo**

Junho de 2012

## DECLARAÇÃO

Nome: Diógenes Lima Neto

Endereço electrónico: diogeneslima@hotmail.com

Número do Bilhete de Identidade: K190L7338

Título da dissertação:

A institucionalização do processo de acordos de offset no Comando da Aeronáutica do Brasil

Orientador: Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves de Araújo

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado:

Mestrado em Administração Pública

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Agradecimentos

Muitos são os desafios que nos defrontamos quando nos propomos a efetuar um estudo de alto nível. As fontes de dificuldades são inúmeras e tanto maiores quanto maior o objetivo que se pretende alcançar. E com este trabalho não foi, de forma alguma, diferente. Ao pretender avaliar a institucionalização de um processo dentro do contexto do Comando da Aeronáutica do Brasil, os desafios foram iguais àquele país: gigantescos.

Todavia, o primeiro passo para tornar realidade um trabalho dessa magnitude não é dado na universidade, mas, sim, dentro de casa, quando ainda somos muito pequenos. Nossos pais, seres de abnegado empenho na criação de seus filhos, fazem o duro trabalho inicial de moldar nosso caráter para o bem.

Assim, não de outra forma, inicio agradecendo a minha querida mãe por ter sempre me incentivado a estudar e buscar meus objetivos, colocando-os sempre no ponto mais alto, mas também sempre respeitando as pessoas e as diferenças entre elas. Se algo foi alcançado por mim até hoje, devo muito, por certo, a esta senhora chamada Darcy.

Também agradeço a minha amada esposa, Vanilde, e a minha querida filha, Beatriz, por terem me oferecido carinho e apoio, sempre na medida certa e nos momentos em que mais necessitei. Nenhuma pessoa alcança lugar algum se seu principal ponto de apoio, que é sua casa, não lhe propiciar harmonia, apoio e incentivo. E eu tive a benção divina de ter tido isso tudo.

Aos meus professores da Universidade do Minho, em particular da Escola de Economia e Gestão, deixo um registro de gratidão pelos preciosíssimos ensinamentos, prestados não somente pelas aulas em si, mas, principalmente, pelos debates inteligentes, provocadores, francos e construtivos. Assim são construídas grandes instituições.

Como não poderia ser diferente, registro um agradecimento muito especial ao nobre Professor Filipe Araújo, sem o qual este trabalho teria pouco brilho. Sua percepção aguçada do que é a Administração Pública, fruto de sua brilhante carreira acadêmica, associada a uma invejável capacidade de compreensão e análise de temas complexos, como os ligados à esfera militar, tornaram suas orientações e sugestões absolutamente lúcidas e preciosas. Para além disso, agradeço imensamente seu espírito sempre bem disposto e sua cordialidade ímpar.

A todos os demais amigos e amigas, colegas de curso e irmãos de armas, deixo, por fim, um abraço sincero de agradecimento! O apoio de vocês também foi essencial para seguir em frente!

Que Deus esteja sempre com todos vocês!



## Resumo

Há mais de meio século, diversos países têm usado o enorme poder negocial inerente às compras governamentais internacionais como forma de solicitar contrapartidas aos seus fornecedores, particularmente na área de Defesa. Apesar de alguns posicionamentos contrários de importantes atores do cenário de comércio exterior, essa abordagem vem se constituindo numa estratégia amplamente utilizada, sobretudo por países europeus, a fim de se obter acesso a tecnologias complexas e de fortalecer seu parque industrial de Defesa. Com o Brasil, tal não foi diferente e, efetivamente, esta abordagem já é utilizada há mais de 50 anos por suas Forças Armadas, as quais, até final do século passado, estavam constituídas sob a forma de ministérios militares independentes, cada uma com poder político próprio e, por consequência, com autonomia administrativa e decisória ímpares. Tal contexto possibilitou um processo de insitucionalização diferenciado entre as Forças. No caso particular da Força Aérea Brasileira – FAB , por conta da alta tecnologia comumente envolvida na aviação militar, associada ao valores usualmente altos de aeronaves, bens e serviços correlatos, esta necessitava de constantes aquisições complexas e de alto valor monetário. Estes fatos fizeram com que a FAB fosse a primeira a utilizar e institucionalizar o processo de implementação de acordos de contrapartidas. Todavia, em meados de 1999, com a dissolução dos ministérios militares e a criação do Ministério da Defesa do Brasil, abriu-se espaço para a edição de sua política de acordos de contrapartidas, assinada em 2002. Desde então, esta política e suas diretrizes tem sido implementadas na Força Aérea, pelo que, decorrida uma década, pouco se sabe sobre como se encontra a institucionalização do processo de acordos de contrapartidas dentro daquela Força, o que motivou a realização do presente estudo. A pesquisa feita envolveu 38 (trinta e oito) oficiais da FAB que atuam (ou atuaram recentemente) na gestão de acordos de contrapartidas para aquela Força e foi baseada no *framework* proposto pelo *Business Process Maturity Model* – BPMM , para análise da institucionalização de processos nas organizações. Os resultados obtidos mostram que, ao analisarmos a institucionalização do processo considerando suas fases, estas encontram-se em diferentes estágios, o que denota que o processo, como um todo, ainda não pode ser considerado adequadamente institucionalizado na Força Aérea.

**Palavras-chave:** governo, defesa, institucionalização, processo, contrapartidas, Forças Armadas, militar.



## **Abstract**

For more than half century, many countries have used the enormous negotiation power inherent to the international governmental acquisitions as a way for requiring offset agreements from their suppliers, particularly in the Defense sector. Despite some contrary positionings from some important players in the international trade, this approach turned to be a widely used strategy, mainly by European countries, in order to reach access to complex technologies and to strengthen their own Defense industries. With Brazil, such context was quite similar, and, effectively, this approach has been used for more than 50 years by its Armed Forces, which, by the end of the last century, were structured in the form of independent military ministries, each of them with political power and, therefore, with outstanding administrative autonomy and freedom for deciding. Such context made possible different processes of institutionalization within each Armed Force. In the particular case of Brazilian Air Force - BAF, because of the high-tech commonly inherent to the military aviation and its related goods and services, it needs constant and complex acquisitions, with high monetary figures involved. These facts made BAF the first in using and institutionalizing the implementation process of offset agreements. Nevertheless, by the middle of 1999, with the dissolution of the military ministries and the establishment of the Brazilian Ministry of Defense, there was room to the release a policy for the offset agreements, which was signed in 2002. Since then, that policy and its directives have been implemented in the Air Force, and, after a decade, very little is known about the situation of the institutionalization of offset agreements inside that Armed Force, what motivated to conduct this study. The research involved 38 (thirty eight) BAF officers that play (or played) a role in the management of offset agreements on behalf of the Air Force, and was based on the framework proposed by the Business Process Maturity Model – BPMM, for the analysis of processes institutionalization within organizations. The results obtained show that, when analyzing the process of institutionalization and considering its phases, it's noticeable that those are in significant different stages, which denotes that the process, as a whole, can't be considered as properly institutionalized inside the Air Force.

**Keywords:** government, defense, institutionalization, process, offsets, Armed Forces, military.



## Índice

Resumo.....	v
Abstract.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	xi
LISTA DE FIGURAS .....	xii
LISTA DE TABELAS .....	xiii
1. Introdução .....	1
2. Revisão da Literatura .....	5
2.1. <i>Offsets</i> e Acordos de <i>Offsets</i> .....	5
2.1.1. Definições do termo .....	5
2.1.2. Motivações para a exigência de contrapartidas .....	7
2.1.3. Natureza das transações de contrapartidas .....	9
2.1.4. Posicionamentos acerca do uso de contrapartidas.....	11
2.2. Teoria Institucional das Organizações.....	13
2.3. Institucionalização no contexto de maturidade de processos.....	16
2.4. <i>Business Process Maturity Model</i> – BPMM ®.....	18
3. Acordos de Contrapartidas no contexto do Ministério da Defesa do Brasil .....	21
3.1. Iniciativas anteriores ao Ministério da Defesa.....	21
3.2. O advento do Ministério da Defesa e o novo marco regulatório.....	22
4. Acordos de Contrapartidas no contexto do COMAER .....	26
4.1. Estruturação normativa .....	26
4.2. Principais atividades de um processo de implementação .....	27
4.3. Atividades complementares e de apoio à implementação .....	32
5. Enquadramento Empírico da Hipótese e <i>Research Design</i> .....	33
5.1. Hipótese a testar .....	35
5.2. Operacionalização e medição dos conceitos .....	35
5.2.1. Dimensões consideradas .....	38
5.2.2. Aspectos considerados em cada dimensão.....	39
6. Análise dos resultados .....	42
6.1. Perfil geral dos respondentes .....	42
6.2. Análise intradimensional.....	45
6.3. Análise por perfil dos respondentes.....	52
6.4. Síntese das análises .....	54

7. Conclusões .....	57
BIBLIOGRAFIA.....	61
ANEXO I - PORTARIA NORMATIVA N° 764/MD, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2002 .....	68
ANEXO II - ÁREAS DE PROCESSO POR NÍVEL DE MATURIDADE, SEGUNDO O BPMM ® .....	72
ANEXO III - QUESTIONÁRIO APLICADO .....	73
ANEXO IV – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA .....	78
ANEXO V – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES .....	81
ANEXO VI – ANÁLISE DE VIÉS DAS RESPOSTAS .....	88

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACCIT	Acordo de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica
BIS	<i>Bureau of Industry and Security (US Department of Commerce)</i>
BPMM	<i>Business Process Maturity Model</i>
CMD	Comandante (de cada Força Armada)
CMID	Comissão Militar da Indústria de Defesa
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
COMAER	Comando da Aeronáutica (Brasil)
CNEG	Curso de Negociação de Contratos Internacionais e Acordos de <i>Offset</i>
DCA	Diretriz do Comando da Aeronáutica (Brasil)
DPAP	<i>Defense Procurement Acquisition Policy (US Department of Defense)</i>
EDA	<i>European Defence Agency</i>
EMAER	Estado-Maior da Aeronáutica
EUA	Estados Unidos da América
FA	Forças Armadas
FAB	Força Aérea Brasileira
IDB	Indústria de Defesa Brasileira
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IFI	Instituto de Fomento e Coordenação Industrial
ILA	Instituto de Logística da Aeronáutica
IMF	<i>International Monetary Fund</i>
MD	Ministério da Defesa do Brasil
NGP	Nova Gestão Pública
OM	Organização Militar
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
RFP	<i>Request for Proposal</i> (ou Pedido de Oferta)
SELOM	Secretaria de Logística e Mobilização do MD (atual SEPROD)
SEPROD	Secretaria de Produtos de Defesa do MD (antiga SELOM)
SIPRI	<i>Stockholm International Peace Research Institute</i>
UNCITRAL	<i>United Nations Commission on International Trade Law</i>
UNDP	<i>United Nations Development Programme</i>
USD	Dólar norte-americano
WTO	<i>World Trade Organization</i> (UN)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contratos de exportação e Acordos de <i>Offset</i> nas relações comerciais dos EUA.....	8
Figura 2 - Os níveis de maturidade do BPMM – definições e resultados esperados.....	19
Figura 3 - Práticas de institucionalização previstas na especificação BPMM.....	20
Figura 4 - Diagrama Sintético da Portaria Normativa 764/MD/2002.....	24
Figura 5 - Fluxograma da implementação de um ACCIT, conforme estabelecido pela Portaria 764/MD/2002 .....	31
Figura 6 - Diagrama esquemático da estrutura de pesquisa utilizada.....	37
Figura 7 - Gráfico de distribuição das respostas acerca das fontes de pareceres para fins de reconhecimento de créditos de compensação mais utilizadas.....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diversidade das naturezas das transações de <i>Offset</i> , conforme seu contexto comercial internacional.....	10
Tabela 2 - Naturezas de transações de contrapartidas, segundo o MD do Brasil .....	11
Tabela 3 - Práticas de institucionalização e seus objetivos, segundo o BPMM - Fonte: BPMM (2008:96) .....	20
Tabela 4 - Resumo das diretrizes contidas entre os artigos 5º e 13 da Portaria Normativa 764/MD/2002 .....	25
Tabela 5 - Matriz de balanceamento das questões entre “Dimensões” e “Fases do Processo” .....	37
Tabela 6 - Respondentes quanto à situação atual em relação à gestão de ACCIT .....	43
Tabela 7 - Respondentes quanto à natureza da última experiência em gestão de ACCIT.....	43
Tabela 8 - Respondentes quanto ao tempo de experiência em gestão de ACCIT.....	44
Tabela 9 - Respondentes quanto à área de formação.....	44
Tabela 10 - Respondentes quanto ao nível de escolaridade.....	44
Tabela 11 - Dados estatísticos para as questões relativas à dimensão 1 (Do Processo).....	45
Tabela 12 - Análise de viés das respostas à dimensão 1 (Do Processo) .....	46
Tabela 13 - Dados estatísticos para as questões relativas à dimensão 2 (Planejar o Trabalho) .....	46
Tabela 14 - Respostas sobre a existência de sistema corporativo para gestão de ACCIT.....	47
Tabela 15 - Análise de viés das respostas à dimensão 2 (Planejar o trabalho) .....	47
Tabela 16 - Dados estatísticos para as questões relativas à dimensão 3 (Conhecimentos e Habilidades).....	48
Tabela 17 - Respostas às questões sobre participação em conferências, <i>coaching</i> e cursos privados.....	48
Tabela 18 - Análise de viés das respostas à dimensão 3 (Conhecimentos e Habilidades) .....	49
Tabela 19 - Dados estatísticos para as questões relativas à dimensão 4 (Desempenho e Resultados) .....	49
Tabela 20 - Análise de viés das respostas à dimensão 4 (Desempenho e Resultados).....	50
Tabela 21 - Dados estatísticos para as questões relativas à dimensão 5 (Conformidade).....	50
Tabela 22 - Análise de viés das respostas à dimensão 5 (Conformidade) .....	51
Tabela 23 - Médias, por dimensão, segundo a situação atual do respondente quanto à gestão de ACCIT .....	52
Tabela 24 - Médias, por dimensão, segundo a última experiência em gestão de ACCIT.....	52
Tabela 25 - Médias, por dimensão, segundo a área de formação.....	53
Tabela 26 - Médias, por dimensão, segundo o nível de escolaridade .....	53
Tabela 27 - Médias, por dimensão, segundo o tempo de experiência em gestão de ACCIT .....	54
Tabela 28 - Quadro-resumo final das análises feitas sobre as dimensões.....	54
Tabela 29 - Quadro-resumo da análise das questões da dimensão 1 – Do Processo.....	55
Tabela 30 - Quadro-resumo da análise das questões da dimensão 2 – Planejar o trabalho.....	55
Tabela 31 - Quadro-resumo da análise das questões da dimensão 3 – Conhecimentos e Habilidades.....	56
Tabela 32 - Quadro-resumo da análise das questões da dimensão 4 – Desempenho e Resultados.....	56
Tabela 33 - Quadro-resumo da análise das questões da dimensão 5 – Conformidade .....	56



## 1. Introdução

No contexto da competição comercial globalizada deste novo milênio, acirrada pelas graves e sucessivas crises financeiras recentes ao redor do mundo, muitos governos ainda buscam modelos e ferramentas, de toda espécie, a fim de alcançar um patamar de desenvolvimento robusto e sustentável para suas nações.

Para conseguir tal objetivo, diversas estratégias têm sido utilizadas, tanto no âmbito interno (nacional), como no externo (internacional), as quais procuram alavancar as vantagens que a nação já possui e, ao mesmo tempo, diminuir as suas eventuais desvantagens.

O uso do imenso poder negocial inerente às compras governamentais, sobretudo às internacionais, tem sido uma destas estratégias, a partir das quais os governos esperam que advenham amplos e desejáveis reflexos para suas economias internas, contribuindo de forma concreta para o aumento do nível de desenvolvimento nacional.

No que diz respeito às aquisições governamentais internacionais na área de Defesa, em particular, tal poder se evidencia em grau muito elevado, porém transformá-lo em realidade não é algo simples e imediato. Neste contexto específico, aquisições desta natureza apresentam características que lhes são cruciais:

- São imprescindíveis, ou seja, nenhum Estado pode se dar ao direito de não fazê-las, sob risco de colocar em perigo seus nacionais, suas propriedades e, em última análise, sua própria existência;
- Referem-se, usualmente, a bens e serviços complexos, de alto valor agregado, cujo domínio tecnológico a nação compradora não dispõe;
- Normalmente, trata-se de fornecimento amparado em contratos de valores extremamente elevados; e
- Na maior parte das vezes, estas aquisições são custeadas pela via do financiamento (endividamento) externo de longo prazo.

Não por acaso, estas aquisições representam, sempre, enormes esforços e riscos para as nações compradoras, seja do ponto de vista orçamentário, financeiro ou mesmo político. Para além disso, este cenário agrava-se ao observarmos que o mercado mundial de Defesa é habitado por poucos concorrentes e onde existe uma profunda assimetria de informação decorrente da própria natureza dos bens e serviços negociados.

Os diversos fornecedores internacionais de bens e serviços de Defesa, por seu lado, têm pleno conhecimento do que representa este esforço para um país, bem como da força do argumento do uso dos normalmente escassos recursos orçamentais em outros setores que, por regra, são mais prioritários, como Saúde, Educação e Energia, apenas para citar alguns. Como bem alerta Viotti (1994:4), há que se ter cuidado ao se efetuarem as necessárias aquisições nesta área, pois,

*“... large allocations of a society’s resources to defense may be at the cost of social or other program that the state would otherwise be in a position to finance. Beyond these ‘opportunity costs’, defense expenditures that are excessive or wasteful of societal resources may even weaken the economy and reduce the economic and social well-being of the citizenry (or portions of it).”*

A partir desta percepção, a solução encontrada foi a de se oferecer uma significativa *mais valia* à nação compradora, de forma a ampliar os benefícios obtidos neste tipo de aquisições. Com isso, haveria uma compensação (ou *Offset*, na língua inglesa) ao esforço daquele país, tornando tais aquisições mais aceitáveis. Ressalte-se, ainda, que tais compensações (ou Contrapartidas, em Portugal) não são de caráter financeiro (ou monetário), mas econômico, de forma que não impactam, ao menos diretamente, a Balança de Pagamentos dos países envolvidos na transação.

A julgar-se pelo que foi introduzido até este ponto, poder-se-ia ter a impressão de que a prática de *Offsets* é algo relacionado, necessariamente, a países pobres e/ou subdesenvolvidos, porém isto é, de todo, um equívoco. Jones (2002:109), por exemplo, afirma, categoricamente, que “os países europeus demandam mais *Offsets* do que qualquer outra região, de longe”. Continua o autor,

*“They [European countries] accounted for over two thirds of all Offset agreements between 1993 and 1996, specifically, the United Kingdom, the Netherlands, and Switzerland accounted for 55 percent of all new agreements. Europe accounted for more than 85 percent of all agreements in 1995 and 1996.”*

Em verdade, esta prática ganhou muito dos seus contornos atuais imediatamente após o término da II Guerra Mundial, quando se buscavam formas de recuperar e financiar a infraestrutura industrial e de defesa da Europa Ocidental e do Japão (Modesti e Azevedo 2004:25; Jones 2002:108-109). Nackman (2011:516) também apresenta claramente esta percepção ao afirmar que *Offsets* “parecem ter suas raízes na era da Guerra Fria dos anos de 1950, quando eles [offsets] tornaram-se comuns nos contratos de defesa entre os Estados Unidos e outros países membros da OTAN”. Erikson (2007:162), em estudo financiado pela *European Defence Agency*, também informa que, na Europa, “há exemplos históricos onde *Offsets* foram associados com a criação de empresas [na área] de Defesa competitivas e, em alguns casos, com o estabelecimento de empresas de classe mundial”. Para corroborar seu argumento, o autor cita o caso da empresa inglesa *Westland Aircraft Company* e sua obtenção de licença para produzir helicópteros norte-americanos, nos anos de 1947 e 1959, em solo britânico.

Conforme se observa, então, os Acordos de *Offsets* são utilizados há muito tempo e, se bem negociados e operacionalizados, podem, efetivamente, ajudar a cumprir objetivos econômicos, sociais e geopolíticos (Ivo 2004:15) que, de outra forma, levariam décadas para serem alcançados. Neste sentido, compreende-se porque tal abordagem é, ainda hoje, responsável por 20 a 30% do comércio internacional (Howse 2010). Jones (2002:109) observa que esta forma negocial “tornou-se prática rotineira com os

governos estrangeiros [não norte-americanos], cujos olhos estão voltados para um melhor posicionamento de sua base industrial e para o aprimoramento de suas tecnologias.”

No entanto, para que os Acordos de *Offset* alcancem benefícios efetivos e ajustados, é necessário haver uma política específica e ampla, que permita uma coordenação governamental atuante e transparente. No Brasil, especialmente no âmbito do Ministério da Defesa (MD), existe uma política comum às FA formalmente definida desde 2002, a qual determina que, sob determinadas circunstâncias, as organizações militares devem celebrar Acordos de *Offset* vinculados aos contratos de importação de produtos de defesa (Portaria Normativa 764/MD/2002).

Todavia, mesmo antes da definição de tal política, muito já havia sido negociado e implementado nesse contexto, de modo que as rotinas mais comuns a tal abordagem já tinham sido aprendidas e internalizadas pelas organizações militares. Nesse sentido, o advento da política comum de *offsets*, de 2002, por certo constituiu-se numa nova institucionalização do processo de implementação deste tipo de acordo, porém pouco se sabe sobre os contornos e o nível que esta assumiu em cada Força.

### **Questão de investigação e objetivo do estudo**

E, neste ponto, encontramos o objetivo do presente trabalho, qual seja, o de se verificar o grau de institucionalização da política de Acordos de *Offsets* (contrapartidas) dentro de uma das Forças Armadas do Brasil, nomeadamente no Comando da Aeronáutica (COMAER). Esta foi escolhida por ser a que apresenta maior *expertise* sobre esse assunto em relação às demais Forças, como bem observado por Ivo (2004:126).

Assim, a partir dessa verificação, tornar-se-ão visíveis os contornos do processo atualmente institucionalizado naquele órgão, evidenciando-se aspectos fortes e fracos dos quais, espera-se, seja possível retirarem-se lições que contribuam para uma política de defesa mais robusta.

Deste modo, estabeleceu-se a seguinte pergunta de partida:

- *Qual o grau de institucionalização do processo de implementação de Acordos de Contrapartidas no Comando da Aeronáutica do Brasil?*

Para respondê-la, este estudo irá analisar como o COMAER se ajustou, estrutural e normativamente, para apoiar e orientar esta atividade, bem como quais práticas de institucionalização foram efetivamente internalizadas no processo de implementação de Acordos de *Offsets* (contrapartidas) naquele âmbito. Neste sentido, então, o Comando da Aeronáutica será nossa unidade de análise.

Relativamente à metodologia utilizada, esta teve caráter predominantemente qualitativo e envolveu duas frentes de análise: 1) ao nível da estruturação organizacional e normativa, onde se procurou compreender as principais organizações militares do COMAER envolvidas no processo em questão e o papel

previsto para cada uma delas; e 2) ao nível operacional, para o que se fez uso da abordagem por *dimensões de institucionalização*, a partir das quais foram definidas questões que, por fim, compuseram um questionário para recolha de informações junto aos profissionais envolvidos na gestão dos referidos acordos.

### **Estrutura do trabalho de investigação**

Uma vez que tal metodologia foi levada a termo, o presente trabalho encontra-se estruturado de forma a apresentar os frutos do referido estudo, de forma que, no *Capítulo I – Introdução*, procurou-se fazer uma breve apresentação dos principais pontos relativos ao tema e ao estudo em causa, de forma a contextualizar ideias e conceitos discutidos com mais profundidade nos capítulos subsequentes.

No *Capítulo II – Revisão da Literatura*, busca-se, por seu turno, detalhar conceitos e apresentar entendimentos cruciais para a análise a ser feita, como conceitos de *Offset*, motivações para a solicitação de *Offsets* pelos governos, natureza das transações em *Offset*, posicionamentos internacionais sobre seu uso, conceitos de institucionalização e de maturidade de processos, entre outros.

O *Capítulo III – O Processo de Implementação de Acordos de Contrapartidas no Ministério da Defesa do Brasil*, apresenta um breve histórico do uso de *offsets* pelo Brasil, suas implicações na área de Defesa, a implementação dessa política dentro do MD, suas fundamentações legais e normativas, bem como outros aspectos relacionados.

O Capítulo IV – Acordos de Contrapartidas no Contexto do COMAER, como o nome indica, traz três aspectos fundamentais para nosso estudo que são: a) a estrutura organizacional e normativa interna do Comando da Aeronáutica que trata do tema em causa; b) a rotina usual para a implementação de um acordo de *offset* naquele âmbito; e c) outras atividades relacionadas e internamente providas pelo COMAER, como treinamentos, acompanhamento, fiscalização e auditoria.

Quanto ao *Capítulo V – Enquadramento Empírico da Hipótese e Research Design*, este cuida de discutir as implicações dos conceitos e processos apresentados nos capítulos anteriores, no contexto brasileiro, bem como de apresentar o *framework* do estudo realizado, de maneira que são tratadas questões como: hipótese a testar, operacionalização e medição dos conceitos, dimensões e respectivos aspectos considerados, entre outros.

O *Capítulo VI – Análise dos Resultados*, traz uma análise criteriosa dos dados coletados, buscando-se não somente apresentá-los, mas, também, compreender as possíveis razões que conduziram aos resultados obtidos.

Por fim, no *Capítulo VII – Conclusões* - são mostradas as percepções finais deste aluno sobre os resultados alcançados, tendo-se em conta o que foi consubstanciado ao longo do trabalho.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. *Offsets* e Acordos de *Offsets*

#### 2.1.1. Definições do termo

Tendo-se em conta que a palavra “*offset*” encontra-se no cerne deste trabalho, torna-se conveniente iniciar esta revisão de literatura procurando-se obter uma compreensão adequada sobre o seu significado.

Assim, partindo-se do *Merriam-Webster Dictionary On-Line* (2012), observa-se que o termo em questão apresenta mais de uma dúzia de significados distintos, sendo o seguinte o que mais se adéqua aos fins do presente estudo:

*“something that serves to counterbalance or to compensate for something else; especially: either of two balancing ledger items” (Merriam-Webster 2012)*

Desta forma, pelo que se nota, o termo “*offset*”, como ideia geral, traz em si a noção de que algo é (ou será) utilizado como forma de compensação por alguma outra coisa. E, efetivamente, esta ideia estará presente em todas as demais definições que serão apresentadas a seguir, as quais são de uso comum no contexto do comércio internacional.

Tomando-se, como ponto de partida, o entendimento da *World Trade Organization – WTO* (Organização Mundial do Comércio – OMC) manifestado no Acordo sobre Compras Governamentais, nota-se que *Offsets* têm a seguinte definição:

*“Offsets in government procurement are measures used to encourage local development or improve the balance-of-payments accounts by means of domestic content, licensing of technology, investment requirements, counter-trade or similar requirements.”(WTO AGP 1994:23)*

Pelo que se observa, a OMC entende que *Offsets* são exigências feitas por ocasião de compras governamentais, a partir das quais a nação compradora procura potenciar a obtenção de investimentos, tecnologias, vendas domésticas, contracomércio e similares. Trata-se de uma definição ampla, não adstrita ao universo das aquisições de defesa.

No entanto, o entendimento da OMC não é o único aceito e utilizado internacionalmente, de forma que também faz-se necessário compreendermos o entendimento daqueles que são, ainda, a maior potência econômica do planeta, quais sejam, os Estados Unidos da América. Para tanto, socorremo-nos do *U.S. Bureau of Industry and Security - BIS*, do Departamento de Comércio, que afirma que *Offset* diz respeito às

*“Industrial compensation practices required as a condition of purchase in either government-to-government or commercial sales of defense articles and/or defense services as defined by the Arms Export Control Act and the International Traffic in Arms Regulations.” (BIS 2010)*

De imediato, é possível observar que o governo norte-americano relaciona *Offsets* com a negociação de bens e/ou serviços da área de defesa, sendo estes legalmente definidos. Para além disso, entendem que o termo relaciona-se a práticas de compensação industrial, de forma que compensações de outra natureza não são entendidas como *offset*.

Outro ponto a se destacar, quanto ao tratamento do tema dado pelo BIS norte-americano, refere-se à diferenciação clara entre *Offset* e *Offset Agreement*. Relativamente a *Offset Agreement* (chamado de *Acordo de Contrapartida*, em Portugal, e de *Acordo de Compensação*, no Brasil), o BIS utiliza a seguinte definição:

*“A counter contract to a military export sale negotiated separately between the foreign purchaser, usually a foreign government, and the U.S. exporter as a condition of the export sale. The Offset agreement requires the U.S. exporter to compensate the foreign purchaser with various types of Offsets. The statutory reporting threshold for an Offset agreement is \$5 million.” (ibidem)*

De todo modo, conforme apresentado, segundo o Departamento de Comércio dos EUA, os termos *Offset* e *Offset Agreement* parecem ser aplicáveis apenas à esfera das aquisições militares. Adicionalmente, fica clara a questão de que os Acordos de Contrapartidas são um contra-contrato, ou seja, um instrumento contratual que só existe vinculado a um contrato de compra estrangeira e pré-existente.

Para além destes dois pontos de vista, é importante que se tenha, também, a percepção oriunda de um foro mais universalizado, nomeadamente daquele preconizado pela Organização das Nações Unidas - ONU. Nesse sentido, a Comissão das Nações Unidas sobre Leis de Comércio Internacional (*United Nations Commission on International Trade Law – UNCITRAL*), é o organismo a ser consultado, pois foi criado, ainda em 1966, para “reduzir e/ou remover obstáculos ao fluxo de comércio internacional”, decorrente das “disparidades nas leis nacionais” que tratam do tema (UNCITRAL 2010).

Desta forma, atuando em sua esfera de ação, a UNCITRAL emitiu, em 1992, um Guia sob o título “*Legal Guide on International Countertrade Transactions*” (UNCITRAL 1992). Este apresenta uma série de definições ligadas a contracomércio (*countertrade*), da qual *Offset* é entendido como uma de suas variantes, além de outras como *barter*, *counter-purchase* e *buy-back*. Assim, este guia declara que *Offsets*,

*“[...] involve the supply of goods of high value or technological sophistication and may include the transfer of technology and know-how, promotion of investments and facilitating access to a particular market.” (ibidem: 8-9)*

Conforme se observa, a UNCITRAL relaciona os Acordos de Contrapartidas ao fornecimento de bens (e serviços) de alto valor financeiro ou tecnológico, podendo envolver questões de transferência de tecnologia, de *know-how* ou, ainda, investimentos e facilitação de acesso a outros mercados. Também fica clara a percepção aberta do organismo, ou seja, não se restringe apenas ao âmbito da área de defesa, nem apenas a contrapartidas de natureza industrial.

Apesar de estas definições internacionais serem de fundamental importância para uma compreensão geral do tema, é mister lembrar que o universo do presente estudo está restrito ao arcabouço legal e normativo da República Federativa do Brasil. Assim, no que diz respeito ao âmbito brasileiro, este assunto é regido pelos ditames da Portaria Normativa nº 764/MD/2002, de 27 de dezembro de 2002, emitida pelo Ministério da Defesa do Brasil, em que se aprovam a “Política e as Diretrizes de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica” daquele ministério (Portaria Normativa 764/MD/2002 2002).

Assim sendo, a citada Portaria apresenta, em seu Anexo II, as seguintes conceituações sobre o termo em pauta:

*“Compensação (Offset): É toda e qualquer prática compensatória acordada entre as partes, como condição para a importação de bens, serviços e tecnologia, com a intenção de gerar benefícios de natureza industrial, tecnológica e comercial.*

*Acordo de Compensação: É o instrumento legal que formaliza o compromisso e as obrigações do fornecedor estrangeiro para compensar as importações realizadas pelas Forças Armadas. Este acordo pode ser implementado mediante a inserção de uma cláusula de compensação em um contrato de aquisição, um contrato específico correlacionado com a compra, ou um acordo de cooperação industrial e tecnológica.”*

Pelo que se pode notar a partir das conceituações do MD, a percepção legal brasileira atualmente vigente sobre o conceito de Acordo de *Offset* (Acordo de Compensação) aproxima-se bastante daquela utilizada pelo BIS dos EUA, ou seja, de um instrumento contratual, de caráter compensatório, vinculado a um contrato prévio de aquisição na área de defesa.

Curiosamente, no entanto, a definição legal brasileira para o termo *Offset* (Compensação) aproxima-se mais daquelas preconizadas por organismos multilaterais internacionais, como WTO e UNCITRAL, conforme apresentados, pois engloba benefícios não apenas industriais, mas também tecnológicos e comerciais. Desta forma, o espectro de benefícios (compensações) aceitáveis nas aquisições de defesa do Brasil é maior do que aquele preconizado pelo padrão norte-americano.

Por fim, ressalte-se que, para efeitos deste estudo, as conceituações sobre os termos *Offset* (ou Compensação ou, ainda, Contrapartida) e *Offset Agreement* (ou Acordo de Compensação ou, ainda, Acordo de Contrapartidas) utilizadas serão sempre aquelas definidas no contexto legal brasileiro.

### **2.1.2. Motivações para a exigência de contrapartidas**

Do exposto até o momento, nota-se que o uso de contrapartidas é uma prática comercial que apresenta grande flexibilidade em sua execução, especialmente por conta das diversas formas de contrapartidas possíveis e aceitas pelo mercado.

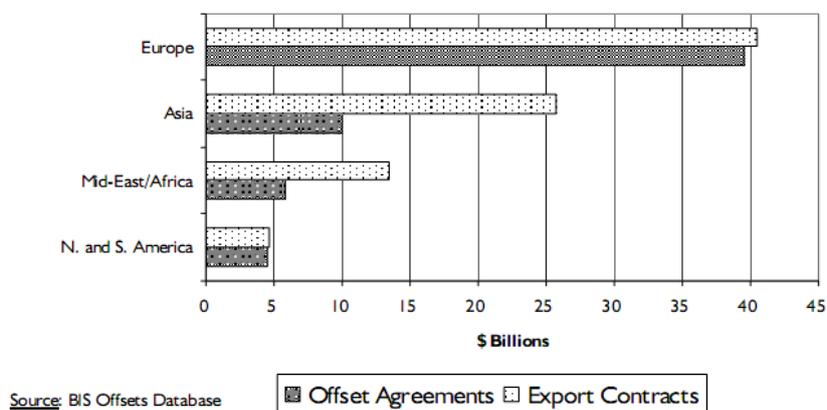
Tal característica, por sua vez, torna-se bastante atraente aos governos nacionais, pois estes já perceberam que o uso desta abordagem tem potencial para suprir interesses econômicos, sociais e mesmo políticos muito amplos. As diversas carências nacionais, das mais simples às mais complexas, podem, de alguma forma, ser beneficiadas pelo uso de políticas que envolvam o uso sistemático de Acordos de Contrapartidas, de sorte que, não por acaso, tais necessidades, isoladamente ou em conjunto, acabam por se tornar fortes motivadoras para a exigência de contrapartidas junto aos fornecedores internacionais contratados.

Em decorrência deste contexto, então, as razões mais comuns para o uso de contrapartidas são:

- 1) Equilíbrio da balança de pagamentos (Ivo 2004: 18);
- 2) Apoio público a projetos extremamente caros, complexos e de longa duração (FAB 2009);
- 3) Especialização e capacitação de Recursos Humanos (Portaria Normativa 764/MD/2002 2002);
- 4) Inserção e fortalecimento de setores específicos da indústria nacional (*ibidem*);
- 5) Redução de riscos (Lecraw 2002);
- 6) Estabelecimento de uma rede de contatos (ou *networking*) (Salzmann 2004); e
- 7) Alternativas potenciais em tempos de crise (Howse 2010).

Ao se ler as motivações acima enumeradas, pode parecer que as solicitações de Acordos de Contrapartidas são ações típicas de países subdesenvolvidos ou mesmo em desenvolvimento. Trata-se de um equívoco desfeito tanto por Jones (2002), quanto por diversos relatórios anuais do BIS norte-americano ao Congresso de seu país, pois que, em verdade, os maiores requerentes desta abordagem são países europeus. A Figura 1, abaixo, extraída do relatório de 2007 (BIS 2007:40), evidencia este fato, devendo-se esclarecer, no entanto, que os relatórios anuais de 2008 a 2010 abstiveram-se de rerepresentar esta informação.

**Figura 1 - Contratos de exportação e Acordos de *Offset* nas relações comerciais dos EUA**



Para além destas motivações pelo lado dos governos, há que se considerar, ainda, a ótica do setor privado, ou seja, dos fornecedores internacionais, uma vez que estes também exercem influência nesta questão, a partir de seus interesses e percepções. Neste sentido, Liesch e Palia (1999) conduziram uma pesquisa junto a fornecedores australianos, praticantes e não-praticantes de contracomércio, em que foram levantados os principais fatores de motivação para o uso de *offsets*, destacando-se:

- 1) A necessidade de desenvolvimento de novos mercados e de se aumentar o potencial de vendas e de lucros;
- 2) A busca no atendimento das necessidades do cliente; e
- 3) O fortalecimento da posição competitiva.

A lista supramencionada apresenta apenas as três razões mais bem posicionadas, mas denotam uma percepção clara, por parte dos fornecedores, de que acordos de contrapartidas podem ser utilizados como ferramenta estratégica empresarial.

### **2.1.3. Natureza das transações de contrapartidas**

Por ter força de contrato, a estrutura de um acordo de contrapartidas segue a lógica legal da Teoria dos Contratos e, neste sentido, ele é composto por diversas cláusulas as quais procuram definir, de maneira clara e objetiva, as obrigações de parte a parte. Neste sentido, ele também apresenta as obrigações que devem ser cumpridas pelo fornecedor internacional contratado, porém com o detalhe de que cada obrigação cumprida deve ser formalmente reconhecida pelo contratante, a fim de que sejam dadas como atendidas. Devido à complexidade inerente aos objetos deste tipo de acordo, o cumprimento dessas obrigações é feito por etapas e ao longo do prazo previsto no ajuste, usualmente em anos.

De todo modo, é importante fazer notar que, segundo o estabelecido pelo Ministério da Defesa do Brasil, cada “atividade isolada ou etapa de um Acordo de Compensação” é entendida como uma “transação de compensação”. (Portaria Normativa 764/MD/2002 2002)

Em termos de categorização, estas transações podem ser classificadas de diversas formas e, em realidade, não parece haver um consenso internacional ou, se preferirmos, há vários consensos. A título de evidência, a Tabela 1, a seguir, nos mostra, com mais clareza, as diferentes percepções entre a UNCITRAL (1992), o BIS (2007) e o Ministério da Defesa do Brasil (Portaria Normativa 764/MD/2002 2002).

Tabela 1 - Diversidade das naturezas das transações de *Offset*, conforme seu contexto comercial internacional

<i>NATUREZA/CATEGORIA DAS TRANSAÇÕES</i>	<i>UNCITRAL</i> <sup>(1)</sup>	<i>US BIS</i>	<i>MD BRASIL</i>
Assistência de Crédito ( <i>credit assistance</i> )	-	X	-
<i>Buy-back</i> <sup>(2)(4)</sup>		-	X
Compras ( <i>purchases</i> ) <sup>(1)</sup>	-	X	-
Contra-compra ( <i>counter-purchase</i> ) <sup>(4)</sup>	X	-	X
Contrapartida comercial		-	X
Coprodução ( <i>co-production</i> )	-	X	X
Facilitação de acesso a mercado	X	-	-
Investimento estrangeiro ( <i>overseas investment</i> )	X	X	X
Miscelâneas ( <i>miscellaneous</i> )	-	X	-
Obtenção de materiais e meios auxiliares de instrução	-	-	X
Produção sob licença ( <i>licensed production</i> )	-	X	X
Subcontratos ( <i>subcontracts</i> ) <sup>(1)</sup>	-	X	X
Transferências de tecnologia ( <i>technology transfers</i> )	X	X	X
Treinamento ( <i>training</i> )	-	X	X
Troca de bens ( <i>barter</i> ) <sup>(4)</sup>	X	-	X

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da UNCITRAL (1992), BIS (2007) e Ministério da Defesa do Brasil (Portaria Normativa 764/MD/2002)

**Notas da Tabela 1:**

- (1) O Departamento do Comércio dos EUA diferencia o termo “compras” (*purchases*) do termo “subcontratos” (*subcontracts*) por relacionarem o primeiro com “*offset* indireto” e o segundo com “*offset* direto”. (BIS 2007:22)
- (2) O Departamento do Comércio dos EUA entende que “*buy-back*”, em verdade, se trata de uma “compra direta” (*direct purchase*), de sorte que não possui uma categoria em separado. (*ibidem*: 135)
- (3) Vale observar que a UNCITRAL, em realidade, trata *Offsets* como uma das diversas formas de contracomércio (UNCITRAL 1992:9).
- (4) A Portaria Normativa 764/MD/2002 insere este(s) conceito(s) como subcategoria(s) de “contrapartidas”.

Atendo-nos aos conceitos definidos pelo Ministério da Defesa brasileiro, apresentam-se, a seguir, as naturezas de transações de *offsets* (compensações) e suas respectivas definições, todas conforme explicitadas no Anexo II da Portaria Normativa 764/MD/2002, a qual será vista em profundidade no *Capítulo III – O Processo de Implementação de Acordos de Contrapartidas no Ministério da Defesa do Brasil*, do presente estudo:

Tabela 2 - Naturezas de transações de contrapartidas, segundo o MD do Brasil

<i>Natureza</i>	<i>Descrição</i>
<i>Coprodução</i>	<i>“Refere-se à produção realizada no País, baseada em um Acordo entre o Governo Brasileiro e um ou mais governos estrangeiros, que permita ao governo ou empresa estrangeira fornecer informações técnicas para a produção de todo ou parte de um produto originado no exterior.”</i>
<i>Produção sob licença</i>	<i>“É uma reprodução de um componente ou produto que tenha origem no exterior, baseado em um contrato comercial de transferência de informação técnica entre empresas fornecedoras estrangeiras e os fabricantes nacionais.”</i>
<i>Produção subcontratada</i>	<i>“Refere-se à produção de parte de um componente originado de um fornecedor estrangeiro. O subcontrato não envolve, necessariamente, a licença de informações técnicas e, usualmente, é um acordo comercial direto entre o fornecedor estrangeiro e o fabricante nacional.”</i>
<i>Investimento financeiro em capacitação industrial e tecnológica</i>	<i>“São investimentos realizados pelo fornecedor estrangeiro, originado de um Acordo de Compensação, na forma de capital para estabelecer ou expandir uma empresa nacional por intermédio de uma “joint venture” ou de um investimento direto.”</i>
<i>Transferência de tecnologia</i>	<i>“Refere-se àquela que ocorre como o resultado de um Acordo de Compensação e que pode ser na forma de: a) pesquisa e desenvolvimento; b) assistência técnica; c) treinamento; ou d) outras atividades, fruto de acordos comerciais diretos com os fornecedores estrangeiros, que represente um aumento qualitativo do nível tecnológico do País.”</i>
<i>Contrapartidas</i>	<i>“Em adição às modalidades de compensação definidas anteriormente, outros tipos de acordos comerciais podem ser exigidos. Um contrato pode incluir um ou mais tipos dos seguintes mecanismos: - Troca (barter): [...] troca de produtos ou serviços selecionados, por outros de valor equivalente; - Contra-compra (counter-purchase): [...] fornecedor estrangeiro [...] compre, ou consiga um comprador para um determinado valor em produtos [...] de fabricante nacional, durante um período determinado. - Buy-back: [...] fornecedor estrangeiro [...] aceite, como pagamento total ou parcial, produtos derivados do produto originalmente importado.”</i>

Fonte: Portaria Normativa nº 764/MD/2002

O citado documento legal apresenta, ainda, as naturezas “Obtenção de materiais e meios auxiliares de instrução” e “Treinamento”, porém sem lhes dar maiores conceituações ou explicações, em que pese estas serem auto-elucidativas.

#### 2.1.4. Posicionamentos acerca do uso de contrapartidas

A despeito de seu amplo uso no contexto do comércio mundial, os principais atores internacionais, tanto na área de defesa quanto na de comércio exterior, apresentam preocupações diversas e, por conseguinte, posicionamentos divergentes.

Começando-se pela União Europeia, verifica-se que esta aprovou, em outubro de 2008, por meio de sua Agência Europeia de Defesa (*European Defense Agency – EDA*), um “Código de Conduta sobre Offsets” (EDA 2008). Acerca desta questão, declara aquele código, textualmente, que

*“The pMS [Participating Member States] share the ultimate aim to create the market conditions, and develop a European DTIB [Defence Technological and Industrial Base] in which Offsets may no longer be needed”. (ibidem: 1)*

Há que se notar, pela declaração supra, que o objetivo final deste Código é eliminar as contrapartidas. Em realidade, este entendimento é reforçado um pouco mais à frente, neste mesmo documento, quando se afirma que “num mercado perfeitamente funcional, as contrapartidas não existiriam” (*ibidem*: 1). No entanto, aquele Código reconhece que o mercado não é perfeito e que, no caso especial de bens e serviços de Defesa, tal é “fortemente influenciado por considerações políticas”, as quais acabam por afetar as decisões governamentais (*ibidem*: 2).

Para além disso, o Código também apresenta diretivas para transparência quanto aos Acordos de Contrapartidas firmados, bem como orientações gerais para desenvolvimento e uso de contrapartidas em prol da União Europeia e sua capacidade de Defesa como um todo. Por fim, ressalte-se que, no total, 26 (vinte e seis) nações subscreveram o citado documento.

Os Estados Unidos da América, por seu turno, têm um entendimento duplo. Em 1999, o Congresso daquele país emitiu o “*Defense Offsets Disclosure Act*”, no qual apresentava suas conclusões sobre o tema. No referido documento legal, os senadores norte-americanos deixaram clara sua percepção de que as contrapartidas poderiam gerar “distorções econômicas no comércio internacional de Defesa ao minar a isonomia e competitividade”, além de causar “danos a empresas de pequeno e médio porte [dos EUA]” (EUA 1999). Nesse sentido, o BIS, ao nível do Departamento de Comércio, endossou as determinações do Congresso, de sorte que apresenta exatamente as mesmas orientações em seu sítio oficial (BIS 1999).

No entanto, a despeito desta posição rígida e contrária por parte do Congresso e do Departamento de Comércio dos EUA, o pragmatismo norte-americano se faz presente e Acordos de Contrapartidas legais são perfeitamente possíveis. O Departamento de Defesa dos EUA, por meio de seu Escritório de Política de Procuras e Aquisições de Defesa – DPAP, informa, taxativamente, que nenhum órgão ou agência governamental daquele país se envolverá, de forma alguma, em negociações de contrapartidas. No entanto, atesta aquele mesmo órgão que “a decisão de aceitar contrapartidas, e a responsabilidade por negociar e implementar acordos de *offset* reside nas [próprias] companhias envolvidas” (DPAP 2010).

Desta forma, no que diz respeito ao posicionamento norte-americano, nota-se que, ao nível do governo, a prática de contrapartidas não é aceita e/ou apoiada. Porém, na esfera do setor privado, as empresas têm liberdade para decidir se aceitam ou não negociar com governos estrangeiros que exigem contrapartidas.

Por sua vez, o Acordo sobre Compras Governamentais, da OMC, em seu Artigo XVI, é categórico:

*“1. Entities shall not, in the qualification and selection of suppliers, products or services, or in the evaluation of tenders and award of contracts, impose, seek or consider offsets.” (WTO AGP 1994:23)*

No entanto, como bem lembra Nackman (2011:519), o acordo da OMC estabelece duas exceções a tal restrição, sendo a primeira de especial interesse para este estudo. Veja-se, então o conteúdo do Artigo XXIII daquele acordo:

*“1. Nothing in this Agreement shall be construed to prevent any Party from taking any action or not disclosing any information which it considers necessary for the protection of its essential security interests relating to the procurement of arms, ammunition or war materials, or to procurement indispensable for national security or for national defence purposes.” (WTO AGP 1994:28)*

Assim, como se observa, a OMC tem, como regra geral, um posicionamento contrário, porém aceita a prática de exigência de acordos de contrapartidas em algumas poucas situações, especialmente em contexto de defesa nacional.

No caso do Brasil, para além das motivações já apresentadas no tópico 2.1.2 – *Motivações para a exigência de contrapartidas*, há que se ponderar que, apesar de este país ser classificado como a 6ª maior economia do mundo, à frente de países como Reino Unido e Itália (IMF 2011), seu Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, o coloca apenas na 84ª posição mundial, o que evidencia a existência de carências diversas e profundas ainda a serem atacadas. (UNDP 2011: 16)

Tal contexto explica o posicionamento favorável do Brasil acerca da exigência de acordos de contrapartidas, de forma que, ao menos nas aquisições governamentais de grande vulto da área de defesa, foi estipulada a obrigação legal de se celebrar Acordos de Contrapartidas. Essa demanda está instituída pela Portaria Normativa 764/MD/2002, de 2002, onde estão definidas a política, as diretrizes e estratégias do MD do Brasil sobre o tema, bem como os principais processos que conduzem à implementação de acordos dessa natureza. Todavia, não se sabe, até a presente data, se, ou até que ponto, estes processos foram efetivamente institucionalizados dentro daquele ministério.

## **2.2. Teoria Institucional das Organizações**

A fim de que seja possível avaliar o grau de institucionalização do processo de implementação de acordos de contrapartidas no Comando da Aeronáutica do Brasil, citado no tópico anterior e a ser analisado em profundidade no Capítulo III, faz-se necessário compreender, antes, alguns aspectos importantes relacionados à teoria institucional das organizações, pois, como bem argumenta Zucker (1977, *apud* Tolbert e Zucker 1999), a institucionalização pode ser entendida tanto quanto processo, quanto um estado qualitativo.

De todo modo, podemos começar pelo próprio conceito de *instituição*, para o que podemos nos socorrer da definição de North (2005, *apud* Cunha *et al* 2007:290), o qual afirma que esta é

*“a forma como estruturamos a interação (sic) humana – política, social e económica. As instituições constituem o quadro de incentivos de uma sociedade. São feitas de regras formais (constituições, leis e regras), constrangimentos*

*informais (normas, convenções e códigos de conduta) e as características da sua aplicação. Conjuntamente, estes elementos definem a forma como o jogo é jogado, quer se trate da sociedade quer de uma prova de atletismo”.*

Esta conceituação, como se nota, inclui aspectos estruturais (constituições, leis, regras, normas, códigos, etc.) e dinâmicos (interação humana e características da aplicação), o que se ajusta ao entendimento de Zucker (1987:443), para a qual, nas teorias institucionais da organização, *“organizations are influenced by normative pressures, sometimes arising from external sources such as the state, other times arising from within the organization itself”*. Efetivamente, tais pressões externas e internas, ou estruturais e dinâmicas, influenciam sobremaneira a forma e a rapidez da institucionalização de processos numa organização. Neste contexto, Selznick (1957:5) faz ainda uma distinção bastante útil entre os conceitos de “organização” e “instituição”, conforme se observa no excerto a seguir:

*“The term ‘organization’ thus suggests a certain bareness, a lean, no-nonsense system of consciously co-ordinated activities. It refers to an expendable tool, a rational instrument engineered to do a job. An ‘institution’, on the other hand, is more nearly a natural product of social needs and pressures—a responsive, adaptive organism.”*

Por outras palavras, Selznick entendia que o conceito de “organização” estaria mais ligado às atividades racionalmente elaboradas para o alcance de algum objetivo, enquanto “instituição” teria mais um aspecto de resposta social natural a um problema. No entanto, o próprio autor afirmou que tal distinção não significava que um determinado empreendimento tinha de ser ou uma coisa ou outra. Categórico, escreveu: *“This distinction is a matter of analysis, not of direct description. It does not mean that any given enterprise must be either one or the other. [...] They are complex mixtures of both, designed and responsive behavior”* (*ibidem*:6). Percebe-se, efetivamente, que Selznick enfatizava as interações humanas no conceito de instituição, entendendo que esta se modificava para atender as demandas resultantes daquelas mesmas interações.

No entanto, conforme lembram Cunha *et al* (2007:291), Philip Selznick é um dos principais representantes do que seria o “velho institucionalismo”. Ensinam, aqueles autores, que existem ao menos três gerações do institucionalismo, a saber:

- a) “**velho**”, em que se destacam questões como influência, poder, coligações, estruturas informais e valores concorrentes;
- b) “**novo**”, onde aspectos como legitimidade, campos organizacionais, rotinas, roteiros e esquemas são enfatizados; e
- c) “**neo**”, que procura sintetizar as duas abordagens anteriores e ir além, tratando de temas como sistemas de significados, sistemas simbólicos, processos de regulação e sistemas de governação.

Particular atenção merece o dito “novo institucionalismo”, o qual, segundo os mesmos autores, começou em meados da década de 1970 e seus expoentes incluem nomes como John Meyer, Walter Powell, Paul DiMaggio e W. Richard Scott, os quais, entre outras questões, buscaram compreender a origem dos comportamentos organizacionais e do interesse destas por convenções, rotinas e hábitos, bem como o porquê de organizações de mesma natureza (e.g. hospitais) serem tão parecidas entre si. (*ibidem* 2007:293)

Pertencentes a esta mesma geração, Goodman *et al* (1980) apresentaram excelentes contributos em decorrência de seus estudos sobre a institucionalização de mudanças organizacionais planejadas. Neste contexto, acabaram por caracterizar o ato institucionalizado como sendo um “comportamento que persiste ao longo do tempo, é realizado por dois ou mais indivíduos em resposta a estímulos comuns, e existe como um fato social” (*ibidem*:218). Assim, pelo que se observa dessa definição, um ato institucionalizado necessita apresentar três traços fundamentais:

1) **Persistência**, ou seja, não pode se tratar de um casuísmo, ou mesmo um modismo, havendo, pois, que perdurar ao longo do tempo e apresentar as características típicas disso;

2) **Execução por muitos**, ou seja, não pode se tratar de um ato individual e isolado, de forma que questões de aprendizado, divulgação e transmissão, entre outras, tornam-se relevantes; e

3) **Existência como fato social**, o que significa, em outras palavras, que o ato em questão independe de um determinado indivíduo para existir e é entendido com a maneira correta de se fazer tal ato.

Segundo ainda Goodman *et al*, para que um ato qualquer, dentro de uma organização, se torne institucionalizado, este passará por um processo transformacional que ocorrerá em duas fases, sendo uma ao nível do indivíduo e outra ao nível estrutural (*ibidem*:223). Essa percepção ganharia novos contornos em artigo apresentado por Kostova e Roth (2002:217), em que os autores visualizam a adoção de uma prática organizacional em duas dimensões: a) *implementação*, que incluem as ações e comportamentos requeridos para a prática; e b) *internalização*, que se refere ao estado no qual os funcionários veem a prática como útil para o grupo e se comprometem com ela.

De outro modo, Zucker (1987:446), ao analisar as teorias institucionais da organização e ao discorrer sobre esta enquanto instituição, argumentou que “*implemented institutional elements commonly arise from within the organization itself or from imitation of other similar organizations*”. Aparentemente alinhada com Goodman *et al* (1980), Zucker discute a questão da imitação entre organizações congêneres e afirma que

*“[...] acts and structures embedded in organizations (where the ‘routines’ and roles are highly formalized and have continuity over time) are more readily institutionalized than those embedded in alternative informal social coordination structures [...]. Hence organizations are important sources of institutionalization of new action. Already institutionalized elements can “infect” other elements in a contagion of legitimacy.” (Zucker 1987:446)*

Note-se que a questão da legitimidade de uma institucionalização é um fator inerente e importante para as organizações, de sorte que isto contribui para que estas optem por mimetizar estruturas e processos umas das outras. De fato, segundo Kostova e Roth (2002), “um princípio central da perspectiva institucional é que as organizações que compartilham o mesmo ambiente irão empregar práticas similares e desta forma se tornam ‘isomórficas’ umas com as outras”. Neste sentido, segundo DiMaggio e Powell (1983, *apud* Kostova e Roth 2002) e Cunha *et al* (2007:295), os processos de imitação que conduzem a esse isomorfismo podem ser classificados em três categorias, a depender da fonte de motivação:

- a) **Isomorfismo coercitivo**, fruto da “influência política legítima, sendo exercido formal ou informalmente por umas organizações sobre outras que dela dependem”. Exemplo: ação das agências e órgãos reguladores do Estado.
- b) **Isomorfismo mimético**, resultante das “respostas estandardizadas das organizações à incerteza”. Trata-se, efetivamente, de copiar comportamentos de sucesso de outras organizações.
- c) **Isomorfismo normativo**, usualmente fruto das “pressões de profissionalização”. Segundo os mesmos autores, as duas principais fontes deste tipo de isomorfismo seriam: “(1) a socialização profissional operada nas universidades e nas associações profissionais da especialidade; (2) a importância das redes de profissionais na difusão de modelos de actuação (sic) posteriormente definidos pelas organizações”. Encaixa-se neste caso, por exemplo, a Ordem dos Advogados do Brasil.

Todas as percepções dos autores supracitados são contributos importantes para a compreensão do estudo em causa e, indubitavelmente, denotam as diversas forças e atores relevantes para uma análise deste conceito no contexto de acordos de contrapartidas no COMAER. Adicionalmente, nota-se também que todas tratam a questão da institucionalização como mais um dos diversos processos inerentes às organizações, independentemente da natureza destas.

### 2.3. Institucionalização no contexto de maturidade de processos

Tem-se observado, nos últimos tempos, um crescimento acentuado da importância dos processos organizacionais, incluindo-se, naturalmente, os de institucionalização. Conforme argumentam Lockamy e McCormack (2004:272), tal decorre do fato de que, atualmente, as organizações são desafiadas com crescentes níveis de competição global, diminuição dos tempos de resposta aceitáveis e redução dos ciclos de vida de produtos e serviços, entre outras características mercadológicas modernas.

Como consequência desse contexto, tornou-se extremamente importante não apenas o produto final que se oferece (bem ou serviço), mas, também, o *modus operandi* que permite às organizações alcançarem

altos níveis de competitividade naquele produto. Por esta razão, os processos passaram a ser considerados verdadeiros *ativos estratégicos*, ou, nas palavras daqueles mesmos autores:

*“Owing to this new business approach, many firms are now viewing processes as strategic assets. Under the new approach, organizations are no longer viewed as a collection of functional areas, but as a combination of highly integrated processes.” (idem)*

Esta percepção de processos enquanto ativos da organização reforçou a necessidade de se lhes dedicar investimentos e desenvolvimentos (*idem*) continuamente, a fim que amadurecessem e produzissem os melhores resultados. Por outro lado, essa mesma percepção levou à crescente necessidade de se buscarem formas para se dimensionar e avaliar também este novo tipo de ativo da organização, fato este que levou ao surgimento de diversos *frameworks* que viabilizaram esta tarefa. Efetivamente, conforme atesta Rohloff (2010), *“the notion of maturity has been proposed in other approaches to assess an organizations state in terms of implementing a specific program or the quality of a process”*.

De fato, Rohloff tem razão, pois diversas áreas vêm utilizando este conceito, como, por exemplo, a de Gestão da Qualidade, a qual, já em 1979, tinha à disposição o *Quality Management Maturity Grid*, de Philip Crosby (1979), e a de desenvolvimento de sistemas donde, em 1993, surgiu o *Capability Maturity Model – CMM* (Paulk *et al* 1993), sucedido pelo *Capability Maturity Model Integration – CMMI* (Rohloff 2010:384).

A área de processos de negócios, afeta ao objetivo deste trabalho, também possui um *framework* próprio para avaliar maturidade de processos, qual seja, o *Business Process Maturity Model - BPMM*, do *Object Management Group – OMG* (BPMM 2008). Nesse sentido, essa metodologia corrobora e amplia o entendimento conceitual de Lockamy e McCormack (2004:272), uma vez que define que *“process maturity is the extent to which processes are explicitly defined, managed, measured, controlled, and effective”* (BPMM 2008:72). Da mesma forma, o BPMM contextualiza e harmoniza os conceitos de institucionalização e de maturidade de processos ao afirmar que:

*“Institutionalization is the building and reinforcement of an organization’s culture and infrastructure that supports the methods, practices, and procedures so that they are the ongoing way of doing business, even after those who originally defined them are gone. Institutionalization is making the process ingrained in the way work is done in the organization. It is a critical aspect of implementing any process.” (idem)*

O aspecto cultural, citado pelo trecho do BPMM acima exposto, nos remete ao “velho institucionalismo” definido por Cunha *et al* (2007), já apresentado, e presente em Selznick (1957), pois que enfatiza a importância das interações sociais. Adicionalmente, ainda segundo o BPMM (*ibidem*:95), a institucionalização de um processo deve incluir:

- A execução de um conjunto definido de *práticas de institucionalização* daquele processo, as quais envolvem: a) descrever o processo; b) planejar o trabalho; c) prover conhecimentos e habilidades; d) controlar desempenho e resultados; e e) objetivamente assegurar conformidade; e
- A execução consistente daquele mesmo processo, de tal forma que este seja *persistente e reconhecido* como a forma como o trabalho deve ser feito.

Ao que se nota, as quatro primeiras práticas de institucionalização acima declaradas são coerentes, por sua vez, com o “novo institucionalismo” definido em Cunha *et al* (2007), pois que lidam com questões relacionadas à legitimidade, rotinas e roteiros. Para além disso, ao referir-se à “persistência no tempo” e ao “reconhecimento como a forma como o trabalho deve ser feito” (fato social), evidencia-se um alinhamento à percepção de Goodman *et al* (1980), também esta já apresentada.

Por fim, mas não menos importante, nota-se que a última prática de institucionalização apresentada pela especificação do BPMM, “objetivamente assegurar conformidade”, nos remete à geração mais recente do institucionalismo, apresentada por Cunha *et al* (2007) e nomeada de “neo”, onde aspectos de regulação e governação estão incluídos.

Desse modo, ao que se percebe, o BPMM é, efetivamente, um *framework* bastante abrangente no que diz respeito ao conceito de institucionalização, pois que engloba as três gerações do institucionalismo (“velho”, “novo” e “neo”), constituindo-se, por conta disto, num ferramental adequado à avaliação do grau de institucionalização de um processo dentro de uma organização.

#### **2.4. Business Process Maturity Model – BPMM ®**

Dadas as razões apresentadas no tópico anterior, o *framework* sobre institucionalização de processos contido no *Business Process Maturity Model – BPMM* - foi o modelo escolhido como orientador do questionário aplicado ao presente estudo, conforme será visto nos capítulos 5 e 6 deste documento. Em realidade, tal deveu-se ao fato de que, conforme visto, os outros modelos não se adéquam ao que se pretende, pois que focalizam apenas um aspecto da maturidade de um processo como qualidade, sistemas informáticos, integração ou gestão de projetos.

Assim sendo, temos que a especificação BPMM define o processo de maturidade como sendo “*an evolutionary improvement path that guides organizations in moving from immature, inconsistent processes to mature, disciplined processes*” (BPMM 2008:66), o que se ajusta a diversos aspectos dos conceitos de institucionalização apresentados no tópico 2.2 – *Teoria Institucional*, particularmente ao nível estrutural de Goodman *et al* (1980) e à dimensão de implementação, de Kostova e Roth (2002). Relativamente às diversas aplicabilidades dessa referência, a mesma afirma que “*appraisal teams use the BPMM to characterize the*

*maturity of an organization's existing processes and identify the strengths and weaknesses*" (BPMM 2008:66), o que vai ao encontro do objetivo deste trabalho.

Em termos de estruturação da norma, o BPMM apresenta 5 (cinco) níveis de maturidade de processo, os quais contêm as seguintes características, conforme Figura 2 que segue:



Fonte: BPMM (2008:73)

Do que se observa, então, os níveis de maturidade do BPMM vão de 1 a 5. No nível 1, o de menor maturidade, as atividades são executadas quase que exclusivamente por força da disposição e individualismo de seus colaboradores. Por outro lado, no nível 5, de maturidade máxima, até mesmo as forças de inovação já estão formalmente inseridas no contexto da organização, bem como já se possui uma abordagem definida no que diz respeito à gestão de mudanças.

Ao se observar os níveis de maturidade apresentados na Figura 2, nota-se que estes guardam uma evidente relação com a própria evolução da Teoria Administrativa, onde os níveis de maturidade 2 e 3 correspondem à Administração Clássica, com sua ênfase em questões de ambiente de trabalho e normas, enquanto os níveis de maturidade 4 e 5 guardam maior relação com a Nova Gestão Pública – NGP, principalmente no que diz respeito à gestão quantitativa e à inovação.

Todavia, o modelo não se resume à definição de níveis e de resultados esperados em cada um deles. Na verdade, cada nível (com exceção do nível 1) é composto de "áreas de processo" específicas, que acabam por compor um total de 30 (trinta) áreas de processo (BPMM 2008:80). O Anexo II, ao presente estudo, apresenta a tabela completa dos níveis de maturidade e suas respectivas áreas de processo.

Por outro lado, é importante destacar que aquelas áreas de processo não são rígidas, de forma que, ao se utilizar o BPMM para uma análise qualquer, não se necessita considerar todas aquelas listadas no Anexo II, mas, antes, os próprios processos de negócio da organização em foco que se relacionam com aqueles temas (BPMM 2008:80 e 96).

Um outro aspecto constante do BPMM, citado no tópico 2.3 anterior e extremamente relevante para os objetivos deste estudo, diz respeito as suas cinco práticas de institucionalização previstas, apresentadas na Figura 3 abaixo.

**Figura 3 - Práticas de institucionalização previstas na especificação BPMM**



Fonte: BPMM (2008:95)

Como é possível observar, tais práticas envolvem e influenciam as áreas de processo da organização, na medida em que atuam, diretamente, sobre sua própria implementação (objetivos e práticas específicas), institucionalizando-a. Essa institucionalização do processo acaba por prover reflexos positivos de estabilidade e permanência, as quais, por sua vez, garantem uma maior “longevidade organizacional” (Fleck 2007:65). A Tabela 3, a seguir, apresenta os objetivos de cada uma daquelas práticas de institucionalização, conforme descritas no BPMM (2008:96).

**Tabela 3 - Práticas de institucionalização e seus objetivos, segundo o BPMM - Fonte: BPMM (2008:96)**

Prática de Institucionalização	Objetivo
<i>Descrever o processo</i>	Garantir que as pessoas que realizam o trabalho, bem como outros <i>stakeholders</i> , saibam como este deve ser feito, de forma que o processo seja executado de modo consistente por toda a organização.
<i>Planejar o trabalho</i>	Garantir que existam planos razoáveis para a realização do trabalho, de modo que as pessoas envolvidas e afetadas saibam qual o trabalho que deve ser executado, bem como disponham do tempo e recursos necessários.
<i>Prover conhecimentos e habilidades</i>	Garantir que as pessoas envolvidas no processo possuam os conhecimentos e as habilidades necessários ao cumprimento de seus papéis no mesmo.
<i>Controlar desempenho e resultados</i>	Garantir que a administração tenha uma adequada visibilidade do trabalho executado e que, quando possíveis e apropriadas, ações corretivas sejam tomadas para cumprir os planos e se obterem os resultados pretendidos.
<i>Objetivamente assegurar conformidade</i>	Prover a administração de uma garantia credível de que o processo está implementado conforme o planejado, bem como que este e seus resultados estão em conformidade com as leis, regulamentos, especificações, políticas organizacionais, regras de negócio, descrições de processos e procedimentos de trabalho.

### 3. Acordos de Contrapartidas no contexto do Ministério da Defesa do Brasil

Apesar de serem amplamente utilizados no mercado internacional de aquisições de defesa e de possuírem definições e posicionamentos claros aos níveis da UNCITRAL e da OMC, conforme discutido no capítulo anterior, a verdade é que, na prática, cada país adequou seu *modus operandi* em acordos de contrapartidas às suas próprias idiossincrasias. Naturalmente, com o Brasil não foi diferente. Na realidade, muito da compreensão do processo de institucionalização dos acordos de contrapartidas passa pela própria história do país, a qual, por sua vez, está fortemente atrelada às suas Forças Armadas. De fato, o primeiro presidente da República Federativa do Brasil foi militar, nomeadamente, o Marechal Manuel Deodoro da Fonseca, de 1889 a 1891.

No entanto, a chamada “Revolução de 1964” foi, sem dúvida alguma, o fato político e histórico mais importante a influenciar, ainda hoje, a concepção de Defesa Nacional no Brasil. As causas daquele evento escapam completamente aos objetivos deste estudo, porém é relevante fazer notar que, no período de 1964 a 1985, foram feitos cinco presidentes militares. Esta situação, em conjunto com outros contextos estruturais das Forças Armadas, teve reflexos profundos e duradouros na institucionalização do processo de implementação de acordos de contrapartidas.

#### 3.1. Iniciativas anteriores ao Ministério da Defesa

Um aspecto relevante em relação ao Ministério da Defesa do Brasil, com implicações à institucionalização do processo em causa, é o fato de que tal ministério simplesmente não existia até meados de 1999. Efetivamente, até então, existiam três ministérios de natureza militar, cada qual responsável por sua respectiva Força Armada, a saber: Ministério do Exército, Ministério da Marinha e Ministério da Aeronáutica. Esta configuração das instituições militares garantia forte influência política e capacidade decisória, o que, por conseguinte, redundava em enorme autonomia administrativa.

Esse contexto histórico permitiu que, dentro de cada ministério militar, desde há muito tempo, se desdobrassem várias iniciativas diferenciadas, com processos próprios, particularmente no que diz respeito à negociação e execução de acordos de contrapartidas. Neste sentido, Modesti e Azevedo (2004) relatam:

*“No princípio dos anos 50, ocorreu o que pode ser considerada a primeira operação de Offset, neste caso sob a forma de barter, quando a FAB [Força Aérea Brasileira] adquiriu da Inglaterra aeronaves Gloster Meteor TF-7 e F-8, que foram trocadas pelo valor equivalente em algodão.” (Modesti e Azevedo 2004:30)*

Não se pode afirmar que tal operação tenha sido um sucesso absoluto, afinal se tratou de uma forma bastante primitiva de contrapartida, porém ela propiciou um melhor entendimento sobre as vantagens que poderiam ser obtidas em acordos desta natureza. Desta forma, já em 1974, quando da compra de aeronaves F-5-E Tiger II, os novos acordos assinados conseguiram cargas de trabalho mais sofisticadas para a então recém-criada EMBRAER (*ibidem*:31).

Ainda segundo os mesmos autores, tais acordos propiciaram àquela empresa, futura gigante no ramo da aviação, o domínio da tecnologia de materiais compostos, o que, por sua vez, permitiu a ela o desenvolvimento e comercialização das aeronaves EMB-Xingu e EMB-120 Brasília, por efeito de *spin off* (*ibidem*:32).

Apesar de estas negociações terem dado seus frutos, na realidade foram feitas sem o suporte de um documento legal que abordasse o tema de maneira específica. No que dizia respeito a leis e normas, somente em 1981 viria a ser aprovado o Decreto nº 86.010, de 15 de maio daquele ano, o qual representou a primeira ação governamental neste sentido, pois que obrigava a exigência de contrapartidas em benefício da indústria aeronáutica, a partir das importações de aeronaves, motores e partes para a aviação civil brasileira. Este instrumento foi posteriormente substituído pelo Decreto nº 94.711, de 31 de julho de 1987, que ampliou tal obrigatoriedade. Alguns meses depois, mas ainda em 1981, o Departamento de Aviação Civil, subordinado ao então Ministério da Aeronáutica, emitiu a Portaria nº 434/DGAC, a qual estabelecia que “*a empresa aérea importadora teria a responsabilidade de apresentar, com as fabricantes de aeronaves, um programa de compensações em benefício da indústria aeronáutica nacional*” (Modesti e Azevedo 2004:33).

Diversas ações isoladas e do mesmo gênero ocorreram nos anos seguintes. O Exército Brasileiro, em 1988, também passou a exigir contrapartidas no valor de 100% sobre os valores dos contratos, como foi no caso da aquisição dos “*helicópteros franceses da Eurocopter, bem como do BlackHawk da empresa norte-americana Sikorsky*” (*ibidem*:34). A Marinha do Brasil, por sua vez, apenas no ano de 2000 apresentaria a sua norma que regularia o assunto internamente.

Diante destes fatos, nota-se que, apesar de diversas e louváveis ações dentro de cada Força Armada, era evidente a ausência de padronização, coordenação e integração de esforços e recursos. De fato, conforme será apresentado no tópico a seguir, tal só ocorreria em 2002, três anos após o advento da criação do Ministério da Defesa, com a emissão da Portaria Normativa 764/MD/2002.

### **3.2. O advento do Ministério da Defesa e o novo marco regulatório**

O contexto organizacional e normativo relativo a acordos de contrapartidas somente começou a ser ajustado quando, a 10 de junho de 1999, foi criado o Ministério da Defesa – MD, por meio da edição de três documentos legais: a Lei Complementar nº 97, de 09 de Junho de 1999; a Medida Provisória 1799-6; e o Decreto 3080, tendo sido esses dois últimos assinados a 10 de junho de 1999 (BRASIL 2011). Assim, as Forças Armadas passaram a ser constituídas não mais por ministérios, mas pelos Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, os quais, desde então, respondem diretamente ao Ministro da Defesa.

Assim, caberia ao Ministério Defesa, àquela altura, a responsabilidade por elaborar uma política de compensação (contrapartidas) em sua esfera de ação. Para tanto, os seguintes objetivos gerais foram levados em consideração:

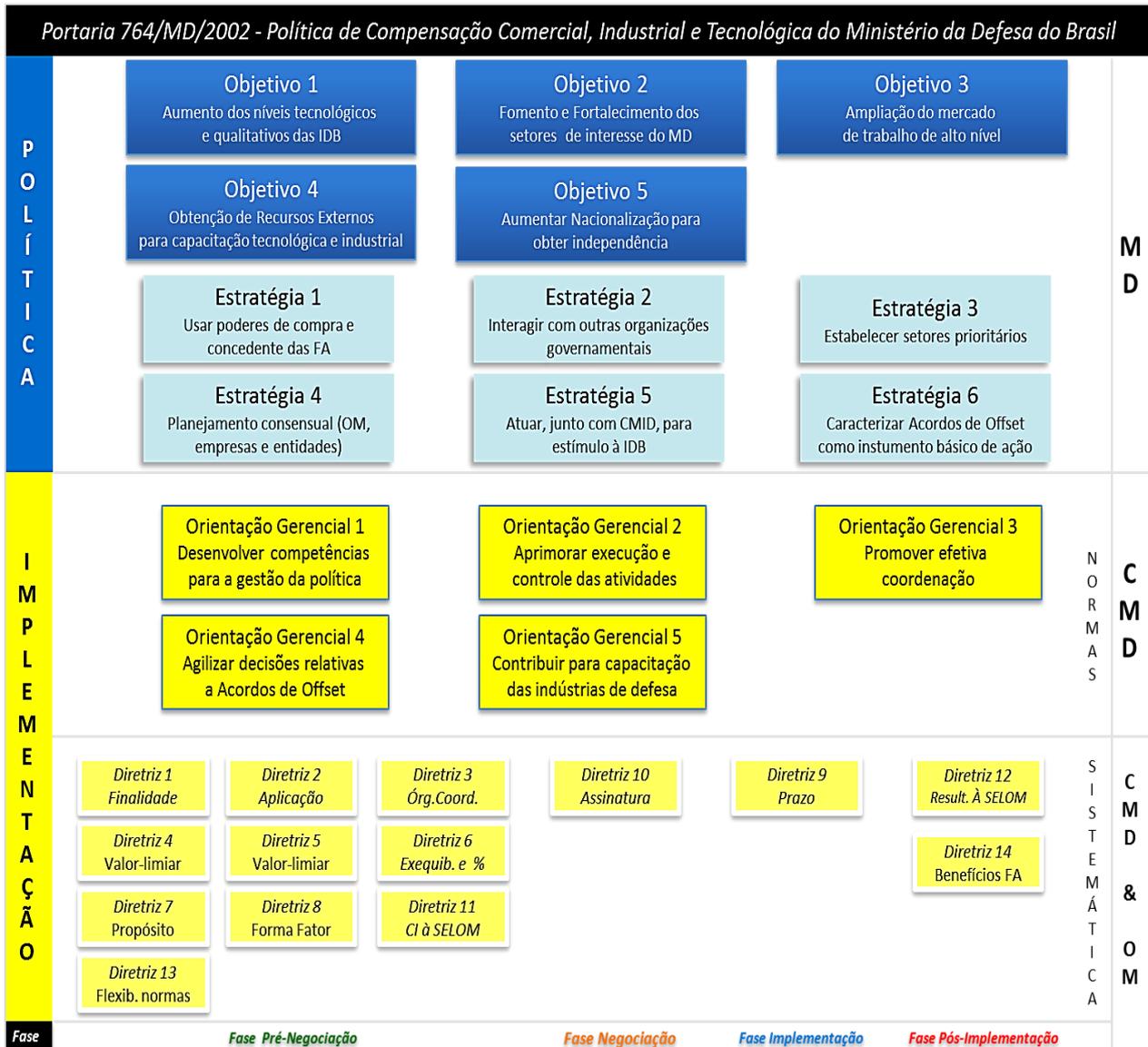
- Promover o crescimento dos níveis tecnológico e qualitativo das indústrias de Defesa;
- Aumentar o nível de nacionalização e a gradual independência do mercado externo com relação aos produtos de Defesa.
- Incentivar e fortalecer os setores de interesse do Ministério da Defesa e a indústria de Defesa;
- Capacitar os recursos humanos dos setores de interesse por meio da especialização e do aperfeiçoamento de alto nível tecnológico, com objetivo de ampliar as oportunidades de trabalho.

Diante deste desafio, o MD emitiu, em 27 de dezembro de 2002, a Portaria Normativa nº 764/MD/2002, na qual se aprovavam a “*Política e as Diretrizes de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa*”, e, com isso, passou a assumir, de maneira legal e definitiva, a coordenação estratégica dos acordos de compensações em benefício da indústria de defesa brasileira, a partir das importações de sistemas e equipamentos de alto valor agregado pelas suas Forças Armadas. Ficava estabelecido, assim, o primeiro marco regulatório sobre o tema igualmente válido para as três esferas militares.

Esse documento, apesar de conciso, é bem abrangente e apresenta as principais obrigações tanto ao nível estratégico, ou seja, dos Comandantes Militares, quanto ao nível operacional, na medida em que detalha os procedimentos a serem seguidos quando em processo de negociação de Acordos de *Offset*, ou, mais propriamente, de *Acordos de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica* (doravante chamados apenas de ACCIT).

Para alcançar sua finalidade, a Portaria em foco delimita e norteia as responsabilidades, atividades e fluxos de informações necessários à condução de um processo de implementação de ACCIT. A Figura 4, na página oposta, apresenta um diagrama que sintetiza as determinações contidas na Portaria citada, donde é possível se observar que os *Objetivos* e as *Estratégias* tratam do tema ao nível da política em si e, por conseguinte, tanto sua definição quanto condução estão sob responsabilidade do Ministério da Defesa (MD) do Brasil. Num nível mais abaixo, o da implementação, nota-se que este é composto por *Orientações Gerenciais* e *Diretrizes*. Os primeiros estão sob a tutela dos respectivos Comandantes de cada Força Armada (CMD) e serão alcançados por meio de emissão de normas específicas; as últimas são de cumprimento imediato e estão a cargo dos Comandantes de cada Força Armada (CMD), bem como dos comandantes, chefes ou diretores das Organizações Militares (OM) adquirentes.

Figura 4 - Diagrama Sintético da Portaria Normativa 764/MD/2002



Fonte: Elaborada pelo autor

No que diz respeito à implementação da política tratada pela Portaria em foco, esta afirma, categoricamente, em seu Art. 4º, que tal responsabilidade cabe aos Comandos das Forças Armadas, em suas respectivas áreas. No mesmo artigo também se informa que ela será efetuada por meio do estabelecimento de *normas* as quais, por sua vez, deverão seguir 5 (cinco) “orientações gerenciais”, a saber:

*I - desenvolver competências e capacidades necessárias para a gestão da Política de Compensação nos níveis adequados da estrutura organizacional da respectiva Força;*

*II aprimorar, permanentemente, a execução e o controle das atividades relativas à Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica;*

*III - promover efetiva coordenação no sentido da utilização eficaz do poder de compra da respectiva Força;*

*IV - proporcionar agilidade às decisões relativas à elaboração dos acordos de compensação; e*

*V - contribuir, dentro de suas competências, para criar condições complementares à capacitação das empresas do setor de defesa.” (Portaria Normativa 764/MD/2002)*

Por outro lado, do Art. 6º ao 18 da Portaria são apresentadas diversas diretrizes as quais, segundo seu Art. 5º, têm o objetivo de “definir a sistemática para a ação da Política de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa, destinada ao desenvolvimento da Indústria de Defesa Brasileira”. Em consequência, elas têm um caráter muito mais prático e regulador, estabelecendo tarefas e responsabilidades aos diversos atores envolvidos na implementação dos ACCIT dentro do MD.

A fim de facilitar a compreensão do alcance pretendido por estas diretrizes, apresenta-se, na Tabela 4, a seguir, um resumo em que se indicam o artigo, o assunto e seus responsáveis diretos, conforme depreende-se pela Portaria em questão.

**Tabela 4 - Resumo das diretrizes contidas entre os artigos 5º e 13 da Portaria Normativa 764/MD/2002**

Art.	Assunto	Responsabilidade
5º	<b>Finalidade</b> da diretriz	-
6º	<b>Aplicação</b> da diretriz	OM Contratante
7º	Necessidade de <b>definição de órgão coordenador</b>	Comandos das FA
8º	<b>Valor-limite</b> para obrigação ACCIT	OM Contratante
9º	Tratamento <b>situações abaixo de valor-limite</b>	OM Contratante
10	Análise da <b>exequibilidade e % das contrapartidas</b>	OM Contratante
11	Necessidade de <b>explicitar propósito</b> ACCIT ao fornecedor	OM Contratante
12	“Forma de compensação” como <b>fator em aquisições</b>	OM Contratante
13	<b>Prazo para implementação</b> de ACCIT	OM Contratante
14	<b>Competência para assinar</b> ACCIT	OM Contratante
15	Necessidade <b>informar demais FA e SELOM</b> CC com ACCIT	OM Contratante
16	Necessidade <b>informar SELOM resultados</b> alcançados	Comandos das FA
17	Necessidade <b>flexibilidade das normas</b> para negociar ACCIT	Comandos das FA
18	Priorizar <b>benefícios para FA</b> contratante	OM Contratante

Fonte: Elaborada pelo autor

Do que se percebe da tabela acima, das treze diretrizes existentes (Arts. 6º ao 18), três estão sob responsabilidade direta dos Comandantes de cada Força Armada (Arts. 7, 16 e 18)) e as demais, a cargo da OM contratante.

#### 4. Acordos de Contrapartidas no contexto do COMAER

Nos tópicos 3.1 e 3.2 do presente estudo foram apresentados e discutidos os contextos que conduziram à emissão de uma portaria normativa sobre política e diretrizes de acordos de compensação comercial, industrial e tecnológica no âmbito do Ministério da Defesa do Brasil, bem como a estrutura e conteúdo daquele marco regulatório.

Todavia, faz-se necessário conhecer, com mais detalhes, a estruturação normativa do COMAER que trata desse tema em seu âmbito, bem como as fases e principais atividades deste processo ali implementadas, além de atividades que lhe dão suporte ou complementam. Assim, a partir dessa percepção mais abrangente, tornar-se-á possível perceberem-se desvios, acréscimos ou supressões a sua institucionalização.

##### 4.1. Estruturação normativa

A partir da edição da Portaria 764/MD/2002 pelo MD, os três Comandos Militares ficaram, naturalmente, obrigados a atender suas determinações. Assim, em cumprimento à referida Portaria e a fim de organizar as atividades relacionadas a ACCIT, o COMAER editou dois documentos normativos específicos sobre o tema: a diretriz DCA 360-1 - "*Política e Estratégia de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica da Aeronáutica*" e a instrução ICA 360-1 - "*Preceitos para a negociação de Acordos de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica na Aeronáutica*", ambos de 2005.

Assim, ao nível estratégico, a diretriz DCA 360-1 vigente traz importantes contribuições ao entendimento e execução deste processo no âmbito daquela Força. Nesse sentido, estabelece conceituações de termos, define os tipos de compensação possíveis de serem utilizados, as modalidades de transações de compensação, o limiar financeiro a partir do qual os ACCIT devem ser exigidos (USD 5 milhões), além de considerações sobre a concepção, os objetivos e as principais ações estratégicas relacionadas à Política de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica da Aeronáutica.

Para além disso, esta diretriz contém a definição das competências dos órgãos do COMAER envolvidos na implementação desse tipo de acordo, deixando claras suas atribuições e responsabilidades. Outro aspecto que merece destaque é fato de que ela atribui ao atual Departamento de Ciência e Tecnologia (antigo Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento – DEPED) a função de órgão coordenador das atividades relacionadas à Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica (DCA 360-1 2005:16).

Ao nível operacional, a atual instrução ICA 360-1, apesar de repetir conteúdo da própria diretriz DCA 360-1, como tópicos sobre tipos de acordos de compensação e suas modalidades de transação, traz orientações decisivas para as atividades relacionadas tanto com a prospecção de necessidades, quanto com a emissão de requisitos, o processo de aquisição e a própria fase de execução do acordo. Da mesma forma,

também contém modelos (*templates*) bastante úteis para a operacionalização do processo, com exemplos de instrumento convocatório (a ser usado em editais ou RFP), cláusula de compensação (a ser inserida no contrato comercial vinculando este ao ACCIT) e mesmo de um ACCIT completo.

Complementarmente a estes dois documentos específicos sobre o tema, há, ainda, pelo menos outros três importantes normativos, internos ao COMAER, intervenientes à implementação de um ACCIT, a saber: a diretriz DCA 400-6 – “*Ciclo de Vida de Sistemas e Materiais da Aeronáutica*”, de 2007, instrução ICA 175-1 – “*Aprovação, Celebração e Registro de Contratos*”, de 2004, e a ICA 174-1 – “*Controle Interno nas Unidades Gestoras*”, também de 2007.

O primeiro, por tratar do ciclo de vida sistemas e materiais, lida também com a obtenção destes itens, o que, por sua vez, faz com que tenha de tecer orientações quanto à solicitação de acordos de compensação dentro daquele processo. Já o segundo, a ICA 175-1, trata do ritual burocrático a ser seguido por todo e qualquer contrato (e seus correlatos, incluídos os acordos) no âmbito do COMAER. Dentro de seu objetivo, ela confere a classificação de “contratos especiais” aos acordos de compensação, de modo que estes têm um ritual diferenciado, especialmente por se tratar de instrumentos internacionais, de alta complexidade e valorados em moeda estrangeira. Por fim, o terceiro normativo, ICA 174-1, “tem por finalidade orientar e padronizar a execução dos procedimentos referentes às ações de controle interno nas Unidades Gestoras [...] do Comando da Aeronáutica” (ICA 174-1 2007:9). Neste sentido, este último normativo contém as orientações e determinações necessárias para o cumprimento das ações de auditoria interna aplicáveis a todas as OM do COMAER, a fim de que se possa efetuar um “exame da regularidade, da eficiência, da eficácia e da economicidade dos atos e dos fatos administrativos praticados na gestão de bens públicos” (*ibidem*). Todavia, é importante salientar que este normativo não apresenta quaisquer ações de controle interno e auditoria especificamente voltadas para os ACCIT, o que pode se constituir numa fonte de sérios problemas futuros.

De todo modo, a partir deste ponto, uma vez apresentada a envolvente normativa pertinente, pode-se tecer maiores detalhes sobre o processo de implementação de ACCIT nesse contexto.

#### **4.2. Principais atividades de um processo de implementação**

Ao iniciar o detalhamento do processo de implementação de ACCIT no COMAER, é importante salientar que, nos contratos administrativos firmados no âmbito do COMAER, incluídos os ACCIT, “a contratante é sempre a União Federal, por intermédio da Aeronáutica, representada por uma Unidade Gestora” (ICA 360-1 2005:10). Desta forma, por princípio, qualquer organização militar do COMAER pode iniciar um processo de aquisição e contratação internacional e, por conseguinte, negociar e implementar um ACCIT vinculado, se houver.

Em decorrência desta circunstância, o ciclo de vida de um ACCIT, na realidade, inicia-se com o ciclo de vida do contrato comercial a que diz respeito. A razão é que, quando uma determinada organização militar (OM) é autorizada a efetuar uma licitação para aquisição internacional de bem (ou serviço) de defesa cujo valor estimado é superior a USD 5 milhões, ela é obrigada a requerer contrapartidas do fornecedor vencedor (Art. 8º da Portaria), mas estas, por sua vez, só podem ser exigidas se tal previsão tiver sido inserida nos termos do instrumento convocatório de fornecedores, nestes casos usualmente um RFP (*request for proposal*, ou pedido de oferta). De outra forma, qualquer exigência de contrapartidas tornar-se-á ilegal (Arts. 41 e 44 da Lei Federal nº 8.666/93).

Diante deste contexto, fica claro que o processo de implementação de um ACCIT possui uma **Fase Pré-Negocial**, ou seja, anterior à própria negociação dos termos do acordo de contrapartidas. Em verdade, trata-se de uma fase complexa não tanto pelo problema de *timing* adequado para se inserirem os requisitos de *offset* no edital, mas, principalmente, pela dificuldade em se definirem tais requisitos. Note-se que, para tanto, há necessidade de se levantar, coordenar e, de alguma forma, priorizar as diversas demandas. No contexto do COMAER, é interessante que a instrução ICA 360-1 - *Preceitos para a negociação de Acordos de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica na Aeronáutica*, estabelece, entre outras coisas, que “os Órgãos de Direção Setorial deverão, permanentemente, e de acordo com as suas diretrizes estratégicas vigentes, estabelecer e manter atualizado um planejamento que contenha as necessidades setoriais passíveis de tornarem-se objeto de um Projeto ou de uma Transação de Compensação” (*ICA 360-1 2005:16*). Em outras palavras, é de se esperar que os ditos órgãos de direção setorial tenham um planejamento acerca de suas necessidades passíveis de serem alcançadas por meio de acordos de contrapartidas, facilitando, desta forma, as atividades inerentes a esta fase. De fato, ainda de acordo com a referida norma, tais necessidades deverão ser informadas ao Comitê de Compensação Comercial (composto por oficiais-generais), por meio do Estado-Maior da Aeronáutica (*idem*).

Um aspecto final e relevante desta fase é que, segundo definido pela Portaria 764/MD/2002, a negociação de um ACCIT só poderá ser iniciada após definido o vencedor da licitação cujo contrato de importação, decorrente, lhe servirá de origem (parágrafo único do Art.12 da Portaria Normativa 764/MD/2002). A este ato formal, feito pela Administração, no qual se declara o vencedor (ou vencedores) de um certame licitatório, dá-se o nome de *adjudicação*.

Este último evento, a adjudicação, habilita a Administração a iniciar a **Fase de Negociação**, propriamente dita, dos termos do ACCIT com o fornecedor vencedor. Vale lembrar que as linhas gerais sobre o que a Administração deseja receber como proposta de *offset* (compensação) já foram informadas no instrumento convocatório (edital ou RFP) e, por essa razão, a proposta vencedora deverá conter, como anexo, uma proposta específica de *offset*. De todo modo, esta fase é regida primordialmente pela já citada instrução

ICA 360-1 e, de uma forma um pouco mais lateral, também pela instrução ICA 175-1, a qual dita os trâmites burocráticos do acordo, no âmbito do COMAER.

Relativamente ainda a esta fase, também pode-se afirmar que tal possui um alto grau de complexidade, pois é o momento em que a assimetria de informação se evidencia, provavelmente em grau muito maior do que aquela existente na negociação do contrato de importação que lhe deu origem. Encontrar o ponto de equilíbrio entre o que a Administração busca obter, com o que o fornecedor pode e/ou quer oferecer, e com o que a sociedade brasileira e seu tecido empresarial conseguem, de fato, absorver, vai para muito além do trivial. Não por acaso, tais negociações têm de ser conduzidas e coordenadas por equipes multidisciplinares, habilitadas ao menos em uma língua estrangeira (inglês, comumente) e, naturalmente, com experiência no bem (ou serviço) negociado. De todo modo, quando da assinatura do ACCIT pelas partes (fornecedor e organização militar adquirente), encerra-se a fase de negociação.

Tão logo se cumpra o evento da assinatura, inicia-se a **Fase de Execução**, na qual ocorrerão, objetivamente, as transações de compensação. No entanto, devido à usual complexidade do objeto de um acordo de contrapartida, é prática comum haver um período de carência anterior ao início efetivo de sua execução, ocasião em que, tanto o fornecedor, quanto a OM compradora, fazem seus ajustes de preparação e coordenação interna, a fim de poderem executar suas respectivas responsabilidades. Neste período, é comum, por exemplo, o fornecedor deslocar recursos (especialmente materiais e humanos) de seu país de origem para o Brasil, bem como é comum, nos casos de investimento direto, o fornecedor fazer contratos paralelos com parceiros brasileiros (subcontratação), ou comprar empresas brasileiras, ou, ainda, implantar uma nova empresa no Brasil. Pelo lado da OM, também a título de exemplos, pode ser o tempo que esta necessite para selecionar e designar pessoal qualificado para realizar um treinamento específico no Exterior, ou, ainda, para selecionar, preparar e transportar algum material bélico pesado para o Exterior a fim deste obter um *upgrade* específico e prévio.

Em todo caso, após este período de carência, conforme as transações vão sendo cumpridas pelo fornecedor, este vai solicitando, à Administração, que esta emita os respectivos documentos formais em que reconhece o cumprimento dos “créditos de compensação”, ou seja, do valor financeiro atribuído àquela transação efetuada. Nesta fase, acompanhamento e controle efetivo são cruciais para o bom andamento do ACCIT em pauta, de sorte que o gestor responsável pelo mesmo torna-se um ator fundamental. Complementarmente, também fazem-se necessárias, nesta etapa, visitas regulares dos órgãos de Controle Interno e Auditoria às OM responsáveis por licitações internacionais.

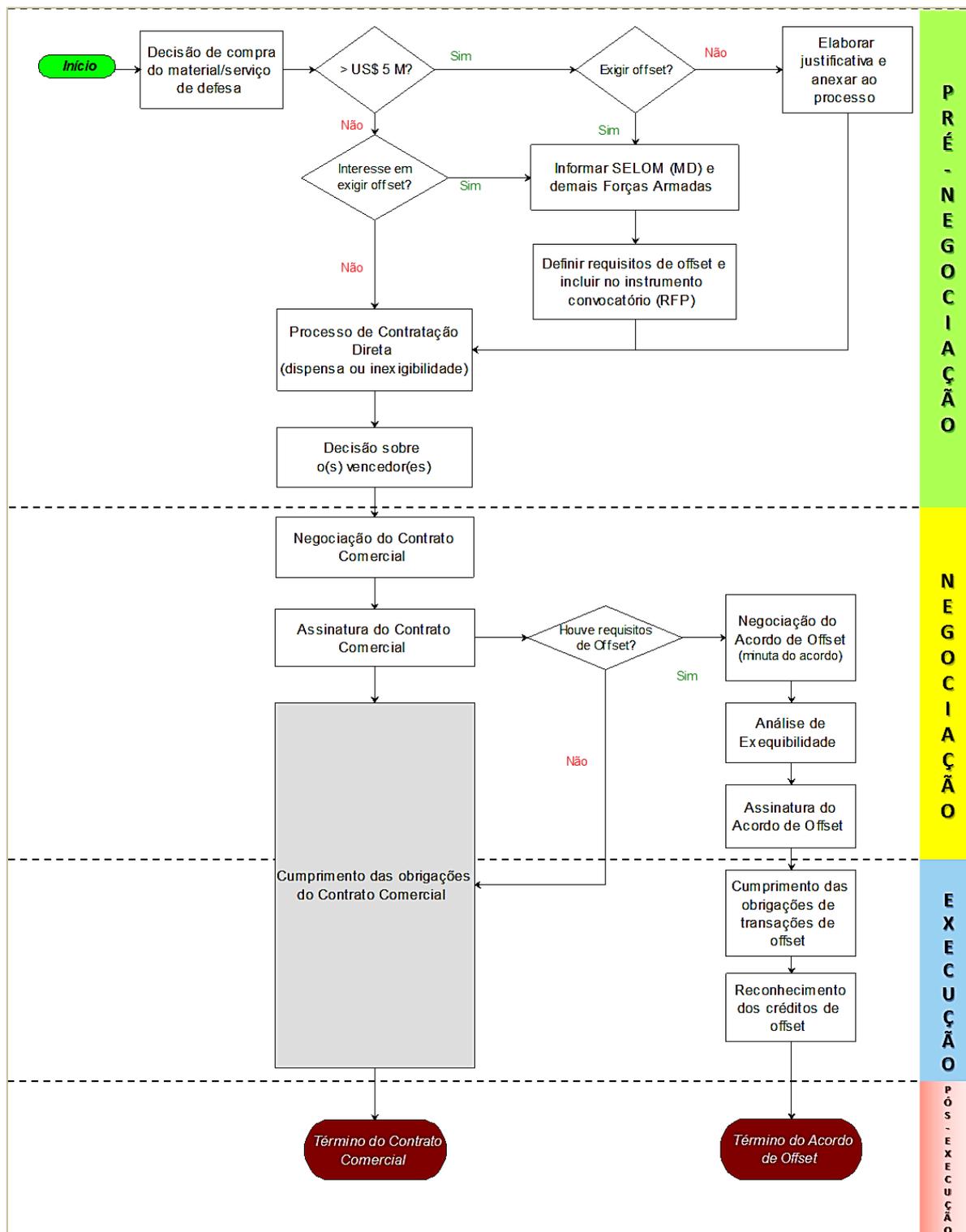
Quanto ao seu encerramento, um ACCIT finda pelo próprio decurso do seu prazo de vigência, desde que tenham sido implementadas todas as obrigações do fornecedor, com o subsequente reconhecimento de todos os seus créditos de compensação. Por outro lado, caso haja uma inexecução de seu objeto (parcial ou

total) a qual não consiga ser resolvida por meio de renegociação expressa em um Termo Aditivo, tal situação conduzirá as partes para uma situação de impasse. Neste contexto, a Administração, ainda dentro do prazo de vigência do ACCIT, fica obrigada à elaboração de um *Termo de Rescisão*, a ser assinado entre as partes e que, igualmente, deverá ser anexado ao respectivo processo. De todo modo, tanto a expiração normal do prazo, quanto a situação de rescisão, referem-se ao efetivo encerramento do ACCIT.

Por fim, após encerrado um ACCIT, dá-se início à **Fase de Pós-Execução**, em que as atividades finais de Controle e Auditoria devem ser efetuadas e os resultados finais alcançados informados à SEPROD (antiga SELOM), bem como à sociedade brasileira em geral.

A Figura 5, a seguir, apresenta fluxograma da implementação de um ACCIT, com as citadas fases em destaque lateral conforme aqui apresentadas, procurando-se também destacar o evento gerador de mudança entre elas.

Figura 5 - Fluxograma da implementação de um ACCIT, conforme estabelecido pela Portaria 764/MD/2002



Fonte: Elaborado pelo autor

O processo supramencionado e diagramado na Figura 5 segue as orientações e diretrizes contidas na Portaria Normativa 764/MD/2002. Contudo, dadas as diversas considerações inerentes à institucionalização de um processo, conforme apresentadas no item 2.2 – *Teoria Institucional das Organizações*, é provável que existam variações na sua implementação dentro de cada Força Armada e, em particular, no COMAER.

### 4.3. Atividades complementares e de apoio à implementação

Em que pese boa parte das atividades relacionadas à implementação de ACCIT terem sido sintetizadas no tópico anterior, há outros órgãos na estrutura do COMAER que implementam atividades complementares e de apoio que, no médio e longo prazos, são igualmente cruciais para a uma boa implementação de um ACCIT.

Inicialmente, há que se destacar a importância do Comitê de Compensação Comercial, órgão colegiado formado por oficiais-generais representantes dos diversos órgãos de direção (geral e setorial) do COMAER, além do próprio Gabinete do Comandante da Aeronáutica (DCA 360-1 2005:9). Este órgão é responsável por “acompanhar a execução dos Acordos de Compensação em vigor”, além de orientar a organização na elaboração do pedido de oferta (RFP) e emitir pareceres sobre as minutas dos ACCIT, entre diversas outras responsabilidades relacionadas (*idem*:17).

Também há que se mencionar o fato de que, semestralmente, o Instituto de Logística da Aeronáutica – ILA - viabiliza a realização do Curso de Negociação de Contratos Internacionais e Acordos de *Offset* – CNEG, o qual, fundamentalmente, prepara oficiais do COMAER e das demais Forças, para assumirem funções que envolvam atividades do gênero. Nesse sentido, o curso é usualmente ministrado por oficiais do próprio COMAER experientes neste tipo de negociação, bem como por representantes do Tribunal de Contas da União e da Procuradoria-Geral da República, além de professores de instituições privadas, como a Fundação Getúlio Vargas – FGV, entre outras.

Conforme já citado na Fase de Execução, para que o fornecedor possa receber os créditos de compensação relativos ao cumprimento de uma obrigação qualquer, o gestor do ACCIT deve, antes, ter em mãos um parecer técnico qualificado que ateste o cumprimento adequado da mesma. Naturalmente, nem sempre a equipe gestora do ACCIT possui pessoal qualificado para tal tarefa, de forma que, nesse sentido, o Instituto de Fomento e Coordenação Industrial – IFI, pode prestar este tipo de apoio, conforme consta na própria ICA 360-1 (2005:18).

Por fim, é mister registrar a contribuição da Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica – SEFA, em todas as fases do processo de implementação de um ACCIT. Neste sentido, todas as questões relacionadas a contabilidade, administração orçamentária e financeira, execução contratual e de auditoria, de todas as organizações militares do COMAER, passam pelo crivo deste órgão, o qual responde diretamente ao Comandante da Aeronáutica. Para além disso, a coordenação e diversos oficiais-instrutores do curso CNEG, acima citado, são cedidos por essa organização, por conta da usual *expertise* e experiência de seus membros.

## 5. Enquadramento Empírico da Hipótese e *Research Design*

A sistemática de se utilizar acordos de contrapartidas como ferramenta estratégica apoiada no poder de compra nacional tem sido utilizada há bastante tempo. Na verdade, a aceitarmos a classificação de *offsets* como *countertrade* estabelecida pela UNCITRAL e apresentada no tópico 2.1 deste trabalho, poder-se-ia situar tal prática em eras anteriores à própria criação do conceito de moeda.

No entanto, esta percepção se mostra algo equivocada, pois que o conceito atual de *offset* vai muito além da simples troca de mercadorias. Em verdade, a utilização de *barter* (troca de bens) é utilizada somente em raros contextos, não por acaso precisamente quando a nação compradora possui uma economia muito primitiva, como o caso de países que estão ou saíram recentemente de uma situação de guerra ou de desastre natural. Efetivamente, há diversas outras formas de se praticar *offsets*, conforme apresentado no tópico 2.1.3 deste estudo, de modo que esta abordagem se mostra, hoje, bastante sofisticada, complexa e praticada por diversos países desenvolvidos. Nesse sentido, conforme evidenciado no tópico 2.1.2, trata-se de um mito, destruído por Jones (2002) e diversos relatórios recentes do BIS norte-americano (BIS 2007:40), se acreditar que a exigência de *offsets* seja uma prática relacionada somente a países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, posto que os europeus muito à frente nessa abordagem.

Por outro lado, também é evidente o fato de que *offsets* estejam mais relacionados com as aquisições governamentais feitas na área de defesa. Tomando-se por base os dados do *Stockholm International Peace Research Institute* – SIPRI (2012), nota-se que os altos valores envolvidos em tais operações poderiam torná-las proibitivas, especialmente porque seu retorno social é difícil de se quantificar e justificar. Por outro lado, parece indiscutível a necessidade de as nações terem sistemas de defesa próprios e adequados as suas hipóteses de uso, de sorte que, neste contexto contraditório, as contrapartidas podem desempenhar um papel de facilitador perante a opinião pública como argumento mitigador, na medida em que agregam importante *mais valia* às aquisições dessa natureza.

Para além disso, os acordos de contrapartidas apresentam ao menos duas características que os diferenciam por completo dos demais instrumentos contratuais congêneres disponíveis para a Administração Pública, a saber:

1. Um número significativo de alternativas de transações em *offsets*, as quais podem, ainda, ser misturadas e combinadas. Tal aspecto garante, por parte da nação compradora, uma diversidade de opções de execução destes acordos, o que aumenta a possibilidade de se conseguirem benefícios sociais significativos; e
2. Apesar de serem utilizados como instrumentos de *marketing* político, o processo legal de negociação dos objetos de acordos de *offsets* não permite o alcance do debate político. Neste sentido, tais acordos eximem-se de injunções e ingerências procrastinantes que pouco

agregariam ao processo, ao mesmo tempo que lhes garante elevados níveis de isenção e de agilidade decisória, além de independência, por parte do gestor público responsável.

Tais características de diversidade e independência, em conjunto, potencializam e viabilizam notável flexibilidade na negociação e execução dos acordos de contrapartidas. Tal realidade, no entanto, também implica que nações diferentes institucionalizaram este processo de formas diferentes, pois que tiveram que adequar suas estruturas legais, administrativas e culturais para comportar este tipo de abordagem negocial. Não por acaso, muitas são as divergências conceituais e de posicionamentos sobre o tema, conforme demonstrados nos tópicos 2.1.1 e 2.1.4, respectivamente, deste estudo.

Estes contextos, naturalmente, também estão presentes no cenário brasileiro, âmbito da presente pesquisa, porém com a ressalva de que a prática de se solicitar contrapartidas (ou compensações) em aquisições governamentais de grande vulto ocorre apenas na esfera da defesa. Todavia, conforme apresentado ao longo de todo o Capítulo III, mesmo num ambiente fortemente regrado e hierarquizado como o militar brasileiro, a institucionalização desse processo ocorreu de forma fragmentada e pouco coordenada, particularmente por conta do fato de que, até 1999, não existia o Ministério da Defesa do Brasil, mas, sim, três ministérios militares correspondentes às três Forças Armadas.

Assim, se tomarmos em conta a informação de Modesti e Azevedo (2004:30) apresentada no tópico 3.1, passar-se-iam mais de 50 anos entre a primeira operação de *offset* até a criação do Ministério da Defesa, em 1999, e a subsequente emissão da Portaria Normativa 764/MD, em 2002. Dessa forma, percebe-se que houve tempo suficiente para que a institucionalização desse processo sofresse diferenciações significativas entre as Forças.

Outro aspecto a se notar diz respeito ao fato de que a Portaria não tratou convenientemente o poder de se iniciar o processo. Em realidade, as aquisições internacionais, as quais conduzem aos contratos comerciais que requerem contrapartidas, não são iniciadas (ou coordenadas) pelo Ministério da Defesa, mas, sim, por suas organizações militares, num nível mais operacional. Este fato denota, de forma clara, que os Comandos Militares (e suas organizações) detêm estratégias e poder decisório próprios nesta questão. Como consequência, lembrando que os ACCIT são instrumentos vinculados aos contratos comerciais decorrentes, tal faz com que haja dificuldades na coordenação da política de contrapartidas, o que abre espaço para a diferenciação de sua implementação em cada Força Armada.

Outro aspecto neste contexto, observado por Ivo (2004:126), refere-se ao fato de que o Comando da Aeronáutica apresenta maior *expertise* sobre esse assunto em relação às demais Forças, seja por conta de seu pioneirismo, seja por conta do fato de que a aviação em geral, e a militar em particular, lidam com aquisições caras, frequentes e que envolvem um forte componente tecnológico. Neste sentido, possivelmente

por conta dos fatores citados por Goodman *et al* (1980) para a institucionalização de um processo (persistência, execução por muitos e existência como fato social) e discutidos no tópico 2.2 do presente estudo, o COMAER passou a obter resultados positivos visíveis (Filgueiras 2011:17). Este sucesso tem atuado como legitimante do seu processo de institucionalização em acordos de contrapartidas, o que acaba por ser um motivador para a existência de um isomorfismo mimético entre as diversas organizações militares contratantes do COAMER (DiMaggio e Powell 1983, *apud* Kostova e Roth 2002; Cunha *et al* 2007:295). Para além disso, existe a questão do isomorfismo coercitivo, sempre presente no universo militar, que, neste caso, advém da existência e subordinação ao Ministério da Defesa, bem como da estruturação normativa interna do COMAER, conforme apresentada no tópico 4.1 deste estudo.

Por fim, como resultante de todo este contexto, é razoável presumir que a institucionalização deste processo tenha sofrido adequações no contexto do COMAER, apresentando diferentes níveis em cada etapa de sua implementação. Ocorre, todavia, que se desconhece, até o presente momento, qual o grau de institucionalização deste processo naquela instituição e em que pontos ela se apresenta mais robusta ou mais fragilizada .

Neste sentido, tomando-se por base o *framework* contido na especificação do BPM® para avaliação da institucionalização de processos, conforme apresentado e discutido nos itens 2.3 e 2.4, supõe-se que existam diferenças marcantes relativamente às cinco práticas de institucionalização ali previstas.

### 5.1. Hipótese a testar

Diante do contexto apresentado acima, na abertura deste capítulo, o presente estudo tem como objetivo realizar uma avaliação do grau de institucionalização do processo de implementação de Acordos de *Offsets* (contrapartidas), implementada no Comando da Aeronáutica do Brasil, buscando-se testar a seguinte hipótese, chamada *principal* ou  $H_1$ :

*H<sub>1</sub>: O processo de implementação de Acordos de Offsets (contrapartidas) encontra-se institucionalizado no Comando da Aeronáutica do Brasil.*

### 5.2. Operacionalização e medição dos conceitos

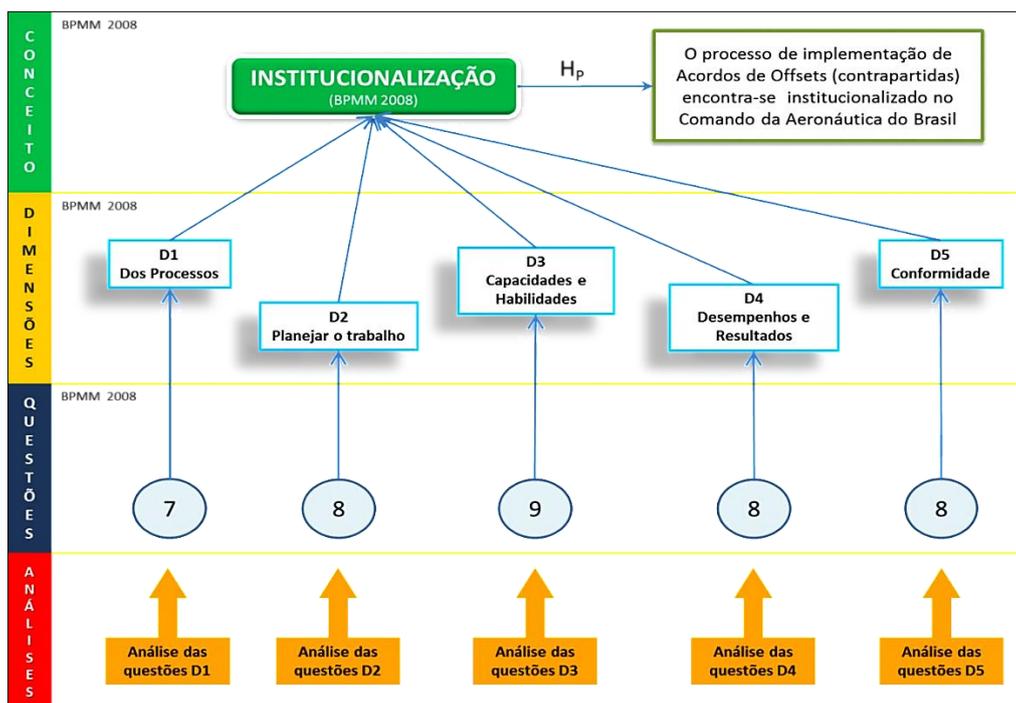
Conforme já adiantado, este estudo apoia-se numa análise adstrita ao universo do Comando da Aeronáutica do Brasil (COMAER). O período de análise considerado restringiu-se aos profissionais que atuaram de 2008 até os dias atuais (2012), tendo sido esta levada a termo através de inquérito de pesquisa estruturada da seguinte forma:

- Considerando-se as cinco *Práticas de Institucionalização* especificadas pelo BPMM (2008) e introduzidas no item 2.4 deste estudo, foi estabelecida, para cada uma delas, a respectiva *dimensão* de análise.
- Para cada dimensão, foi definido um conjunto de perguntas relacionadas às mesmas, em conformidade com a metodologia BPMM (2008), perfazendo um total de 40 (quarenta) questões elaboradas, das quais 35 (trinta e cinco) estavam amparadas na escala Likert, com graus de 1 a 5, sendo um para “discordo totalmente” e cinco para “concordo totalmente”.
- A unidade de pesquisa foi o Comando da Aeronáutica do Brasil (COMAER).
- O método de seleção da amostragem dos entrevistados foi do tipo intencional, pois que “a escolha dos elementos a constituírem a amostra baseia-se na opinião de uma ou mais pessoas que são fortemente conhecedoras das características da população em estudo” (Reis *et al*/2001:40). Desta forma, buscou-se alcançar profissionais que atuam (ou atuaram), direta ou indiretamente, em atividades de gestão de ACCIT em nome do COMAER.
- Foi realizado um pré-teste entre 1 e 17 Fev 2012, enviado a 16 (dezesesseis) pessoas, das quais 7 (sete) responderam, dando uma taxa de resposta da ordem de 43,75%. Ajustes foram feitos, habilitando o questionário ao envio definitivo para a pesquisa.
- O questionário foi disponibilizado por meio de formulário elaborado na ferramenta Google Docs®.
- O período da pesquisa, desde a primeira solicitação de preenchimento até a última resposta obtida, foi de 27 Fev 2012 a 31 Mar 2012.
- Foram enviadas solicitações de preenchimento do questionário a 73 (setenta e três) oficiais do COMAER, entre as patentes de capitão e coronel (*full*), inclusivamente.
- Os oficiais aos quais foram enviadas as solicitações de preenchimento pertenciam as seguintes organizações militares e civis: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE-PR), Secretaria de Produtos de Defesa do Ministério da Defesa (SEPROD-MD), Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica (SEFA), Comando Geral de Pessoal (COMGEP), Comissão Coordenadora do Programa Aeronave de Combate (COPAC), Comissão Aeronáutica Brasileira em Londres (CAB-E), Depósito de Aeronáutica no Rio de Janeiro (DARJ), Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR), Escola Superior de Guerra (ESG), Instituto de Aeronáutica e Espaço (IAE), Instituto de Estudos Avançados (IEAV), Instituto de Fomento Industrial (IFI) e Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA).

- Uma vez que foram obtidos 38 (trinta e oito) questionários respondidos, tem-se que a taxa de resposta alcançada foi de 52,1%.
- A partir dos resultados obtidos, então, procedeu-se a uma análise dos mesmos, conforme detalhado no Capítulo 5 – Análise dos Resultados.

O diagrama apresentado na Figura 6, a seguir, resume, então, a estrutura de pesquisa utilizada, conforme até aqui explanado.

Figura 6 - Diagrama esquemático da estrutura de pesquisa utilizada



Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 5, a seguir, apresenta a Matriz de Balanceamento das questões elaboradas, as quais procuraram cobrir as dimensões e fases, conforme já apresentadas.

Tabela 5 - Matriz de balanceamento das questões entre "Dimensões" e "Fases do Processo"

		FASES DO PROCESSO				Total
		Pré-Negociação	Negociação	Execução	Pós-Execução	
DIMENSÕES	D1 - Do Processo	2	3	1	1	7
	D2 - Planejar o trabalho	1	2	4	1	8
	D3 - Conhecimentos e habilidades	5	1	2	1	9
	D4 - Desempenhos e resultados	0	1	5	2	8
	D5 - Conformidade	2	2	3	1	8
<b>Total</b>		10	9	15	6	40

Fonte: Elaborada pelo autor

Tendo-se tal estrutura como base para a operacionalização e medição do conceito, foi possível efetuar-se um levantamento robusto e consistente das informações, materializado a partir dos questionários respondidos por profissionais qualificados, compostos por oficiais do Comando da Aeronáutica, em cargos administrativos de médio e alto escalões, todos envolvidos, direta ou indiretamente, com atividades relacionadas a gestão de ACCIT.

De posse dos dados recolhidos, tornou-se possível, então, quantificarem-se os resultados obtidos, em cada dimensão, o que, por fim, viabilizou a análise e as considerações que serão apresentadas mais adiante.

Todavia, antes de chegarmos a tal ponto, faz-se necessário discorrer, mais detalhadamente, acerca das dimensões e indicadores utilizados neste estudo, a fim de se compreender melhor o seu alcance, bem como suas limitações.

### **5.2.1. Dimensões consideradas**

Conforme apresentado no item 2.4 da revisão de literatura, o BPMM (2008) considera o nível de institucionalização de um processo a partir de cinco práticas institucionalizantes. Desta forma, então, procurando-se seguir tal abordagem, foram estabelecidas cinco dimensões relacionadas biunivocamente àquelas práticas, a saber:

#### ***D1 – Dos processos***

Nesta dimensão procurou-se verificar se *“uma descrição do processo que é usado na execução das práticas relativas à implementação de ACCIT, dentro do MD do Brasil, está documentada”* (BPMM 2008: 96). O propósito é garantir que todos os envolvidos com o assunto saibam quais e como têm que ser feitas as atividades relacionadas a Acordos de *Offsets*. Como consequência, presume-se que os processos implementados estarão alinhados às políticas organizacionais, bem como consistentes por toda a organização.

#### ***D2 – Planejar o trabalho***

Dentro desta dimensão, procurou-se verificar se *“o trabalho envolvido na execução das práticas relativas à implementação de ACCIT, dentro do MD do Brasil, é planejado”* (BPMM 2008: 97). Esta dimensão procura avaliar se, no caso em apreço, existe um planejamento mínimo para as atividades relacionadas a *Offsets* dentro do MD do Brasil. Com isso, também se busca compreender se as pessoas afetadas e/ou envolvidas com o assunto sabem o que deve ser feito e se dispõem do tempo e recursos necessários.

### ***D3 – Conhecimentos e habilidades***

Na dimensão em questão, a preocupação maior é se as pessoas envolvidas direta e indiretamente com as práticas de institucionalização estão capacitadas em termos de conhecimentos e habilidades. Trata-se de se compreender, em suma, se há uma adequação entre as atividades pertinentes e os diversos papéis desempenhados.

### ***D4 – Desempenhos e resultados***

No que diz respeito a “Controle de desempenhos e de resultados”, o enfoque é se compreender se os vários gestores afetos ao processo de implementação desta política têm uma visibilidade adequada do andamento das atividades executadas de forma que, sempre que possível e necessário, ações corretivas sejam tomadas a tempo, garantindo o alcance dos objetivos previamente planejados.

### ***D5 – Conformidade***

Por fim, na dimensão “Garantia da Conformidade”, procura-se conhecer o processo de institucionalização em termos de garantias de que o processo foi planejado e está sendo executado de acordo com em conformidade com as legislações, normas, especificações, políticas organizacionais e descrições de processo, entre outros documentos pertinentes.

#### **5.2.2. Aspectos considerados em cada dimensão**

Após definidas e compreendidas as dimensões levadas em conta para fins de análise do grau de institucionalização do processo de acordos de contrapartidas no COMAER, foi possível definirem-se os aspectos que seriam considerados em cada uma delas. Tendo-se em conta que se objetivou cobrir todas as fases e dimensões do modelo de análise apresentado, foram elaboradas, então, 40 (quarenta) questões, as quais buscaram cobrir os principais aspectos de cada dimensão, em acordo com as diretrizes do BPMM (2008). cada dimensão possui um conjunto de questões cujas respostas ajudam a caracterizá-la.

Desta forma, para a dimensão ***D1 – Dos Processos***, foram colocadas questões para levantamento da percepção dos inqueridos sobre os seguintes aspectos:

- nível de conhecimento do gestor de ACCIT sobre a rotina formal de aprovação dos ACCIT;
- nível de conhecimento do gestor de ACCIT acerca dos parâmetros utilizados na Análise de Exequibilidade;
- suficiência das reuniões prévias para conhecimento do contrato comercial vinculado;
- clareza normativa da relação equipe gestora *versus* organização militar em que esta se situa;
- nível de conhecimento da equipe acerca das rotinas formais de negociação de ACCIT;
- nível de conhecimento da equipe sobre procedimentos para encerramento de um ACCIT; e
- adequação dos parâmetros usados para designação de gestores de ACCIT.

No que diz respeito à dimensão **D2 – Planejar o trabalho**, os aspectos a seguir tiveram questionamentos específicos:

- existência de sistema informatizado corporativo para que auxilie nas atividades de gestão dos ACCIT;
  - em caso afirmativo ao aspecto anterior: adequação do referido sistema às atividades de acompanhamento do ACCIT.
- Contribuição dos modelos (*templates*) de ACCIT, definidos normativamente, para negociação dos mesmos junto aos fornecedores;
- Importância do apoio de consultores (internos ou externos à Força) para a implementação de um ACCIT;
- suficiência da frequência de reuniões entre os diversos gestores de ACCIT *versus* as necessidades de coordenação destes acordos;
- adequação das ações de coordenação entre a equipe gestora de ACCIT e o Serviço de Comunicação Social do COMAER *versus* os objetivos de divulgação à sociedade;
- conformidade do planejamento orçamentário da OM *vis-a-vis* as necessidades de gestão de seus próprios ACCIT; e
- adequação do orçamento governamental disponibilizado à OM frente as necessidades de gestão de seus próprios ACCIT.

Quanto à dimensão **D3 – Conhecimentos e habilidades** - foram questionados aspectos relativos a:

- Participação de algum membro da equipe gestora de ACCIT em conferências (nacionais e internacionais) sobre Offsets;
  - em caso afirmativo ao aspecto anterior: nível de contribuição de tal participação para a melhoria dos processos relacionados à gestão de ACCIT;
- adequação da formação acadêmica do gestor de ACCIT frente às atividade de gestão de ACCIT;
- suficiência do número de cursos/treinamentos em gestão de ACCIT, realizados internamente ao COMAER, frente à demanda existente na própria Força.
- participação do gestor de ACCIT em sessões de treinamento pessoal e acompanhado (*coaching*), dentro da Força, sobre as atividades relacionadas à gestão de ACCIT;
  - em caso afirmativo ao aspecto anterior: adequação de tais sessões frente às exigências das atividades de gestão de ACCIT;
- realização de curso/treinamento em gestão de ACCIT, por qualquer membro da equipe gestora de ACCIT, em instituição privada;
  - em caso afirmativo ao aspecto anterior: percepção do nível de contribuição de tal curso/treinamento para a melhoria da gestão de ACCIT; e
- contribuição dos relatórios referentes ao contrato comercial vinculado para um melhor desempenho na negociação de ACCIT.

Para a dimensão ***D4 – Controle de Desempenhos e de Resultados*** - foram levantados os seguintes aspectos:

- facilidade em se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os créditos de compensação reconhecidos;
- facilidade em se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os créditos de compensação a se reconhecer;
- facilidade em se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os resultados alcançados pela implementação de ACCIT;
- facilidade em se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre as cláusulas existentes no ACCIT;
- facilidade em se obter, de forma imediata, acesso à íntegra de eventuais Termos Aditivos ao ACCIT;
- contribuição da forma atual de difusão das lições aprendidas em gestão de ACCIT, dentro da Força, para a consolidação das práticas relativas a esta atividade;
- adequação da execução das rotinas administrativas para a negociação de Termo Aditivo ao ACCIT por parte dos membros da equipe de gestora de ACCIT; e
- Contribuição do registro de desempenho dos negociadores de ACCIT do COMAER em futuras negociações dessa natureza.

Por fim, para cobrir a dimensão ***D5 – Garantia da Conformidade***, foram apresentadas questões direcionadas aos seguintes aspectos:

- respeito à necessidade de se realizar uma análise da conformidade legal das minutas de ACCIT previamente a sua negociação;
- contribuição da análise da conformidade legal da minuta do ACCIT, feita previamente pela Administração, para uma melhor negociação do mesmo;
- importância do Assessor Jurídico durante a fase de negociação do ACCIT;
- constância com que houve presença de Assessor Jurídico durante as negociações do ACCIT ;
- origem dos pareceres técnicos (ou equivalentes) que validam os reconhecimentos dos créditos de compensação cumpridos pelo fornecedor;
- adequação, ao nível do COMAER, das normas que tratam das ações de Auditoria sobre as atividades de gestão de ACCIT;
- adequação, ao nível da OM do gestor, das normas que tratam das ações de Auditoria Interna sobre as atividades de gestão de ACCIT; e
- suficiência das rotinas de revisão do Processo Administrativo de Gestão em garantir conformidade documental final, quando do término/encerramento de um ACCIT.

## 6. Análise dos resultados

Após a execução do *research design* apresentado no item 4.2 do capítulo anterior, uma grande quantidade de dados foram obtidos, os quais refletem a percepção dos respondentes acerca de pontos-chaves que, segundo o BPMM (2008), caracterizam as dimensões de institucionalização de um processo.

Por certo, as possíveis combinações entre aqueles dados podem nos oferecer um universo de possibilidades analíticas, com o conseqüente aumento de complexidade e de dificuldade de interpretação. Considerando-se essa realidade, optou-se por 3 (três) abordagens de análise, as quais vão num crescendo de complexidade e de melhor compreensão dos resultados:

1. Análise do perfil geral dos respondentes;
2. Análise intradimensional, a fim de se perceberem comportamentos internos em cada dimensão considerada; e
3. Análise por perfil dos respondentes, quando serão consideradas as percepções a partir das questões definidoras de perfil, previamente definidas e utilizadas no questionário aplicado (vide *Anexo III – Questionário Aplicado*).

Deste modo, apresentam-se, nos tópicos a seguir, as análises feitas, lembrando que os detalhes estatísticos da amostra constam do *Anexo IV – Estatística Descritiva da Amostra*.

### 6.1. Perfil geral dos respondentes

Conforme detalhado no *Anexo III – Questionário Aplicado*, foram efetuadas 5 (cinco) questões de caráter obrigatório, todas situadas na sua Seção 1, as quais cumpriram o objetivo de detectar variações na percepção das questões, a partir de certos aspectos intrínsecos ao perfil de cada respondente. Nesse sentido, foram considerados os seguintes aspectos:

1. Situação atual em relação à gestão de ACCIT;
2. Última experiência em gestão de ACCIT;
3. Área de formação acadêmica;
4. Nível de escolaridade; e
5. Tempo de experiência em gestão de ACCIT.

Ao se analisar as respostas a esta primeira seção do questionário aplicado, notam-se alguns traços marcantes dos oficiais respondentes que, por certo, influenciaram os resultados obtidos. De imediato, observa-se que houve um certo equilíbrio na amostra no que diz respeito aos *profissionais que ainda atuam na área* em contraste com os que já não mais atuam. Os números indicam, conforme se observa na Tabela 6

abaixo, que 57,89% dos respondentes já participaram ativamente na gestão de ACCIT, ao passo que os demais, 42,11%, ainda se encontravam em funções do gênero na ocasião do inquerito (Fev/Mar 2012).

Tabela 6 - Respondentes quanto à situação atual em relação à gestão de ACCIT		
"Já participei...	22	57,89%
"No momento, faço parte ...	16	42,11%
	<i>Total</i> 38	<i>100,00%</i>

Algum equilíbrio também pode-se observar, conforme Tabela 7, a seguir, no que diz respeito à *última experiência em gestão de ACCIT*, ou seja, acerca da natureza da última participação do inquerido em atividades de gestão de ACCIT. Assim, a maioria dos respondentes, 39,47%, era composta por pessoas (oficiais) que intervinham diretamente no processo de gestão de ACCIT, seja analisando o processo, liderando negociações ou emitindo pareceres regulares. Outra parte significativa, 31,57%, teve, como última experiência, a função de gerente de ACCIT, seja concomitantemente com as funções de gerente de projeto, seja isoladamente.

Tabela 7 - Respondentes quanto à natureza da última experiência em gestão de ACCIT		
Ger. Proj. + ACCIT	9	23,68%
Ger. ACCIT	3	7,89%
Adj/Aux equipe	7	18,42%
Interv. Externo	15	39,47%
Outra	4	10,53%
	<i>Total</i> 38	<i>100,00%</i>

Tais equilíbrios, no entanto, não são mais observados quando se analisa o *tempo de experiência em gestão de ACCIT*, conforme Tabela 8 abaixo. Neste quesito, mais de 42% dos respondentes têm menos de 2 anos de experiência na área e outros mais de 18% afirmam ter entre 3 e 4 anos. No total, então, observa-se que mais de 60% de profissionais inqueridos possuíam menos de 4 anos (inclusive) de atuação na área. Na verdade, esse número fica ligeiramente mais grave quando consideram-se apenas os que, naquele momento, ainda atuavam na área, quando o índice pula para 10 em 16, ou seja, 62,5%. Tal contexto evidencia uma alta rotatividade do pessoal envolvido em gestão de ACCIT, o que possivelmente dificulta a manutenção de uma cultura gerencial neste tipo de atividade.

**Tabela 8 - Respondentes quanto ao tempo de experiência em gestão de ACCIT**

0 a 2 anos	16	42,11%
3 a 4 anos	7	18,42%
5 a 6 anos	4	10,53%
> 6 anos	11	28,95%
<i>Total</i>	38	100,00%

Relativamente à *área de formação* dos respondentes, conforme apresentado na Tabela 9, observou-se que 42,11% dos respondentes tinham formação em Administração Pública, seguidos, de modo mais afastado, pelos de formação em Engenharia (23,68%) e em Ciências Aeronáuticas (13,16%). Todos os demais afirmaram ter formação em Direito (7,89%), Tecnologia da Informação e/ou Computação (7,89%) ou Outras (5,26%). Vale fazer notar, ainda, que as áreas de Economia, Psicologia e Sociologia, apesar de disponibilizadas como respostas, não obtiveram respondentes.

**Tabela 9 - Respondentes quanto à área de formação**

Adm. Pública	16	42,11%
Direito	3	7,89%
Engenharia	9	23,68%
TI & Comp.	3	7,89%
Ciências Aer.	5	13,16%
Outras	2	5,26%
<i>Total</i>	38	100,00%

Por fim, no que diz respeito ao *nível de escolaridade* dos respondentes, observa-se que estes têm formação académica muito elevada. Em realidade, 94,74% deles possuem formação de 3º grau, ou seja, pós-graduação “lato sensu” (incluindo MBA, 60,53%), mestrado (23,68%) ou doutorado (10,53%). Também há que se registrar que 5,26% alegaram possuírem apenas a graduação, bem como nenhum respondente alegou possuir somente o 2º grau completo (liceu, em Portugal). A Tabela 10, abaixo, sintetiza estas informações.

**Tabela 10 - Respondentes quanto ao nível de escolaridade**

Graduação	2	5,26%
Pós-graduação "lato sensu"	23	60,53%
Mestrado	9	23,68%
Doutorado	4	10,53%
<i>Total</i>	38	100,00%

## 6.2. Análise intradimensional

Uma vez conhecido o perfil geral dos respondentes, é mister tecerem-se algumas considerações sobre as respostas obtidas pelas questões dentro de suas dimensões. Neste sentido, procedeu-se, então, a uma dupla análise sobre cada dimensão, na seguinte forma:

1. Inicialmente, ao nível da amostra e de maneira simples, foram comparadas entre si as **médias aritméticas** dos graus dados a cada questão, dentro de sua dimensão; e
2. Em seguida, ainda com base na amostra, porém agora considerando-se a distribuição das respostas às questões, conforme constante do *Anexo V – Distribuição das Respostas às Questões*, foi feita uma **análise do viés** perceptivo da questão (positivo ou negativo). Os procedimentos e os resultados obtidos nessa análise estão detalhados no *Anexo VI – Análise de Viés das Respostas*.

Com esta abordagem, procurou-se efetuar uma análise mais precisa sobre se, afinal, as dimensões consideradas estão institucionalizadas de forma adequada na Força Aérea Brasileira, a ponto de refletir na percepção dos seus oficiais que atuam na gestão de ACCIT.

### D1 – Do Processo

Analisando-se isoladamente os dados estatísticos obtidos a partir dos graus fornecidos em cada questão da dimensão D1, tem-se a seguinte tabela resumida:

Tabela 11 - Dados estatísticos para as questões relativas à dimensão 1 (Do Processo)

D1 - DO PROCESSO		$s^2$	s	Xbar	Coef. Var.	Moda
1	Seu nível de conhecimento sobre a rotina formal de aprovação dos ACCIT, normatizada em sua Força Armada, é suficiente para uma gestão adequada dos mesmos.	1,28	1,13	3,42	0,33	3
2	Os conhecimentos que possui acerca dos parâmetros utilizados na Análise de Exequibilidade dos ACCIT estão ajustados a uma boa gestão dos mesmos.	1,39	1,18	3,42	0,34	3
3	As reuniões prévias à negociação dos ACCIT são suficientes para conhecer o contrato comercial vinculado.	1,05	1,02	3,08	0,33	3
4	As normas internas da OM em que está sediado definem, de forma clara, as responsabilidades dos diversos setores desta em relação à equipe gestora de ACCIT.	1,65	1,28	3,24	0,40	4
5	As rotinas administrativas formais para a negociação de Termo Aditivo ao ACCIT são conhecidas por todos os membros da equipe de gestão de ACCIT.	1,05	1,02	3,08	0,33	3
6	O nível de conhecimento de sua equipe, acerca dos procedimentos administrativos formais necessários para proceder ao encerramento de um ACCIT, são adequados.	1,14	1,07	3,21	0,33	2
7	Os atuais parâmetros formais para designação dos gerentes de ACCIT são adequados às exigências do cargo.	1,08	1,04	2,71	0,38	2

Como se pode observar, as questões 1 e 2 dessa dimensão obtiveram as melhores notas médias aritméticas (3,42), ou seja, os respondentes consideraram adequados e ajustados seus conhecimentos

acerca da rotina formal de aprovação dos ACCIT, bem como aqueles relacionados aos parâmetros para a análise de exequibilidade. Inversamente, no que diz respeito à questão 7, sobre a adequabilidade dos atuais parâmetros formais para designação dos gerentes de ACCIT, há uma evidente percepção negativa desta etapa do processo, principalmente se tomarmos em conta que a respectiva moda foi baixa e o coeficiente de variação foi alto (0,38). Nota-se, por fim, que, à exceção da questão 7, todas as demais obtiveram média ( $\bar{X}$ ) superior a 3, bem como a média aritmética global das questões apresenta o valor de 3,17, superior ao valor neutral (3).

Percepção igualmente positiva pode ser alcançada, ao nível da amostra, ao se efetuar uma análise de viés das respostas às questões dessa dimensão. De fato, conforme evidenciado no Anexo VI, o viés resultante foi positivo em 6 das 7 questões, ou seja, 85,7% delas. O viés negativo, conforme esperado, apareceu apenas para a questão 1.7, já citada, com o expressivo viés resultante (VR) de -15,8%. De todo modo, o viés médio da dimensão (VMD) foi positivo em 9,0%. A Tabela 12, abaixo, sintetiza estes dados:

Tabela 12 - Análise de viés das respostas à dimensão 1 (Do Processo)

Viés	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
VN	23,7%	21,1%	31,6%	34,2%	26,3%	31,6%	44,7%
VP	47,4%	44,7%	34,2%	52,6%	31,6%	36,8%	28,9%
VR	23,7%	23,7%	2,6%	18,4%	5,3%	5,3%	-15,8%
VMD	9,0%						

## D2 - Planejar o Trabalho

No que diz à dimensão D2, os dados estatísticos obtidos a partir dos graus fornecidos em cada uma de suas questões nos conduz à seguinte tabela-resumo:

Tabela 13 - Dados estatísticos para as questões relativas à dimensão 2 (Planejar o Trabalho)

D2 - PLANEJAR O TRABALHO		$s^2$	s	Xbar	Coef. Var.	Moda
1	Existe sistema informatizado corporativo para acompanhamento das atividades relativas à gestão do ACCIT?	sim / não				
2	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância à seguinte afirmação: O sistema corporativo em questão está adequado às atividades de acompanhamento do ACCIT.	0,75	0,87	2,33	0,37	3
3	Os modelos ("templates") de ACCIT, definidos normativamente ao nível da Força, contribuem para negociação do mesmo junto aos fornecedores.	1,06	1,03	3,26	0,32	3
4	O apoio de consultores (internos ou externos à Força) é fundamental para a implementação de um ACCIT.	1,36	1,17	4,21	0,28	5
5	As reuniões entre os diversos gestores de ACCIT, ao nível de sua Força, ocorrem com a frequência adequada às necessidades de coordenação.	1,16	1,08	2,37	0,45	2
6	As atividades de coordenação entre a equipe de gestão do ACCIT e o Serviço de Comunicação Social da Força estão ajustadas aos objetivos de divulgação à sociedade.	0,56	0,75	1,89	0,40	2
7	O planejamento orçamentário da OM está em conformidade com às necessidades de gestão de seus próprios ACCIT.	0,68	0,83	1,94	0,42	2
8	O orçamento governamental disponibilizado à OM está de acordo com as necessidades de gestão de seus próprios ACCIT.	0,40	0,63	1,76	0,36	2

Tabela 14 - Respostas sobre a existência de sistema corporativo para gestão de ACCIT

Q1 - Sistema corporativo?		
Resp.	Qtd.	%
Sim	2	5,26%
Não	36	94,74%
Abst.	0	0,00%
Resp.	38	100,00%

Como se pode observar pela Tabela 13 acima, a questão 4 dessa dimensão obteve a nota média ( $X_{\text{bar}}$ ) mais alta não apenas desta dimensão, mas de toda a amostra (4,21), o que indica que os respondentes consideraram a utilização de consultores (internos ou externos à Força) como fundamental para a implementação de um ACCIT. De modo inverso, no entanto, a dimensão apresenta 5 questões, das 7 em escala Likert existentes, com média inferior ao ponto neutral. Em realidade, segundo evidenciado pela percepção dos respondentes relativamente à média dos graus atribuídos ( $X_{\text{bar}}$ ), a dimensão 2 apresenta-se muito fragilizada, pois que, para além do fato de haver uma quase unanimidade em relação à não-existência de sistema corporativo de apoio às atividades relacionadas (Tabela 14), observa-se que a média das médias para as questões 2, 5, 6, 7 e 8 tem dificuldade em ultrapassar mesmo o grau 2, alcançando apenas 2,06. Por fim, registre-se que esta dimensão, como um todo, apresentou grau médio valor de 2,54, inferior ao valor neutral e, em verdade, constituindo-se na mais baixa média de todas as dimensões analisadas.

Do mesmo modo, a avaliação se mostra igualmente negativa, ao nível da amostra, ao se efetuar uma análise de viés das respostas às questões dessa dimensão. Conforme apresentado na Tabela 15, o viés resultante (VR) foi negativo em 5 de suas 7 questões, ou seja, em 71,4% delas, sendo especialmente marcantes nas questões 6, 7 e 8, onde a média de seus VR foi inferior a -77%. Diante desse contexto, compreende-se porque o viés médio da dimensão (VMD) ficou em -32,3%.

Tabela 15 - Análise de viés das respostas à dimensão 2 (Planejar o trabalho)

Viés	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
VN	44,4%	18,4%	10,5%	55,3%	73,7%	71,1%	89,5%
VP	0,0%	36,8%	78,9%	18,4%	0,0%	2,6%	0,0%
VR	-44,4%	18,4%	68,4%	-36,8%	-73,7%	-68,4%	-89,5%
VMD	-32,3%						

### *D3 – Conhecimentos e Habilidades*

Quanto à dimensão D3, os dados estatísticos obtidos em cada uma de suas questões leva-nos à seguinte tabela-resumo:

Tabela 16 - Dados estatísticos para as questões relativas à dimensão 3 (Conhecimentos e Habilidades)

D3 - CONHECIMENTOS E HABILIDADES		s <sup>2</sup>	s	Xbar	Coef. Var.	Moda
1	Algum membro da equipe de gestão do ACCIT já participou de conferências (nacionais e internacionais) sobre Offsets?	sim / não				
2	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Aquela participação contribuiu significativamente para a melhoria dos processos relacionados à gestão de ACCIT.	0,97	0,98	3,97	0,25	4
3	A sua área de formação acadêmica é adequada às funções de um gerente de ACCIT.	1,50	1,22	3,26	0,37	4
4	O número de cursos/treinamentos em gestão de ACCIT, realizados internamente a sua Força, é suficiente para atender à demanda existente na própria Força.	1,16	1,08	2,08	0,52	2
5	Já participou de sessões de treinamento pessoal e acompanhado ("coaching"), dentro da Força, sobre as atividades relacionadas à gestão de ACCIT?	sim / não				
6	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Tais sessões mostraram-se adequadas às exigências da atividade de gestão de ACCIT.	0,57	0,75	3,24	0,23	4
7	Algum membro de sua equipe de gestão de ACCIT já realizou algum curso/treinamento para gestão de ACCIT em instituição privada?	sim / não				
8	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Tal curso/treinamento contribuiu significativamente para a melhoria da gestão de ACCIT.	1,14	1,07	3,71	0,29	4
9	Os relatórios referentes ao contrato comercial vinculado contribuíram para um melhor desempenho na negociação do ACCIT.	1,09	1,05	3,78	0,28	4

Tabela 17 - Respostas às questões sobre participação em conferências, *coaching* e cursos privados

Q1 - Conferências?			Q5 - Coaching?			Q7 - Curso privado?		
Resp.	Qtd.	%	Resp.	Qtd.	%	Resp.	Qtd.	%
Sim	30	78,95%	Sim	13	34,21%	Sim	12	31,58%
Não	8	21,05%	Não	25	65,79%	Não	26	68,42%
Abst.	0	0,00%	Abst.	0	0,00%	Abst.	0	0,00%
Resp	38	100,0%	Resp	38	100,0%	Resp	38	100,0%

Conforme se observa na Tabela 16, a média mais alta foi alcançada pela questão 2, com o grau de 3,97, o que denota que os respondentes entendem que a participação em conferências nacionais e internacionais têm contribuído de forma significativa para a melhoria dos processos relacionados à gestão de ACCIT no COMAER. Tal percepção está alinhada com o fato de que 78,95% dos respondentes já terem tido membros de sua equipe participando em eventos desse tipo (Tabela 17). Noutro aspecto bem avaliado, mas ligeiramente mais distante, com média de 3,78, os respondentes entenderam que os relatórios informativos do contrato comercial vinculado contribuem para um melhor desempenho na fase de negociação dos ACCIT (questão 9). No entanto, apesar de reconhecerem a importância dos cursos e treinamentos para melhor gerirem os ACCIT (questão 8), também consideram que o número de ofertas dos mesmos, internamente à Força (questão 4), não é suficiente para atender à demanda existente. Tal contexto parece se agravar ao se observar que, conforme consta da Tabela 17 supra, os respondentes afirmam que outras alternativas de treinamento, como *coaching* ou cursos em instituições privadas, têm sido pouco utilizadas, correspondendo a apenas 34,21% e 31,58%, respectivamente. Por fim, ainda relativamente às médias, observa-se que esta dimensão apresentou grau médio global de 3,34, que é superior ao valor neutral.

Quanto à análise de viés das respostas às questões dessa dimensão, calculada conforme apresentado no Anexo VI e resumida na Tabela 18, o viés resultante (VR) foi positivo em 5 de suas 6 questões Likert, ou seja, em 83,3% delas, com destaque para as percepções relativas a participações em conferências, cursos em instituições privadas e relatórios do contrato comercial vinculado (questões 2, 8 e 9, respectivamente), as quais, juntas, possuem uma média de viés resultante superior a 56%. No entanto, é de se notar o viés resultante extremamente negativo (-60,5%) no que diz respeito ao número de cursos e treinamentos oferecidos. O viés médio da dimensão (VMD) foi positivo e superior a 25,9%.

Tabela 18 - Análise de viés das respostas à dimensão 3 (Conhecimentos e Habilidades)

Viés	Q2	Q3	Q4	Q6	Q8	Q9
VN	9,7%	28,9%	73,7%	17,6%	7,1%	10,5%
VP	71,0%	52,6%	13,2%	41,2%	64,3%	60,5%
VR	61,3%	23,7%	-60,5%	23,5%	57,1%	50,0%
VMD	25,9%					

#### D4 – Desempenho e Resultados

No que diz respeito à dimensão D4, os dados estatísticos obtidos em cada uma de suas questões deixa-nos com a seguinte tabela-resumo:

Tabela 19 - Dados estatísticos para as questões relativas à dimensão 4 (Desempenho e Resultados)

D4 - DESEMPENHO E RESULTADOS		s <sup>2</sup>	s	Xbar	Coef. Var.	Moda
1	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os créditos de compensação reconhecidos.	1,23	1,11	3,11	0,36	3
2	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os créditos de compensação a se reconhecer.	1,16	1,08	2,92	0,37	3
3	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os resultados alcançados pela implementação de ACCIT.	0,74	0,86	2,47	0,35	3
4	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre as cláusulas existentes no ACCIT.	1,25	1,12	3,57	0,31	4
5	É possível se obter, de forma imediata, acesso à íntegra de eventuais Termos Aditivos ao ACCIT.	1,27	1,13	3,61	0,31	4
6	A forma atual de difusão das lições aprendidas em gestão de ACCIT, dentro da Força, tem contribuído para a consolidação das práticas relativas a esta atividade.	1,53	1,24	2,57	0,48	2
7	As rotinas administrativas para a negociação de Termo Aditivo ao ACCIT são devidamente executadas pelos membros de equipe de gestão de ACCIT.	1,25	1,12	3,21	0,35	3
8	O desempenho dos negociadores de ACCIT de sua Força é registrado de maneira a permitir futuras melhorias nessa atividade.	1,16	1,08	2,61	0,41	3

De imediato, observa-se, na Tabela 19 e no que diz respeito às médias ( $X_{bar}$ ) obtidas em cada questão, que metade delas encontra-se abaixo do ponto neutro. Por outro lado, também é correto afirmar que quatro aspectos obtiveram graus superiores ao patamar neutro, sendo eles: informações sobre créditos de compensação reconhecidos (questão 1), informações sobre cláusulas dos ACCIT (questão 4), acesso à íntegra de termos aditivos aos ACCIT (questão 5) e rotina de negociação de termo aditivo ao ACCIT (questão

7). Este equilíbrio também está claramente refletido na média global dos graus obtidos nas questões, posto que seu valor foi de 3,01.

Quanto à análise de viés das respostas dessa dimensão, à luz do Anexo VI e conforme apresentado na Tabela 20 abaixo, o viés resultante (VR) foi positivo em 4 de suas 8 questões, ou seja, em 50,0% delas, denotando também equilíbrio, com destaque para a questão 4 (informações sobre cláusulas dos ACCIT), que apresentou o maior viés resultante positivo (42,1%), e para a questão 3 (informações sobre resultados da implementação de ACCIT), que apresentou o maior viés resultante negativo (39,5%). Todavia, apesar desse equilíbrio, o viés médio da dimensão (VMD) foi ligeiramente negativo, apresentando um valor de -1,3%.

Tabela 20 - Análise de viés das respostas à dimensão 4 (Desempenho e Resultados)

Viés	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
<b>VN</b>	26,3%	36,8%	50,0%	18,4%	18,4%	55,3%	26,3%	44,7%
<b>VP</b>	31,6%	28,9%	10,5%	60,5%	55,3%	21,1%	36,8%	21,1%
<b>VR</b>	5,3%	-7,9%	-39,5%	42,1%	36,8%	-34,2%	10,5%	-23,7%
<b>VMD</b>	-1,3%							

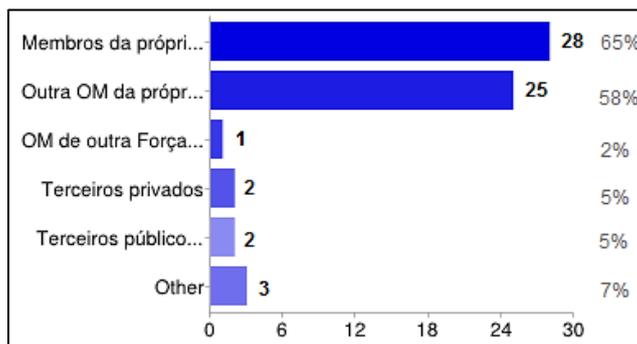
### D5 – Conformidade

Por fim, relativamente à dimensão D5, os dados estatísticos colhidos em cada uma de suas questões nos permite elaborar a seguinte tabela-resumo:

Tabela 21 - Dados estatísticos para as questões relativas à dimensão 5 (Conformidade)

D5 - CONFORMIDADE		s <sup>2</sup>	s	Xbar	Coef. Var.	Moda
1	A Administração sempre realiza a análise da conformidade legal das minutas de ACCIT previamente a sua negociação.	1,16	1,08	3,61	0,30	4
2	A análise da conformidade legal da minuta do ACCIT, feita previamente pela Administração, contribui para uma melhor negociação do mesmo.	0,93	0,96	3,87	0,25	4
3	O Assessor Jurídico é um componente importante durante a fase de negociação do ACCIT.	1,06	1,03	4,16	0,25	5
4	Durante as negociações de ACCIT em que atuou sempre houve Assessor Jurídico presente para aconselhamento legal.	2,27	1,51	2,89	0,52	1
5	Os pareceres técnicos (ou equivalentes) que validam os reconhecimentos dos créditos de compensação cumpridos pelo fornecedor, são elaborados por ...	múltiplas escolhas				
6	Ao nível de sua Força Armada, as normas que tratam das ações de Auditoria estão ajustadas às atividades formais de gestão de ACCIT.	1,21	1,10	2,81	0,39	3
7	Ao nível de sua OM, as normas que tratam das ações de Auditoria Interna estão ajustadas às atividades formais de gestão de ACCIT.	1,45	1,20	2,68	0,45	3
8	Após o término/encerramento de um ACCIT, as atuais rotinas de revisão do Processo Administrativo de Gestão são suficientes para garantir sua conformidade documental final.	1,18	1,08	3,14	0,35	3

Figura 7 - Gráfico de distribuição das respostas acerca das fontes de pareceres para fins de reconhecimento de créditos de compensação mais utilizadas



Segundo os dados detalhados na Tabela 21 anterior, percebe-se que as questões sobre a presença de Assessor Jurídico durante negociações (questão 4), normas de auditoria de ACCIT ao nível do COMAER (questão 6) e normas de auditoria de ACCIT ao nível da OM (questão 7) encontram-se com média abaixo do ponto neutro. De outro modo, pode-se observar que quatro questões foram superiores ao valor neutro, com especial destaque para a questão sobre a percepção da importância do Assessor Jurídico nas negociações de ACCIT (questão 3), a qual obteve grau médio no valor de 4,16, bem como para a questão da análise da conformidade legal de ACCIT e sua contribuição para a negociação do ACCIT (questão 2), que, por sua vez, obteve média de 3,87. A Figura 8, por sua vez, nos mostra que, via de regra, são utilizados membros da própria equipe (65%) ou serviços de outra OM do COMAER (58%), no que diz respeito à elaboração de pareceres para reconhecimento de créditos cumpridos pelos fornecedores. Por fim, registre-se que a média global dos graus obtidos nas questões Likert dessa dimensão ficou em 3,31.

Quanto à análise de viés das respostas dessa dimensão, conforme apresentado no Anexo VI e detalhado na Tabela 22 a seguir, o viés resultante (VR) foi positivo em 4 de suas 7 questões, ou seja, em 57,1% delas, com destaque para a questão sobre a importância do Assessor Jurídico nas negociações de ACCIT (questão 3), que apresentou um maior viés resultante positivo de 71,1%, e para a questão sobre as normas de auditoria de ACCIT na OM (questão 7), que apresentou o maior viés resultante negativo (21,1%). Todavia, apesar desse ligeiro equilíbrio, o viés médio da dimensão (VMD) foi positivo, apresentando um valor de 18,4%.

Tabela 22 - Análise de viés das respostas à dimensão 5 (Conformidade)

Viés	Q1	Q2	Q3	Q4	Q6	Q7	Q8
VN	21,1%	13,2%	7,9%	44,7%	39,5%	44,7%	31,6%
VP	57,9%	73,7%	78,9%	39,5%	23,7%	23,7%	34,2%
VR	36,8%	60,5%	71,1%	-5,3%	-15,8%	-21,1%	2,6%
VMD	18,4%						

### 6.3. Análise por perfil dos respondentes

Conforme explicado no tópico 6.1, o questionário aplicado possuía uma Seção 1, onde foram feitas 5 (cinco) perguntas de caráter obrigatório, as quais permitiram uma compreensão do perfil geral dos respondentes àquele questionário.

Todavia, para além disso, as referidas perguntas também permitem que se faça uma análise das respostas dadas, a partir daqueles mesmos perfis. Para alcançar este objetivo, o presente tópico analisa as respostas considerando as médias dos graus obtidos em cada dimensão, por cada perfil de usuário.

Assim, a seguir apresenta-se a compilação dos resultados observados, em cada categoria, onde quanto mais verde o sombreamento, maior a média dos graus dados por aquele perfil específico, naquela dimensão considerada. Inversamente, quanto mais vermelho, menor a média dos graus dados por aquele perfil, naquela dimensão em questão.

Tabela 23 - Médias, por dimensão, segundo a situação atual do respondente quanto à gestão de ACCIT

Perfil	Grau médio dado à dimensão					Média	% Amostra
	D1 Processo	D2 Planejamento	D3 Conhecimento	D4 Desempenho	D5 Conformidade		
Situação em gestão ACCIT							
Já participei...	3,22	2,62	3,24	2,92	3,47	3,10	57,9%
No momento, faço parte...	3,09	2,50	3,33	3,12	3,14	3,03	42,1%

Iniciando-se com o contexto de *situação atual em relação às atividades de gestão de ACCIT*, pode-se observar, pela Tabela 23 acima, que parece não haver diferença significativa de percepção quando focalizamos as médias das duas subcategorias, posto que os respondentes que ainda atuam em gestão de ACCIT foram apenas ligeiramente mais críticos que os que não mais atuam na área (3,10 *versus* 3,03). No que diz respeito às dimensões que consideram mais forte, os que se encontram fora da área valorizaram mais a dimensão D5 - Conformidade, ao passo que os ainda atuantes valorizaram mais D3 - Conhecimentos e Habilidades. Em todos os casos, ambas subcategorias concordaram que a dimensão D2 – Planejar o trabalho, é a mais fraca.

Tabela 24 - Médias, por dimensão, segundo a última experiência em gestão de ACCIT

Perfil	Grau médio dado à dimensão					Média	% Amostra
	D1 Processo	D2 Planejamento	D3 Conhecimento	D4 Desempenho	D5 Conformidade		
Última experiência em ACCIT							
Ger. Proj. + ACCIT	3,48	2,52	3,12	3,24	3,63	3,20	23,7%
Ger. ACCIT	3,19	2,28	3,77	3,58	3,43	3,25	7,9%
Adj/Aux equipe	3,12	2,59	3,20	3,07	3,41	3,08	18,4%
Interv. Externo	3,08	2,57	3,28	2,72	3,17	2,96	39,5%

A segunda categoria observada foi aquela relativa à *natureza da última experiência* do respondente em atividades de gestão de ACCIT. Assim, conforme se observa pela Tabela 24 supra, os respondentes que estão (ou estiveram) exclusivamente em função de gerente de ACCIT forneceram graus melhores ao processo

como um todo (3,25), em que pese serem a minoria (7,9%). Inversamente, no entanto, os respondentes que se auto-classificaram como intervenientes externos, os quais correspondem à maior parte da amostra (39,5%), apresentaram uma percepção muito mais crítica, visto que concederam um grau médio de apenas 2,96, ficando, inclusive, abaixo do ponto neutral. Sintomaticamente, todas as subcategorias deste contexto também entendem que a dimensão D2 – Planejar o trabalho, é a mais sofrível.

Tabela 25 - Médias, por dimensão, segundo a área de formação

Perfil	Grau médio dado à dimensão					Média	% Amostra
	D1 Processo	D2 Planejamento	D3 Conhecimento	D4 Desempenho	D5 Conformidade		
Área de Formação							
Adm. Pública	3,26	2,44	3,45	2,95	3,07	3,03	42,1%
Direito	2,71	2,78	3,38	3,21	3,78	3,17	7,9%
Engenharia	2,98	2,48	3,14	2,95	3,41	2,99	23,7%
TI & Comp.	3,25	2,67	3,02	2,79	3,29	3,00	7,9%
Ciências Aer.	3,10	2,71	3,05	2,70	3,46	3,00	13,2%

Outra categorização feita dizia respeito à *área de formação* do respondente, o que resultou nos dados apresentados na Tabela 25 acima. Vale lembrar que, conforme já explicado no item 5.1 deste estudo, as subcategorias de “áreas de formação” foram ajustadas para melhor representar os resultados obtidos. Assim, ainda segundo a tabela citada, observa-se que os respondentes com formação em Engenharia têm um entendimento de que o processo, como um todo, encontra-se ligeiramente abaixo do ponto neutral, dando-lhe uma média final de 2,99. Por outro lado, os oficiais com formação em Direito apresentaram-se mais condescendentes com o processo, oferecendo um grau médio de 3,17, em que pese se situarem entre os menores grupos (7,9%). Aliás, este mesmo grupo de oficiais registrou o grau médio mais alto (3,78), dado à dimensão D5 – Conformidade, ao passo que o grau médio mais baixo de todos (2,44) foi dado pelos oficiais com formação em Administração Pública à dimensão D2 – Planejar o trabalho. Vale notar que o grupo de Administração Pública responde por mais de 42% da amostra.

Tabela 26 - Médias, por dimensão, segundo o nível de escolaridade

Perfil	Grau médio dado à dimensão					Média	% Amostra
	D1 Processo	D2 Planejamento	D3 Conhecimento	D4 Desempenho	D5 Conformidade		
Escolaridade							
Graduação	2,50	2,75	3,10	2,38	3,17	2,78	5,3%
Pós-grad. "lato sensu"	3,18	2,57	3,20	3,03	3,33	3,06	60,5%
Mestrado	3,27	2,56	3,58	3,05	3,49	3,19	23,7%
Doutorado	3,19	2,46	3,15	3,05	3,07	2,98	10,5%

Relativamente à categorização por nível de escolaridade, os dados obtidos encontram-se compilados na Tabela 26 acima. Do que se observa, o grupo “Graduação” foi o mais crítico, pois não só registrou a média global mais baixa (2,78), bem como a média mais baixa para uma dimensão, com 2,38 para D4 – Desempenhos e Resultados. No entanto, é importante notar que esse mesmo grupo representa apenas pouco

mais de 5% da amostra. Por outro lado, é curioso observar que a subcategoria “Doutorado” (ou Doutoramento) também apresentou uma visão crítica do processo como um todo, dando-lhe uma média global de 2,98, pouco abaixo do ponto neutral. Em termos positivos, o grupo “Mestrado” registrou a maior média global (3,19), bem como a maior média para uma dimensão, com 3,58 para D3 – Conhecimentos e Habilidades. O grupo mais representativo de todos, pós-graduação “lato sensu” (60,5%), conferiu uma média situada praticamente no ponto neutral (3,06).

Tabela 27 - Médias, por dimensão, segundo o tempo de experiência em gestão de ACCIT

Perfil Experiência em gestão de ACCIT	Grau médio dado à dimensão					Média	% Amostra
	D1 Processo	D2 Planejamento	D3 Conhecimento	D4 Desempenho	D5 Conformidade		
0 a 2 anos	2,81	2,67	3,14	2,76	3,24	2,92	42,1%
3 a 4 anos	2,85	2,73	3,50	3,16	3,06	3,06	18,4%
5 a 6 anos	3,44	2,44	2,98	3,30	3,32	3,10	10,5%
> 6 anos	3,79	2,36	3,45	3,16	3,64	3,28	28,9%

Por fim, a última categorização efetuada foi aquela que tomou em conta a *tempo de experiência dos respondentes* em atividades relacionadas à gestão (direta ou indireta) de ACCIT dentro da Força Aérea Brasileira. Nesse sentido, a Tabela 27 resume os dados obtidos da amostra. De imediato, é possível notar uma sensível diferença de percepção do processo como um todo entre os grupos “0 a 2 anos” e “> 6 anos”, na medida que os primeiros deram um grau médio global de 2,92, ao passo que os últimos deram 3,28. De fato, observa-se que quanto mais experiente o respondente, maior o grau médio global atribuído. Por outro lado, é curioso observar que o grupo mais experiente (com mais de 6 anos) foi justamente o que deu os graus mais extremados, sendo 2,36 à dimensão D2 – Planejamento, e 3,79 à dimensão D1 – Do Processo.

#### 6.4. Síntese das análises

Ao resumirmos as análises feitas (média e viés médio) para as respostas dadas às questões das dimensões, chega-se ao seguinte quadro-resumo final:

Tabela 28 - Quadro-resumo final das análises feitas sobre as dimensões

	D1	D2	D3	D4	D5
	Do Processo	Planejar o Trabalho	Conhecimentos e Habilidades	Desempenho e Resultados	Conformidade
Média	Sim 3,17	Não 2,54	Sim 3,34	Sim 3,01	Sim 3,31
Viés médio	Sim 9%	Não -32,3%	Sim 25,9%	Não -1,3%	Sim 18,4%
<b>FINAL</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Indef</b>	<b>Sim</b>

Neste sentido, conforme demonstra a análise final da Tabela 28, observa-se que os aspectos relativos ao domínio do processo, à obtenção de conhecimentos e habilidades para desempenho do processo e à conformidade parecem estar bem institucionalizados, conforme opinião dos envolvidos. No entanto, outras constatações são possíveis a partir do resumo contido naquela mesma tabela. Inicialmente, nota-se que, conforme aumenta o rigor analítico, mais improvável fica que o processo em estudo esteja, efetivamente, institucionalizado. Em termos de média dos graus dados, por exemplo, apenas uma dimensão não estaria institucionalizada, ao passo que, se considerarmos o viés médio, este número passa para duas dimensões não institucionalizadas. Outro aspecto interessante, mas que ainda depõe contra a institucionalização, é o fato de que parece haver uma unanimidade quanto à dimensão 2 – Planejar o trabalho. Nenhum dos métodos de análise empregados conseguiu sinalizar, minimamente, que aquela dimensão esteja institucionalizada.

Para além do resumo da Tabela 28, um outro aspecto digno de nota é o fato de que, em todas as dimensões, houve pelo menos uma questão reprovada pelos dois métodos de análise. Na dimensão 1 – Do Processo, conforme se vê na Tabela 29 abaixo, está clara a discordância dos respondentes quanto à questão 7, relativa à atual sistemática de designação de gerentes de ACCIT.

**Tabela 29 - Quadro-resumo da análise das questões da dimensão 1 – Do Processo**

<i>D1 – DO PROCESSO</i>	QUESTÕES						
ANÁLISE	1	2	3	4	5	6	7
Média	A	A	A	A	A	A	R
Viés médio	A	A	A	A	A	A	R

**A** – Questão aprovada pela análise; **R** – Questão reprovada pela análise

Já na dimensão 2 – Planejar o trabalho, há vários aspectos amplamente reprovados pelos oficiais respondentes e que denotam, claramente, a não institucionalização dessa dimensão do processo, tais como: inexistência de sistema corporativo informatizado que auxilie na gestão dos acordos, insuficiência de reuniões de coordenação entre os diversos gestores de ACCIT, não coordenação com o Serviço de Comunicação Social para fins de divulgação à sociedade sobre os resultados alcançados pelos acordos, além de um planejamento orçamentário da OM que está desconforme com os ACCIT e, mais ainda, não é disponibilizado pelo governo conforme necessário. A Tabela 30, abaixo, nos traz tais aspectos contidos nas questões 2, 5, 6, 7 e 8 da dimensão 2.

**Tabela 30 - Quadro-resumo da análise das questões da dimensão 2 – Planejar o trabalho**

<i>D2 – PLANEJAR O TRABALHO</i>	QUESTÕES							
ANÁLISE	1	2	3	4	5	6	7	8
Média	R	R	A	A	R	R	R	R
Viés médio	N.A.	R	A	A	R	R	R	R

**A** – Questão aprovada pela análise; **R** – Questão reprovada pela análise

Na dimensão 3 – Conhecimentos e Habilidades, apesar de quase aprovada nas duas formas de análise efetuadas, há uma quase unanimidade acerca da insuficiência do número de cursos/treinamentos realizados internamente ao COMAER para atender a sua própria demanda (questão 4). Tal contexto piora se considerarmos que, nesta mesma dimensão, a maioria dos respondentes alega que nenhum membro de sua equipe teve treinamento alternativo por meio de *coaching* ou mesmo em instituição privada. A Tabela 31, abaixo, resume a situação da dimensão 3.

**Tabela 31 - Quadro-resumo da análise das questões da dimensão 3 – Conhecimentos e Habilidades**

<i>D3 - CONHECIMENTOS E HABILIDADES</i>	QUESTÕES								
ANÁLISE	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Média	A	A	A	R	R	A	R	A	A
Viés médio	N.A.	A	A	R	N.A.	A	N.A.	A	A

A – Questão aprovada pela análise; R – Questão reprovada pela análise

A dimensão 4 – Desempenho e Resultados, por sua vez, também apresentou questões reprovadas nas duas abordagens. Aspectos como informações sobre créditos de compensação ainda a serem reconhecidos, informações sobre resultados alcançados pela implementação dos acordos, a forma de difusão das lições aprendidas e o registro do desempenho dos negociadores de ACCIT foram considerados inadequados pelos respondentes. A Tabela 32, abaixo, apresenta esta situação refletida nas questões 2, 3, 6 e 8 da dimensão 4.

**Tabela 32 - Quadro-resumo da análise das questões da dimensão 4 – Desempenho e Resultados**

<i>D4 - DESEMPENHO E RESULTADOS</i>	QUESTÕES							
ANÁLISE	1	2	3	4	5	6	7	8
Média	A	R	R	A	A	R	A	R
Viés médio	A	R	R	A	A	R	A	R

A – Questão aprovada pela análise; R – Questão reprovada pela análise

Por fim, tem-se a dimensão 5 – Conformidade, a qual apresentou três aspectos reprovados nas análises feitas, a saber: presença de um Assessor Jurídico nas negociações de ACCIT e ajuste das normas de Auditoria às atividades de gestão de ACCT, tanto ao nível das OM, quanto do próprio COMAER. A Tabela 33, a seguir, mostra um resumo das análises sobre a dimensão 5, onde os aspectos citados encontram-se nas questões 4, 6 e 7.

**Tabela 33 - Quadro-resumo da análise das questões da dimensão 5 – Conformidade**

<i>D5 - CONFORMIDADE</i>	QUESTÕES							
ANÁLISE	1	2	3	4	5	6	7	8
Média	A	A	A	R	A	R	R	A
Viés médio	A	A	A	R	N.A.	R	R	A

A – Questão aprovada pela análise; R – Questão reprovada pela análise

## 7. Conclusões

Como se viu ao longo deste trabalho, muitas são as razões para os governos utilizarem a prática de acordos de contrapartidas em suas aquisições, particularmente aquelas relativas à área de Defesa. Também se viu que, em que pese as restrições a essa prática por parte de alguns importantes organismos comerciais internacionais, há alguma tolerância nas aquisições de defesa nacional (WTO AGP 1994:28), de sorte que os países europeus fazem bastante uso dessa forma negocial, conforme demonstrado por Jones (2002) e diversos relatórios do BIS norte-americano (BIS 2007:40). De todo modo, com o Brasil não é diferente e, conforme relatam Modesti e Azevedo (2004:30), há mais de meio século o Comando da Aeronáutica (então Ministério da Aeronáutica) vem realizando operações dessa natureza.

Por outro lado, para que esta prática seja inserida no contexto de uma organização, ela precisa ser, de alguma forma, institucionalizada, ou seja, apresentar características de persistência, ser praticada por muitos e de constituir-se num fato social (Goodman *et al*/ 1980). Em conseguindo alcançar tal situação, seu processamento será mais fácil de executar e, ao mesmo tempo, é de se esperar que traga resultados mais robustos e menos episódicos. Neste contexto, há contextos que funcionam como verdadeiros indutores à institucionalização como a busca de legitimidade (Cunha et al 2007:291), as formas coercitiva e mimética de isomorfismo (DiMaggio & Powel 1983 *apud* Kostova e Roth 2002) e a atual tendência de tratar o próprio processo como um ativo estratégico (Lockamy & McCormack 2004:272). Este último contexto, em especial, tem feito surgir diversos *frameworks* para avaliação de processos, dentre os quais, destacamos o BPMM (2008) por ser o mais abrangente, de sorte que esta foi a principal razão para seu uso nesse trabalho, ao menos no que disse respeito às dimensões avaliadas.

Relativamente ao Comando da Aeronáutica, ambiente-alvo desse estudo, lembre-se que aquela organização teve, em tempos recentes, seu *status* severamente alterado. De fato, até o advento da criação do Ministério da Defesa do Brasil (BRASIL 2011), a mesma estava constituída na forma de um ministério próprio e exclusivo. Por conta disso, até àquela altura, ela possuía elevada autonomia decisória, política e administrativa, as quais refletiam em suas iniciativas na área de aquisições de Defesa e, em particular, no que dizia respeito à implementação de acordos de contrapartidas (ou *compensações*, no contexto do Brasil). Com a criação do MD, este, naturalmente, avocou para si muitas das responsabilidades dos então ministérios militares e, entre, estas, a de se definir um instrumento normativo sobre o tema “acordos de compensação”. Desta feita, em 2002, o MD editou a Portaria Normativa 764/MD, a qual unificou e instituiu, para as três Forças Armadas, a política e as diretrizes de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica (ACCIT), a qual constituiu-se num verdadeiro marco regulatório para a área.

Assim, conforme visto no capítulo 4, o COMAER organizou-se normativa e estruturalmente, ao longo dos últimos anos, a fim de cumprir as orientações e determinações contidas naquela Portaria. De fato, uma directriz (DCA 360-1) e uma instrução normativa (ICA 360-1) específicas sobre o tema foram elaboradas e editadas em 2005 e encontram-se vigentes até os dias atuais, de sorte que clarificam rotinas e responsabilidades de cada ator do processo. No mesmo sentido, mas de forma complementar, as instruções normativas que tratam do ciclo de vida de materiais e sistemas aeronáuticos (DCA 400-6) e da rotina de aprovação e celebração de contratos e convênios (ICA 175-1) incluíram, em seu bojo, orientações específicas para os acordos de compensação. Todavia, também conforme discutido no mesmo capítulo, a instrução que trata das orientações e determinações relacionadas ao controle interno e auditoria nas OM (ICA 174-1) olvidou-se de incluir cuidados específicos para verificação dos ACCIT.

De todo modo, em termos de estruturação normativa e organizacional, constatou-se que o COMAER possui diversos aspectos que, indiscutivelmente, o colocam num contexto positivo em relação à institucionalização do processo em causa, notadamente no que diz respeito à existência de: a) órgão coordenador, a cargo do Departamento de Ciência e Tecnologia; b) normas internas específicas sobre o tema, ao nível da Força, as quais definem responsabilidades, orientam a implementação dos acordos e, ainda, contêm diversos modelos (*templates*) de uso prático; c) órgãos complementares e de apoio às atividades relacionadas, como ILA, IFI e SEFA; e d) curso regular semestral sobre o tema, de alto nível, organizado pela própria Força (CNEG).

Apesar disto, a fim de complementar esta visão normativa e organizacional, foi levada a termo uma pesquisa junto a diversos oficiais do COMAER, que atuam ou atuaram recentemente na área, a fim de se apurar, junto a este público específico, se determinados aspectos-chaves de um processo de institucionalização, segundo o BPMM, encontravam-se efetivamente institucionalizados. Assim, conforme visto no capítulo 6, após a aplicação de questionário elaborado a partir dos parâmetros do BPMM para análise de institucionalização, foram observados aspectos deficientes no processo e que carecem de maior atenção ou, eventualmente, mesmo de ações correctivas.

Primeiramente, na dimensão do processo, notou-se a absoluta não concordância dos inqueridos quanto à atual forma de escolha e designação de gerentes de ACCIT, fato este que, associado ao pouco tempo de experiência das equipes envolvidas no processo, pode vir a provocar crises de autoridade, por um lado, e de confiança, por outro. De todo modo, são aspectos que atentam contra a internalização da prática conforme entendida por Kostova e Roth (2002:217), apesar de que, como um todo, a dimensão apresentou um ligeiro viés positivo de 9%.

Outro aspecto muito visível, talvez o mais evidente do estudo, foi o fato de a maioria dos respondentes ter apresentado uma percepção muito negativa relativamente às questões que indicavam algum planejamento do trabalho. Assim, parecem sintomáticas a ausência de um sistema corporativo que auxilie na gestão dos diversos ACCIT do COMAER, bem como a falta de coordenação entre os diversos gestores de ACCIT e destes com os canais de comunicação do COMAER para fins de divulgação de resultados à sociedade. No entanto, nenhum desses sintomas parece mais grave do que a relatada falta de conformidade entre o planejamento orçamentário das OM e as necessidades das equipes gestoras de ACCIT a seu cargo e, para além disso, a não-disponibilização efetiva dos recursos, por parte do governo, conforme necessário. Notam-se, aqui, duas componentes de contato externo que estão falhando, sendo uma de carácter de entrada (recursos do governo) e outra de saída (informação de resultados à sociedade). Sabendo-se deste contexto e retornando-se ao *framework* do modelo BPMM de maturidade, então, vê-se que não é possível afirmar que a dimensão relativa ao planejamento esteja no nível 4 – Previsível, posto que, sem planejamento, não há que se falar em previsibilidade. Sintomaticamente, a segunda dimensão, a qual tratava de tais aspectos, apresentou um viés negativo abaixo de - 32%.

Também se verificou que, no que diz respeito à dimensão de trata de conhecimentos e habilidades, os inqueridos entendem perfeitamente a importância das atividades relacionadas a este aspecto, mas ressentem-se do número de cursos oferecidos internamente, de modo que evidencia-se uma demanda reprimida. Este contexto fica um tanto agravado quando se verifica que a maioria dos respondentes alega que suas equipes não tiveram acesso a outras alternativas como *coaching* ou curso/treinamento em instituição privada, as quais minimizariam o impacto dessa carência. Assim, observa-se que esta dimensão da institucionalização, apesar de implementada, tem algumas deficiências relevantes, apesar de ter apresentado um viés positivo superior a 25%.

Outra dimensão avaliada pelo questionário foi a relativa a desempenhos e resultados. Neste sentido, ao se defrontar os inqueridos com aspectos que se traduzem em agilidade e/ou melhoria no processo, garantindo bons desempenhos e resultados, foram obtidos algumas respostas severamente negativas. De fato, baseando-se na percepção dos respondentes, parece haver alguma forma de obstrução ou dificuldade na obtenção de algumas informações relacionadas aos ACCIT, como créditos de compensação a se reconhecer e os resultados alcançados por sua implementação. Para além disso, também há uma forte percepção negativa de que a forma atual de difusão de lições aprendidas, bem como o registro do desempenho dos negociadores de ACCIT, são bastante fracas. O viés final dos respondentes a tais percepções, no entanto, foi apenas ligeiramente negativo, sendo pouco inferior a -1%.

Por fim, a última dimensão pesquisada dizia respeito a aspectos de conformidade legal e normativa. Esta apresentou, conforme já visto, um viés final fortemente positivo, superior a 18%, com especial destaque para as percepções positivas dos respondentes acerca da contribuição da análise da conformidade legal da minuta do ACCIT, bem como da importância do Assessor Jurídico na fase de negociação daquele instrumento, as quais denotam boa internalização. Todavia, os mesmos respondentes relatam que nem sempre tiveram esse profissional à disposição durante suas negociações. Outra ressalva muito importante foi feita pelos respondentes em relação ao ajustamento das normas que tratam das ações de auditoria em relação às atividades de gestão dos ACCIT, o que reforça a preocupação desse autor apresentada no item 4.1 desse estudo.

Diante de todo este quadro, ainda que uma análise do quadro-resumo apresentado na Tabela 28 nos aponte para um processo institucionalizado, a verdade é que há diversos aspectos, conforme vistos acima, que atenuam bastante a força de tal percepção, em que pese existirem alguns aspectos positivos, como estrutura normativa e organizacional, ou aspectos pontuais que indicam boa internalização do processo por parte dos respondentes. É notadamente revelador o fato de que as questões de planejamento tenham sido as mais mal avaliadas, pois que denotam um desconcertante desajuste entre execução e direção, ou, visto de outra forma, um desalinhamento estratégico nessa área. Também é sintomático observar que há fatores externos ao COMAER que prejudicam essa dimensão, nomeadamente no que diz respeito às questões orçamentais.

Por fim, a título de trabalhos futuros, sugere-se um aprimoramento do questionário aplicado, porém sem fugir ao *framework* do BPMM, a fim de que o mesmo possa ser aplicado novamente ao COMAER, bem como às demais Forças, tornando possível uma comparação da institucionalização desse processo entre elas. A partir de tal estudo, seria possível sugerir ações que melhorariam a coordenação e a sinergia entre as Forças Armadas, no que diz respeito à implementação de ACCIT, com obtenção de resultados mais robustos e abrangentes para a sociedade.

## BIBLIOGRAFIA

BPMM - Business Process Maturity Model. 2008. Business Process Maturity Model, versão 1.0, editado pelo Object Management Group – OMG, OMG Document Number: formal/2008-06-01. Recuperado em 2011, Novembro 14, de <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF/>.

BRASIL. 2011. “Ministério da Defesa faz 12 anos e consolida-se como um dos símbolos do Brasil democrático”. Assessoria de Comunicação Social do Ministério da Defesa, publicado em 10 de junho de 2011. Recuperado em 2012, Janeiro 20, de <https://www.defesa.gov.br/index.php/noticias-do-md/2454412-10062011-defesa-ministerio-da-defesa-faz-12-anos-e-consolida-se-como-um-dos-simbolos-do-brasil-democratico.html>

Crosby, Philip B.. 1979. *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-014512-1.

Cunha, Miguel P. e; Rego, Arménio; Cabral-Cardoso, Carlos. 2007. “Teoria Institucional”. Em *Tempos Modernos: Uma História das Organizações e da Gestão*: 290-300. Edições Sílabo. Lisboa.

Erikson, E. Anders. 2007. “Historical context of *Offset* in Europe”. Em *Study on the effects of Offsets on the Development of a European Defence Industry and Market*, Final Report of 06-DIM-022, European Defence Agency. Recuperado em 2011, Novembro 09, de [http://www.eda.europa.eu/Libraries/Documents/EDA\\_06-DIM-022\\_Study\\_on\\_the\\_effects\\_of\\_Offsets\\_on\\_the\\_Development\\_of\\_a\\_European\\_Defence\\_Industry\\_and\\_Market\\_1.sflb.a.shx](http://www.eda.europa.eu/Libraries/Documents/EDA_06-DIM-022_Study_on_the_effects_of_Offsets_on_the_Development_of_a_European_Defence_Industry_and_Market_1.sflb.a.shx)

Fleck, Denise. 2007. “Institutionalization and organizational long-term success”. *BAR. Brazilian Administration Review*, 4(2), 64-80. Recuperado em Fevereiro 26, 2012, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-6922007000200005&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-6922007000200005&lng=en&tlng=en). <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922007000200005>.

Filgueiras, Eduardo Quesado. 2011. “A conjuntura político-econômica 2007-2010 e a transferência de tecnologia nos *offsets* da Aeronáutica”. Trabalho de conclusão de curso junto à Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica. Ministério da Defesa do Brasil. Comando da Aeronáutica.

Goodman, Paul S.; Bazerman, Max; Conlon, Edward. 1980. “Institutionalization of Planned Organizational Change”. Em *Research in Organizational Behavior*, Volume 2: 215-246. JAI Press Inc.

Hammer, M. 1996. *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Lives*, HarperBusiness, New York, NY.

Howse, Robert. 2010. “Beyond The Countertrade Taboo: Why the WTO should take another look at barter and countertrade”. Em *University of Toronto Law Journal*: 289-314.

Ivo, Ronan C. 2004. “A Prática do *Offset* como instrumento dinamizador do desenvolvimento industrial e tecnológico”. Tese de Mestrado, Universidade de Brasília, Centro de Desenvolvimento Sustentável.

Jones, Williams E. 2002. “The Value of Military Industrial *Offsets*”. Em *Journal of International Security Assistance Management*, Vol. 24, No.2, Defense Institute of Security Assistance Management, Winter 2001-2002.

Kerzner, H. 2003. “Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling” - 8th Edition - John Wiley & Sons.

Kostova, Tatiana; Roth, Kendall. 2002. "Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects". Em *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1 (Feb., 2002): 215-233. Published by Academy of Management. Article Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3069293>.

Lecraw, Donald J. 2002. "Countertrade: a form of cooperative international business arrangement". Em *Cooperative Strategies in International Business – joint venture and technology partnerships between firms*, Rutgers University, ed. London: Elsevier Science.

Liesch, Peter W.; Palia, Aspy P. 1999. "Australian perceptions and experiences of international countertrade with some international comparisons". Em *European Journal of Marketing*, 33 ( 5/6): 488-511.

Lockamy III, Archie; McCormack, Kevin. 2004. "The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation". Em *Supply Chain Management: An International Journal*, Volume 9, Number 4, 2004, 272:278. Emerald Group Publishing Limited.

Merriam-Webster. 2012. Merriam-Webster Dictionary On-Line - An Enciclopaedia Britannica Company. Recuperado em 2012, Janeiro 10, de <http://www.merriam-webster.com/dictionary/offset>

Michaelis. 2011. Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Recuperado em 2011, Novembro 14, de <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>.

Modesti, Ancelmo; Azevedo, Aprígio E. M. 2004. "Offset: teoria e prática". Em *Panorama da Prática do Offset no Brasil - uma visão da negociação internacional de Acordos de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica*, Zuhair Warwar, ed. Brasília: Editora Suspensa.

Nackman, Mark J. 2011. "A critical examination of offsets in international defense procurements: policy options for the United States". *Public Contract Law Journal*, 40(2), 511-530.

Newbold, Paul; Carlsson, William L.; Thorne, Betty M. 2007. "Hypothesis Testing". Em *Statistics for Business and Economics*, 6<sup>th</sup> Edition. Ed. Pearson Prentice Hall.

NP EN ISO 9000 - Norma Portuguesa da Norma Europeia da Organização Internacional de Normalização. 2005. "Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário". Editada pelo Instituto Português de Qualidade – IPQ.

Olsen, Johan P. 1988. "Administrative Reform and Theories of Organization". Em *Organizing Governance: governing organization*, Colin Champbell, S.J. and B. Guy Petters Ed., University of Pittsburgh Press : 233-254.

Paulk, Mark; Weber, Charlie; Curtis, Bill; Chrissis Mary B. 1993. "Capability maturity model for software", Version 1.1., Software Engineering Institute, Carnegie Mellon, Pittsburgh.

Priberam. 2011. Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Recuperado em 2011, Novembro 14, de <http://www.priberam.pt>.

Reis, Elizabeth; Melo, Paulo; Andrade, Rosa; Calapez, Teresa. 2001. *Estatística Aplicada*, Volume 2. Ed. Sílabo. Lisboa. Portugal.

Rohloff, Michael. 2010. "Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice exchange". Em *Information Systems and E-Business Management*, Volume 9, Number 3, 383-403, DOI: 10.1007/s10257-010-0137-1.

Salzmann, Brinley M. 2004. "The help available on Offset and countertrade in the UK". Em *Panorama da Prática do Offset no Brasil - uma visão da negociação internacional de Acordos de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica*, Zuhair Warwar, ed. Brasília: Editora Suspensa.

Viotti, Paul R. 1994. "International Relations and the Defense Policies of Nations: international anarchy and the common problem of security". Em *The Defense Policies of Nations: a comparative study*, Edited by Douglas J. Murray & Paul R. Viotti, Third Edition, The Johns Hopkins University Press.

Selznick, Philip. 1957. "Organizations and Institutions". Em *Leadership in Administration – A Sociological Interpretation*, University of California Press Ltd., California Paperback Edition, 1984. Recuperado em 2012, Janeiro 14, de <http://books.google.com.br/books?id=baExQc8ARDEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>

Tolbert, Pamela S.; Lynne G. Zucker. 1999. "The Institutionalization of Institutional Theory." Em *Studying Organization – Theory & Method*. Edited by Stewart R. Clegg and Cynthia Hardy. SAGE Publications.

Verzariu, Pompiliu. 2000. "The Evolution of International Barter, Countertrade, and Offset Practices: A Survey of the 1970s Through the 1990s". Em U.S. Department of Commerce, International Trade Administration Office of Finance, p.48.

Zucker, Lynne G. 1987. Institutional Theories of Organization. Em *Annual Review of Sociology*, Volume 13: 443-464. 1987. Recuperado em 2012, Janeiro 14, de <http://www.annualreviews.org/toc/soc/13/1>

## Documentos oficiais

---

BIS – US Bureau of Industry and Security. 1999. 1999 Defense *Offsets* Disclosure Act. Recuperado em 2010, Novembro 15, de <http://www.bis.doc.gov/defenseindustrialbaseprograms/osies/Offsets/1999defoffdisclosureact.htm> .

BIS – US Bureau of Industry and Security. 2007. *Offsets in Defense Trade - Twelfth Report to Congress*. Office of Strategic Industries and Economic Security, December 2007.

BIS – US Bureau of Industry and Security. 2010. *Offset Definitions*. Recuperado em 2010, Novembro 09, de <http://www.bis.doc.gov/defenseindustrialbaseprograms/osies/Offsets/Offsetdefinitions.html>.

BRASIL. 1988. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Portal da Presidência da República do Brasil. Recuperado em 2011, Outubro 13, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)

DCA 360-1. 2005. Diretriz do Comando da Aeronáutica. "Política e Estratégia de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica da Aeronáutica." Ministério da Defesa do Brasil. Comando da Aeronáutica.

DCA 400-6. 2007. Diretriz do Comando da Aeronáutica. "Ciclo de Vida de Sistemas e Materiais da Aeronáutica". Ministério da Defesa do Brasil. Comando da Aeronáutica.

DPAP – US Defense Procurement and Acquisition Policy. 2010. *Offsets of Foreign Military Sales*. Recuperado em 2010, Novembro 15, de [http://www.acq.osd.mil/dpap/cpic/ic/Offsets\\_of\\_foreign\\_military\\_sales.html](http://www.acq.osd.mil/dpap/cpic/ic/Offsets_of_foreign_military_sales.html).

EDA – European Defence Agency. 2008. “The Code of Conduct on *Offsets*.” Em *Offsets Portal*. Recuperado em 2010, Novembro 11, de <http://www.eda.europa.eu/Offsets/> .

EUA – Estados Unidos da América. 1999. “Defense *Offsets* Disclosure Act.” Em Congressional Record, Proceedings and Debates of the 106th Congress, First Session (Nov. 17, 1999): 30473. Recuperado em 2010, Novembro 15, de [http://books.google.com/books?id=A1lOzcKvAbIC&pg=PA30473&lpg=PA30473&dq=Defense+Offsets+Disclosure+Act&source=bl&ots=tMDjFlxBVy&sig=rgiNL9vaLoaWHqt03oitEFjCHj8&hl=en&ei=ObXhTPHDNs-bhQfJxYiKDQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=A1lOzcKvAbIC&pg=PA30473&lpg=PA30473&dq=Defense+Offsets+Disclosure+Act&source=bl&ots=tMDjFlxBVy&sig=rgiNL9vaLoaWHqt03oitEFjCHj8&hl=en&ei=ObXhTPHDNs-bhQfJxYiKDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result#v=onepage&q&f=false).

FAB - Força Aérea Brasileira. 2009. “Aeronáutica inicia análise das ofertas do Projeto F-X2”. Comunicado feito pelo Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (Fev. 02, 2009). Recuperado em 2010, Novembro 17, de <http://www.fab.mil.br/portal/capa/index.php?mostra=2292>.

ICA 174-1. 2007. Instrução do Comando da Aeronáutica. “Controle Interno nas Unidades Gestoras”. Ministério da Defesa do Brasil. Comando da Aeronáutica.

ICA 175-1. 2004. Instrução do Comando da Aeronáutica. “Aprovação, Celebração e Registro de Contratos”. Ministério da Defesa do Brasil. Comando da Aeronáutica.

ICA 360-1. 2005. Instrução do Comando da Aeronáutica. “Preceitos para a negociação de Acordos de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica na Aeronáutica”. Ministério da Defesa do Brasil. Comando da Aeronáutica.

IMF. 2011. International Monetary Fund. Nominal GDP list of countries for the year 2011. World Economic Outlook Database - September 2011. Recuperado em 2012, Janeiro 12, de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/>

Lei Complementar nº 97. 1999. “Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas”. Sancionada em 09 de junho de 1999.

Portaria Normativa 764/MD/2002. 2002. Ministério da Defesa do Brasil. Aprova a Política e as Diretrizes de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa. Emitida em 27 de dezembro de 2002.

SIPRI – Stockholm International Peace Research Institute. 2012. The SIPRI Military Expenditure Database. Recuperado em 2012, Janeiro 29, de <http://milexdata.sipri.org/>.

UNCITRAL – United Nations Commission on International Trade Law. 1992. Legal Guide on International Countertrade Transactions. Recuperado em 2010, Novembro 17, de <http://www.uncitral.org/pdf/english/texts/sales/countertrade/countertrade-e.pdf> .

UNCITRAL – United Nations Commission on International Trade Law. 2010. “Origin.” Em Origin, Mandate and Composition of UNCITRAL.” Recuperado em 2010, Novembro 15, de <http://www.uncitral.org/uncitral/en/about/origin.html> .

UNDP. 2011. United Nations Development Programme. "Human Development Report 2011 - Sustainability and Equity: A Better Future for All". Summary. Recuperado em 2012, Janeiro 13, de [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2011\\_EN\\_Summary.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_EN_Summary.pdf)

WTO AGP. 1994. World Trade Organization Agreement on Government Procurement, Uruguay Round Agreement. Recuperado em 2011, Novembro 18, de [http://www.wto.org/english/docs\\_e/legal\\_e/gpr-94\\_01\\_e.htm](http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/gpr-94_01_e.htm).



# ANEXOS

1	2
<div style="text-align: center;">  <b>DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO</b>            República Federativa do Brasil      Imprensa Nacional   </div> <p style="text-align: center;">Edição Número 252 de 31/12/2002 Ministério da Defesa - Gabinete do Ministro</p> <p><b>PORTARIA NORMATIVA Nº 764/MD, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2002</b></p> <p>Aprova a Política e as Diretrizes de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa.</p> <p>O MINISTRO DE ESTADO DA DEFESA, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo inciso I do parágrafo único do art. 87 da Constituição, e considerando o disposto no art. 14, inciso V, alíneas "a", "d", "j", "l", "m", "o" e "q", da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, com redação dada pela Medida Provisória nº 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, resolve:</p> <p>Art. 1º Aprova a Política e as Diretrizes de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa.</p> <p><b>Objetivos da Política</b></p> <p>Art. 2º A Política de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa tem os seguintes objetivos:</p> <p>I - promoção do crescimento dos níveis tecnológico e qualitativo das indústrias de defesa, com a modernização dos métodos e processos de produção e aquisição de novas tecnologias, visando ao estado da arte;</p> <p>II - fomento e fortalecimento dos setores de interesse do Ministério da Defesa, criando condições para o aperfeiçoamento das indústrias de defesa e da sua base tecnológica, visando a aumentar suas cargas de trabalho e também a permitir a competitividade no mercado internacional;</p>	<p>III - ampliação do mercado de trabalho, mediante a criação de novas oportunidades de emprego de alto nível tecnológico, através da especialização e do aperfeiçoamento dos recursos humanos dos setores de interesse;</p> <p>IV - obtenção de recursos externos, de toda ordem, diretos e indiretos, para elevar a capacitação industrial e tecnológica dos setores de interesse da área de defesa; e</p> <p>V - incremento da nacionalização e a progressiva independência do mercado externo, no que diz respeito a produtos de defesa.</p> <p><b>Estratégias</b></p> <p>Art. 3º São estratégias da Política de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa:</p> <p>I - utilizar o poder de compra e o poder concedente das Forças Armadas para a negociação de práticas compensatórias, baseadas nas significativas importações do setor de produtos de defesa;</p> <p>II - interagir com outras organizações governamentais, buscando apoio para o fomento à Indústria de Defesa Brasileira;</p> <p>III - estabelecer os setores prioritários para o recebimento dos benefícios decorrentes das práticas compensatórias;</p> <p>IV - utilizar os mecanismos de coordenação e articulação que viabilizem o planejamento consensual das compensações entre as Organizações Militares, as empresas e as entidades representativas do parque industrial de produtos de defesa, com especial atenção para as questões de natureza tecnológica;</p> <p>V - atuar, em consonância com a Comissão Militar da Indústria de Defesa - CMID, visando a manter o estímulo continuado à Indústria de Defesa Brasileira, conscientizando, assessorando, fomentando o seu desenvolvimento e abrindo a</p>
<p style="text-align: center;">3</p> <p>possibilidade de sua participação competitiva nas oportunidades comerciais, industriais e tecnológicas decorrentes da implementação desta Política; e</p> <p>VI - caracterizar o instrumento básico de ação desta Política na forma de acordos de compensação específicos entre as Forças Armadas e o fornecedor estrangeiro, com acompanhamento da Secretaria de Logística e Mobilização - SELOM, do Ministério da Defesa.</p> <p><b>Gerenciamento</b></p> <p>Art. 4º Cabe aos Comandos das Forças Armadas a responsabilidade pela implementação da presente Política, em suas respectivas áreas, mediante o estabelecimento de normas, norteadas pelas seguintes orientações gerenciais:</p> <p>I - desenvolver competências e capacidades necessárias para a gestão da Política de Compensação nos níveis adequados da estrutura organizacional da respectiva Força;</p> <p>II - aprimorar, permanentemente, a execução e o controle das atividades relativas à Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica;</p> <p>III - promover efetiva coordenação no sentido da utilização eficaz do poder de compra da respectiva Força;</p> <p>IV - proporcionar agilidade às decisões relativas à elaboração dos acordos de compensação; e</p> <p>V - contribuir, dentro de suas competências, para criar condições complementares à capacitação das empresas do setor de defesa.</p> <p><b>Diretrizes Gerais</b></p> <p>Art. 5º A Diretriz tem por finalidade definir a sistemática para a ação da Política de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa, destinada ao desenvolvimento da Indústria de Defesa Brasileira.</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p>Art. 6º A Diretriz de que trata o art. 5º desta Portaria Normativa aplica-se aos órgãos do Ministério da Defesa que venham a se envolver em contratos para importação de produtos de defesa.</p> <p>Art. 7º Os Comandos das Forças Armadas devem definir um órgão coordenador das atividades relacionadas à Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica de forma a atender os seguintes pressupostos:</p> <p>I - prover assessoria técnica de alto nível;</p> <p>II - concentrar os especialistas no assunto;</p> <p>III - gerenciar os Acordos de Compensação e Contratos de Compensação decorrentes; e</p> <p>IV - interagir com os órgãos congêneres nas demais Forças Armadas, com a SELOM, do Ministério da Defesa, e com as demais entidades públicas e privadas de interesse.</p> <p>Art. 8º As negociações de contratos de importação de produtos de defesa realizadas por qualquer uma das Forças Armadas, com valor líquido - F.O.B. acima de US\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de dólares americanos), ou valor equivalente em outra moeda, seja em uma única compra ou cumulativamente com um mesmo fornecedor, num período de até doze meses, devem incluir, necessariamente, um Acordo de Compensação, desde que amparadas por dispositivos legais vigentes.</p> <p>Art. 9º As negociações de contratos de importação com valores abaixo de US\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de dólares americanos), ou valor equivalente em outra moeda, podem incluir Acordos de Compensação, desde que sejam do interesse da Força Armada contratante e que estejam amparadas por dispositivos legais vigentes.</p>

**5**

Art. 10. O valor a ser compensado deve ser precedido de minuciosa análise da exequibilidade para exigência de contrapartida e, quando possível, corresponder a cem por cento do valor do contrato de aquisição.

Parágrafo único. Observado o disposto no caput deste artigo, fica a critério de cada Força Singular estabelecer o percentual que julgar adequado.

Art. 11. O propósito do Acordo de Compensação deve ser explicitado ao fornecedor desde o início das negociações, bem como em todo e qualquer documento referente ao processo de aquisição.

Art. 12. No processo de aquisição de produtos de defesa das Forças Armadas e do Ministério da Defesa, em documento específico, deve constar que um dos fatores considerados é a forma de Compensação que será oferecida.

Parágrafo único. Após a definição do vencedor, deve ser lavrado um Acordo de Compensação que contemple os interesses do contratante e assegure o cumprimento do que ofereceu o contratado.

Art. 13. O prazo de implementação do Acordo de Compensação deve, sempre que possível, coincidir com a duração do contrato principal.

Art. 14. A delegação de competência para assinatura dos contratos de aquisição deve ser estendida para a assinatura dos Acordos de Compensação.

Art. 15. As demais Forças Armadas e a SELOM devem ser informadas quando da abertura de negociações de contratos de importação que envolvam Acordos de Compensação, com o objetivo de:

I - identificar aspectos de interesse comum; e

II - ampliar as possibilidades de fomento e fortalecimento dos setores de interesse do Ministério da Defesa.

Art. 16. As Forças Armadas devem manter a SELOM informada sobre os resultados alcançados decorrentes da implementação de cada Acordo de

**6**

Compensação, visando a possibilitar o acompanhamento para análise dos efeitos sócio-econômicos, políticos, orçamentários e estatísticos, bem como avaliar sua contribuição no fomento à Indústria de Defesa Brasileira.

Art. 17. As normas para negociação dos Acordos de Compensação devem observar um grau de flexibilidade que permita considerar as características próprias de cada processo de importação para a consecução dos objetivos definidos na Política de Compensação do Ministério da Defesa, com vistas à captação de tecnologia e aumento da carga de trabalho da indústria de produtos de defesa.

Art. 18. Os benefícios decorrentes dos Acordos de Compensação devem, prioritariamente, atender às áreas de interesse da Força Armada contratante, em termos de:

I - tecnologia;

II - fabricação de materiais ou equipamentos;

III - nacionalização da manutenção;

IV - treinamento de pessoal;

V - exportação; e

VI - incentivos financeiros à Indústria de Defesa Brasileira.

Parágrafo único. Em situações especiais e no interesse do Ministério da Defesa, esses benefícios podem ser repassados para outra Força Armada ou demais entidades públicas ou privadas.

Art. 19. A utilização dos créditos de compensação decorrentes dos Acordos de Compensação, pela iniciativa privada, deve ser formalizada em instrumento específico, visando a, prioritariamente, trazer benefícios às Forças Armadas.

**7**

Art. 20. O interesse de cada Força deve ser compatibilizado com a capacidade do País de absorver o benefício, a fim de possibilitar a consecução de objetivos práticos, que atendam às possibilidades do beneficiário, bem como às necessidades da Força envolvida.

Disposições Finais

Art. 21. O trato dos assuntos relacionados à Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica, no âmbito deste Ministério, é de responsabilidade da SELOM.

Parágrafo único. A SELOM promove e coordena a integração entre os Comandos das Forças Armadas, órgãos governamentais, entidades da iniciativa privada e seus congêneres no exterior, no que vier a facilitar e viabilizar os objetivos desta Política.

Art. 22. Para efeito de melhor compreensão desta Portaria Normativa, os Anexos I e II, tratam respectivamente, da concepção da Política de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa, sua fundamentação legal e conceitos.

Art. 23. Situações especiais, casos não previstos ou que envolvam duas ou mais Forças, devem ser submetidos ao Ministro de Estado da Defesa.

Art. 24. Esta Portaria Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

**GERALDO MAGELA DA CRUZ QUINTÃO**

**ANEXO I**

**POLÍTICA DE COMPENSAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E TECNOLÓGICA - OFFSET - DO MINISTÉRIO DA DEFESA**

**CONCEPÇÃO**

Todas as nações necessitam estar preparadas para sustentar a sua condição de Estado Soberano, sobretudo em função do cenário internacional de incertezas.

**8**

Focalizado nesse princípio, faz-se mister que cada país fomentador, de maneira ordenada e consistente, a sua capacidade produtiva, aí entendidos o desenvolvimento tecnológico, a expansão industrial e o crescimento qualitativo dos seus recursos humanos.

A busca incessante da eficiência produtiva, determinada pela crescente escassez de recursos, fez com que o Governo Brasileiro adotasse uma política industrial acoplada a uma política coerente de comércio exterior. O cerne desta política consiste em aumentar a exposição do produto brasileiro ao mercado internacional, forçando-se assim a elevação dos padrões de qualidade e de produtividade e, conseqüentemente, a competitividade da indústria nacional.

Concomitantemente, a modernização do sistema produtivo brasileiro requer a utilização de recursos humanos de alta qualidade, associados a tecnologias modernas que lhes permitam dar continuidade ao desenvolvimento nacional.

Da atual conjuntura despontam acordos, programas de cooperação, intercâmbios mercadológicos, convênios e contrapartidas comerciais.

A evolução mundial da indústria utilizadora de tecnologia avançada mostra a nítida tendência de substituição do conceito de verticalização pelo de produção especializada, obrigando os países em desenvolvimento a buscar o fortalecimento tecnológico e a criar alternativas comerciais para a participação em um mercado globalizado. Dentre essas alternativas, tem sido largamente praticada a negociação de alguma forma de compensação, por parte do fornecedor, como condição para importação de produtos.

Essa prática compensatória, comumente conhecida como "OFFSET", tem demonstrado ser um instrumento eficaz das políticas de desenvolvimento industrial e de comércio exterior, no sentido da criação de benefícios de natureza tecnológica, industrial e comercial para o país comprador.

Com o sentido de orientar e conjugar esforços no âmbito das Forças Armadas, para um eficaz aproveitamento das possibilidades das mencionadas práticas

<p style="text-align: center;"><b>9</b></p> <p>compensatórias é concebida a Política de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa.</p> <p><b>FUNDAMENTAÇÃO LEGAL</b></p> <p><b>Constituição da República Federativa do Brasil</b></p> <p>"Art. 218. O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa e a capacitação tecnológicas.</p> <p>§ 1º A pesquisa científica básica receberá tratamento prioritário do Estado, tendo em vista o bem público e o progresso das ciências".</p> <p>"Art. 219. O mercado interno integra o patrimônio nacional e será incentivado de modo a viabilizar o desenvolvimento cultural e sócio-econômico, o bem-estar da população e a autonomia tecnológica do País".</p> <p><b>Lei Complementar n o 97, de 9 de junho de 1999</b></p> <p>"Art. 12. O orçamento do Ministério da Defesa contemplará as prioridades da política de defesa nacional, explicitadas na Lei de Diretrizes Orçamentárias.</p> <p>§ 3º A Marinha, o Exército e a Aeronáutica farão a gestão, de forma individualizada, dos recursos orçamentários que lhes forem destinados no orçamento do Ministério da Defesa".</p> <p>"Art. 13. Para o cumprimento da destinação constitucional das Forças Armadas, cabe aos Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica o preparo de seus órgãos operativos e de apoio, obedecidas as políticas estabelecidas pelo Ministério da Defesa".</p> <p>"Art. 14. O preparo das Forças Armadas é orientado pelos seguintes parâmetros básicos:</p>	<p style="text-align: center;"><b>10</b></p> <p>II - procura da autonomia nacional crescente, mediante contínua nacionalização de seus meios, nela incluídas pesquisa e desenvolvimento e o fortalecimento da indústria nacional; e</p> <p>III - correta utilização do potencial nacional, mediante mobilização criteriosamente planejada".</p> <p><b>Medida Provisória n o 2.216-37, de 31 de agosto de 2001</b></p> <p>Altera dispositivos da Lei n o 9.649, de 27 de maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências.</p> <p>"Art.14. Os assuntos que constituem área de competência de cada Ministério são os seguintes:</p> <p>.....</p> <p>V - Ministério da Defesa:</p> <p>a) política de defesa nacional;</p> <p>d) projetos especiais de interesse da defesa nacional;</p> <p>j) política de mobilização nacional;</p> <p>l) política de ciência e tecnologia nas Forças Armadas;</p> <p>o) política nacional de exportação de material de emprego militar, bem como fomento às atividades de pesquisa e desenvolvimento, produção e exportação em áreas de interesse da defesa e controle da exportação de material bélico de natureza convencional;</p> <p>q) logística militar".</p> <p><b>Decreto n o 3.466, de 17 de maio de 2000</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>11</b></p> <p>Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo - Direção e Assessoramento Superiores - DAS do Ministério da Defesa e dá outras providências.</p> <p>"Art. 2º O Ministério da Defesa tem como área de competência os seguintes assuntos:</p> <p>IV - projetos especiais de interesse da defesa nacional;</p> <p>XIV - fomento às atividades de pesquisa e desenvolvimento e de produção e exportação em áreas de interesse da defesa".</p> <p><b>Política de Defesa Nacional - 1996</b></p> <p>"4. Orientação Estratégica</p> <p>4.5 É essencial o fortalecimento equilibrado da capacitação nacional no campo da defesa, com o envolvimento dos setores industrial, universitário e técnico-científico. O desenvolvimento científico e tecnológico é fundamental para a obtenção de maior autonomia estratégica e de melhor capacitação operacional das Forças Armadas".</p> <p>"5 Diretrizes</p> <p>r- buscar um nível de pesquisa científica, de desenvolvimento tecnológico e de capacidade de produção, de modo a minimizar a dependência externa do País quanto aos recursos de natureza estratégica de interesse para a sua defesa;</p> <p>t- aprimorar o sistema de mobilização para atender às necessidades do País, quando compelido a se envolver em conflito armado".</p> <p><b>ANEXO II</b></p> <p><b>CONCEITUAÇÕES</b></p> <p><b>COMPENSAÇÃO (OFFSET)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>12</b></p> <p>É toda e qualquer prática compensatória acordada entre as partes, como condição para a importação de bens, serviços e tecnologia, com a intenção de gerar benefícios de natureza industrial, tecnológica e comercial. Esses benefícios poderão ser concretizados na forma de:</p> <p>a) co-produção;</p> <p>b) produção sob licença;</p> <p>c) produção subcontratada;</p> <p>d) investimento financeiro em capacitação industrial e tecnológica;</p> <p>e) transferência de tecnologia;</p> <p>f) obtenção de materiais e meios auxiliares de instrução;</p> <p>g) treinamento de recursos humanos; e</p> <p>h) contrapartida comercial.</p> <p><b>PRODUTO</b></p> <p>Segundo a NBR ISO 9000-2000 da Associação Brasileira de Normas Técnicas, "Produto é o resultado de um processo, sendo dividido em quatro categorias genéricas, quais sejam: serviços, informações, materiais e equipamentos e materiais processados."</p> <p><b>PRODUTOS DE DEFESA</b></p> <p>São todos os bens, serviços e tecnologia relacionados com os equipamentos de defesa em geral, seus acessórios, peças sobressalentes, materiais e equipamentos de uso civil, militar ou científico, e qualquer outro material de defesa adquirido pelas Forças Armadas, incluindo os serviços necessários para o seu suporte logístico e operacional.</p> <p><b>ACORDO DE COMPENSAÇÃO</b></p>

<p style="text-align: center;"><b>13</b></p> <p>É o instrumento legal que formaliza o compromisso e as obrigações do fornecedor estrangeiro para compensar as importações realizadas pelas Forças Armadas. Este acordo pode ser implementado mediante a inserção de uma cláusula de compensação em um contrato de aquisição, um contrato específico correlacionado com a compra, ou um acordo de cooperação industrial e tecnológica.</p> <p><b>PLANO DE APLICAÇÃO DE COMPENSAÇÃO</b></p> <p>É o documento que regula a especificidade de cada compromisso e a obrigação do fornecedor estrangeiro, permitindo controlar o andamento de sua execução. Contém os títulos das transações de compensação autorizadas, o montante de cada transação, os órgãos governamentais e as indústrias envolvidas.</p> <p><b>OBRIGAÇÃO</b></p> <p>Refere-se ao valor concordado pelo fornecedor estrangeiro.</p> <p><b>CRÉDITOS DE COMPENSAÇÃO</b></p> <p>Valor creditado ao fornecedor depois de serem aplicados os fatores multiplicadores, quando for o caso, que deverá ser abatido da obrigação concordada no Acordo de Compensação.</p> <p><b>FATORES MULTIPLICADORES</b></p> <p>São índices numéricos utilizados com a finalidade de valorizar para mais ou para menos os produtos de defesa de interesse do comprador.</p> <p><b>TRANSAÇÃO DE COMPENSAÇÃO</b></p> <p>Refere-se a cada transação executada, dentro dos tipos de compensação definidos, podendo ser atividades isoladas ou uma etapa de um Acordo de Compensação.</p> <p><b>TIPOS DE COMPENSAÇÃO:</b></p> <p><b>COMPENSAÇÃO DIRETA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>14</b></p> <p>Refere-se aos acordos de compensação que envolvem bens e serviços diretamente relacionados com o objeto dos contratos de importação.</p> <p><b>COMPENSAÇÃO INDIRETA</b></p> <p>Refere-se aos acordos de compensação que envolvem bens e serviços não diretamente relacionados com o objeto dos contratos de importação.</p> <p><b>MODALIDADES DE TRANSAÇÕES DE COMPENSAÇÃO:</b></p> <p><b>PRODUÇÃO SOB LICENÇA</b></p> <p>É uma reprodução de um componente ou produto que tenha origem no exterior, baseado em um contrato comercial de transferência de informação técnica entre empresas fornecedoras estrangeiras e os fabricantes nacionais.</p> <p><b>CO-PRODUÇÃO</b></p> <p>Refere-se à produção realizada no País, baseada em um Acordo entre o Governo Brasileiro e um ou mais governos estrangeiros, que permita ao governo ou empresa estrangeira fornecer informações técnicas para a produção de todo ou parte de um produto originado no exterior.</p> <p>Os acordos de licença entre governos são aqui incluídos, porém, os acordos de licença comerciais entre duas ou mais empresas vadas são excluídos.</p> <p><b>PRODUÇÃO SOB SUBCONTRATO</b></p> <p>Refere-se à produção de parte de um componente originado de um fornecedor estrangeiro. O subcontrato não envolve, necessariamente, a licença de informações técnicas e, usualmente, é um acordo comercial direto entre o fornecedor estrangeiro e o fabricante nacional.</p> <p><b>INVESTIMENTOS</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>15</b></p> <p>São investimentos realizados pelo fornecedor estrangeiro, originado de um Acordo de Compensação, na forma de capital para estabelecer ou expandir uma empresa nacional por intermédio de uma "joint venture" ou de um investimento direto.</p> <p><b>TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA</b></p> <p>Refere-se àquela que ocorre como o resultado de um Acordo de Compensação e que pode ser na forma de:</p> <p>a) pesquisa e desenvolvimento;</p> <p>b) assistência técnica;</p> <p>c) treinamento; ou</p> <p>d) outras atividades, fruto de acordos comerciais diretos com os fornecedores estrangeiros, que represente um aumento qualitativo do nível tecnológico do País.</p> <p><b>CONTRAPARTIDA (COUNTERTRADE)</b></p> <p>Em adição às modalidades de compensação definidas anteriormente, outros tipos de acordos comerciais podem ser exigidos. Um contrato pode incluir um ou mais tipos dos seguintes mecanismos:</p> <p><b>-TROCA (BARTER)</b></p> <p>Refere-se a uma única transação, limitada sob um único Acordo de Compensação, que especifica a troca de produtos ou serviços selecionados, por outros de valor equivalente;</p> <p><b>-CONTRA-COMPRA (COUNTER-PURCHASE)</b></p> <p>Refere-se a um acordo com o fornecedor estrangeiro para que ele compre, ou consiga um comprador para um determinado valor em produtos (normalmente estabelecido como uma porcentagem do valor da aquisição) de fabricante nacional, durante um período determinado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>16</b></p> <p><b>-.SUBCONTRATAÇÃO (BUY-BACK)</b></p> <p>Refere-se a um Acordo de Compensação com o fornecedor estrangeiro para que ele aceite como pagamento total ou parcial produtos derivados do produto originalmente importado.</p> <p>(Of. EI. nº 402)</p>

ANEXO II - ÁREAS DE PROCESSO POR NÍVEL DE MATURIDADE, SEGUNDO O BPMM ®

*\*BPMM (2008:80)*

<i>Nível de Maturidade</i>	<i>Foco</i>	<i>Áreas de Processo</i>
<b>5 Inovador</b>	Os processos da organização são continuamente melhorados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de melhoria organizacional.</li> <li>• Alinhamento de desempenho organizacional.</li> <li>• Prevenção de Defeitos e Problemas.</li> <li>• Melhoria contínua da capacidade.</li> <li>• Melhoria organizacional inovadora.</li> <li>• Implantação de melhoria organizacional.</li> </ul>
<b>4 Previsível</b>	Os processos de trabalho são geridos quantitativamente para estabelecer resultados previsíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de ativos organizacionais comuns.</li> <li>• Gestão de Capacidade e de desempenho organizacionais</li> <li>• Integração de processos de produtos e serviços.</li> <li>• Gestão quantitativa de produtos e serviços.</li> </ul>
<b>3 Padronizado</b>	A organização estabelece ativos e processos padrão para executar os trabalhos do produto/serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de processos organizacionais.</li> <li>• Desenvolvimento de competências organizacionais.</li> <li>• Gestão dos recursos organizacionais.</li> <li>• Gerenciamento de configuração organizacional.</li> <li>• Gestão de negócios do produto e do serviço.</li> <li>• Gestão do trabalho do produto e do serviço.</li> <li>• Preparação do produto e do serviço.</li> <li>• Implantação do produto e do serviço.</li> <li>• Operações de produto e de serviço.</li> <li>• Suporte ao produto e ao serviço.</li> </ul>
<b>2 Gerenciado</b>	Os gerentes estabelecem um ambiente de trabalho estável em suas unidades de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança do processo organizacional.</li> <li>• Governança organizacional do negócio.</li> <li>• Gestão de requisitos da unidade de trabalho.</li> <li>• Planejamento e compromisso da unidade de trabalho.</li> <li>• Monitoramento e controle da unidade de trabalho.</li> <li>• Desempenho da unidade de trabalho.</li> <li>• Gestão de configuração da unidade de trabalho.</li> <li>• Gestão da terceirização.</li> <li>• Garantia do produto e do processo</li> </ul>
<b>1 Inicial</b>	Esforços individuais sem processos explícitos ou apoio organizacional	(não possui)

O questionário aplicado foi composto e apresentado aos entrevistados, via Google Docs®, em duas seções:

- **SEÇÃO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO**, composto de perguntas de caráter obrigatório; e
- **SEÇÃO 2 – QUESTIONÁRIO**, composto de perguntas facultativas.

A *Seção 1 – Perfil do Entrevistado* - relacionava-se com parâmetros a partir dos quais os dados obtidos poderiam ser cortados, agrupados e analisados de forma cruzada. Assim, os seguintes aspectos do entrevistado foram levantados: a) situação atual em relação à gestão de ACCIT; b) última experiência em processos de gestão de ACCIT; c) área de formação acadêmica; d) nível de escolaridade mais elevado que possui; e e) tempo de experiência em gestão de ACCIT.

1. Escolha, abaixo, a opção que define sua situação atual em relação à gestão de ACCIT:

- No momento, faço parte de uma equipe que atua, direta ou indiretamente, no processo de gestão de ACCIT; ou*
- Já participei de equipe que atuava, direta ou indiretamente, no processo de gestão de ACCIT, porém NÃO no momento presente.*

Observação apresentada junto ao texto da questão: “Lembre-se: ACCIT = Acordo de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica (vulgo "acordo de offset")”.

2. No que diz respeito a sua última participação num processo de gestão de ACCIT, pode-se afirmar que você era:

- Responsável, SIMULTANEAMENTE, pelas funções de Gerente de Projeto e de Gerente do ACCIT vinculado.*
- Responsável pelas funções de Gerente do ACCIT, porém não pelas de Gerente do Projeto vinculado.*
- Adjunto (ou Auxiliar) interno à equipe gestora do ACCIT.*
- Interveniente externo à equipe gestora do ACCIT.*
- Outro (informar: \_\_\_\_\_)*

Observação apresentada junto ao texto da questão: “Caso esteja participando de uma equipe gestora de ACCIT no momento atual, esta deve ser considerada como a participação em questão”.

3. Você possui formação (graduação) na área de:

- Administração Pública*
- Direito*

- Economia*
- Engenharia*
- Sociologia*
- Psicologia*
- Outro (informar: \_\_\_\_\_)*

Observação apresentada junto ao texto da questão: "Caso tenha formação em mais de uma área, considere aquela em que exerce atividade há mais tempo."

4. Seu nível de escolaridade mais elevado é:

- 2ª grau completo*
- Graduação*
- Pós-graduação "lato sensu" (inclui MBA)*
- Mestrado*
- Doutorado*

5. Sua experiência em atividades de gestão de ACCIT é de:

- 0 a 2 anos*
- 3 a 4 anos*
- 5 a 6 anos*
- > 6 anos*

Por outro lado, a *Seção 2 – Questionário* - foi elaborada e apresentada de modo que, para a maioria das questões, o inquerido manifestasse sua opinião acerca de uma determinada afirmação. Escaparam a esta regra apenas 5 (cinco) questões, a saber: a questão 1 da dimensão 2 e as questões 1, 5 e 7 da dimensão 3, para as quais foram aplicadas questões de resposta binária (sim/não); e a questão 5 da dimensão 5, a qual foi elaborada no formato de escolhas múltiplas com possibilidade de respostas simultâneas. Para todas as demais questões desta seção, as respostas foram apresentadas numa escala de Likert, na seguinte forma:

- 1 – DISCORDO TOTALMENTE
- 2 – DISCORDO PARCIALMENTE
- 3 – POSIÇÃO NEUTRAL (OU INDIFERENTE)
- 4 – CONCORDO PARCIALMENTE
- 5 – CONCORDO TOTALMENTE

Assim sendo, as questões da Seção 2 foram feitas distribuídas, em suas respectivas dimensões, da seguinte maneira:

## **D1 – DO PROCESSO**

1. Seu nível de conhecimento sobre a rotina formal de aprovação dos ACCIT, normatizada em sua Força Armada, é suficiente para uma gestão adequada dos mesmos. (sim/não)
2. Os conhecimentos que possui acerca dos parâmetros utilizados na Análise de Exequibilidade dos ACCIT estão ajustados a uma boa gestão dos mesmos.
3. As reuniões prévias à negociação dos ACCIT são suficientes para conhecer o contrato comercial vinculado.
4. As normas internas da OM em que está sediado definem, de forma clara, as responsabilidades dos diversos setores desta em relação à equipe gestora de ACCIT.
5. As rotinas administrativas formais para a negociação de Termo Aditivo ao ACCIT são conhecidas por todos os membros da equipe de gestão de ACCIT.
6. O nível de conhecimento de sua equipe, acerca dos procedimentos administrativos formais necessários para proceder ao encerramento de um ACCIT, são adequados.
7. Os atuais parâmetros formais para designação dos gerentes de ACCIT são adequados às exigências do cargo.

## **D2 – PLANEJAR O TRABALHO**

1. Existe sistema informatizado corporativo para acompanhamento das atividades relativas à gestão do ACCIT?
2. Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância à seguinte afirmação: O sistema corporativo em questão está adequado às atividades de acompanhamento do ACCIT.
3. Os modelos ("templates") de ACCIT, definidos normativamente ao nível da Força, contribuem para negociação do mesmo junto aos fornecedores.
4. O apoio de consultores (internos ou externos à Força) é fundamental para a implementação de um ACCIT.
5. As reuniões entre os diversos gestores de ACCIT, ao nível de sua Força, ocorrem com a frequência adequada às necessidades de coordenação.
6. As atividades de coordenação entre a equipe de gestão do ACCIT e o Serviço de Comunicação Social da Força estão ajustadas aos objetivos de divulgação à sociedade.

7. O planejamento orçamentário da OM está em conformidade com às necessidades de gestão de seus próprios ACCIT.
8. O orçamento governamental disponibilizado à OM está de acordo com as necessidades de gestão de seus próprios ACCIT.

### **D3 – CONHECIMENTOS E HABILIDADES**

1. Algum membro da equipe de gestão do ACCIT já participou de conferências (nacionais e internacionais) sobre Offsets? (sim/não)
2. Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Aquela participação contribuiu significativamente para a melhoria dos processos relacionados à gestão de ACCIT.
3. A sua área de formação acadêmica é adequada às funções de um gerente de ACCIT.
4. O número de cursos/treinamentos em gestão de ACCIT, realizados internamente a sua Força, é suficiente para atender à demanda existente na própria Força.
5. Já participou de sessões de treinamento pessoal e acompanhado ("coaching"), dentro da Força, sobre as atividades relacionadas à gestão de ACCIT? (sim/não)
6. Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Tais sessões mostraram-se adequadas às exigências da atividade de gestão de ACCIT.
7. Algum membro de sua equipe de gestão de ACCIT já realizou algum curso/treinamento para gestão de ACCIT em instituição privada? (sim/não)
8. Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Tal curso/treinamento contribuiu significativamente para a melhoria da gestão de ACCIT.
9. Os relatórios referentes ao contrato comercial vinculado contribuíram para um melhor desempenho na negociação do ACCIT.

### **D4 – DESEMPENHO E RESULTADOS**

1. É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os créditos de compensação reconhecidos.
2. É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os créditos de compensação a se reconhecer.
3. É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os resultados alcançados pela implementação de ACCIT.

4. É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre as cláusulas existentes no ACCIT.
5. É possível se obter, de forma imediata, acesso à íntegra de eventuais Termos Aditivos ao ACCIT.
6. A forma atual de difusão das lições aprendidas em gestão de ACCIT, dentro da Força, tem contribuído para a consolidação das práticas relativas a esta atividade.
7. As rotinas administrativas para a negociação de Termo Aditivo ao ACCIT são devidamente executadas pelos membros de equipe de gestão de ACCIT.
8. O desempenho dos negociadores de ACCIT de sua Força é registrado de maneira a permitir futuras melhorias nessa atividade.

## **D5 - CONFORMIDADE**

1. A Administração sempre realiza a análise da conformidade legal das minutas de ACCIT previamente a sua negociação.
2. A análise da conformidade legal da minuta do ACCIT, feita previamente pela Administração, contribui para uma melhor negociação do mesmo.
3. O Assessor Jurídico é um componente importante durante a fase de negociação do ACCIT.
4. Durante as negociações de ACCIT em que atuou sempre houve Assessor Jurídico presente para aconselhamento legal.
5. Os pareceres técnicos (ou equivalentes) que validam os reconhecimentos dos créditos de compensação cumpridos pelo fornecedor, são elaborados por: (respostas simultâneas válidas)
  - Membros da própria equipe gestora do ACCIT
  - Outra OM da própria Força Armada
  - OM de outra Força Armada
  - Terceiros privados
  - Terceiros públicos, não vinculados ao MD
  - Outro (Informar: \_\_\_\_\_)
6. Ao nível de sua Força Armada, as normas que tratam das ações de Auditoria estão ajustadas às atividades formais de gestão de ACCIT.
7. Ao nível de sua OM, as normas que tratam das ações de Auditoria Interna estão ajustadas às atividades formais de gestão de ACCIT.
8. Após o término/encerramento de um ACCIT, as atuais rotinas de revisão do Processo Administrativo de Gestão são suficientes para garantir sua conformidade documental final.

## ANEXO IV – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA

A seguir, apresentam-se os resultados de Estatística Descritiva para o conjunto de respostas de cada questão e em cada dimensão.

**Legenda:**

$s$	Desvio-padrão
$s^2$	Variância
$X_{bar}$	Média aritmética
<b>Coef. Var.</b>	Coeficiente de variação (= desvio-padrão/ média)
<b>Erro</b>	Erro
<b>Lim Inf</b>	Limite inferior (= $X_{bar} - Erro$ )
<b>Lim Sup</b>	Limite superior (= $X_{bar} + Erro$ )

### D1 – DO PROCESSO

D1 - DO PROCESSO		$s^2$	$s$	Xbar	Coef. Var.	Moda
1	Seu nível de conhecimento sobre a rotina formal de aprovação dos ACCIT, normatizada em sua Força Armada, é suficiente para uma gestão adequada dos mesmos.	1,28	1,13	3,42	0,33	3
2	Os conhecimentos que possui acerca dos parâmetros utilizados na Análise de Exequibilidade dos ACCIT estão ajustados a uma boa gestão dos mesmos.	1,39	1,18	3,42	0,34	3
3	As reuniões prévias à negociação dos ACCIT são suficientes para conhecer o contrato comercial vinculado.	1,05	1,02	3,08	0,33	3
4	As normas internas da OM em que está sediado definem, de forma clara, as responsabilidades dos diversos setores desta em relação à equipe gestora de ACCIT.	1,65	1,28	3,24	0,40	4
5	As rotinas administrativas formais para a negociação de Termo Aditivo ao ACCIT são conhecidas por todos os membros da equipe de gestão de ACCIT.	1,05	1,02	3,08	0,33	3
6	O nível de conhecimento de sua equipe, acerca dos procedimentos administrativos formais necessários para proceder ao encerramento de um ACCIT, são adequados.	1,14	1,07	3,21	0,33	2
7	Os atuais parâmetros formais para designação dos gerentes de ACCIT são adequados às exigências do cargo.	1,08	1,04	2,71	0,38	2

### D2 – PLANEJAR O TRABALHO

D2 - PLANEJAR O TRABALHO		$s^2$	$s$	Xbar	Coef. Var.	Moda
1	Existe sistema informatizado corporativo para acompanhamento das atividades relativas à gestão do ACCIT?	sim / não				
2	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância à seguinte afirmação: O sistema corporativo em questão está adequado às atividades de acompanhamento do ACCIT.	0,75	0,87	2,33	0,37	3
3	Os modelos ("templates") de ACCIT, definidos normativamente ao nível da Força, contribuem para negociação do mesmo junto aos fornecedores.	1,06	1,03	3,26	0,32	3
4	O apoio de consultores (internos ou externos à Força) é fundamental para a implementação de um ACCIT.	1,36	1,17	4,21	0,28	5
5	As reuniões entre os diversos gestores de ACCIT, ao nível de sua Força, ocorrem com a frequência adequada às necessidades de coordenação.	1,16	1,08	2,37	0,45	2
6	As atividades de coordenação entre a equipe de gestão do ACCIT e o Serviço de Comunicação Social da Força estão ajustadas aos objetivos de divulgação à sociedade.	0,56	0,75	1,89	0,40	2
7	O planeamento orçamentário da OM está em conformidade com às necessidades de gestão de seus próprios ACCIT.	0,68	0,83	1,94	0,42	2
8	O orçamento governamental disponibilizado à OM está de acordo com as necessidades de gestão de seus próprios ACCIT.	0,40	0,63	1,76	0,36	2

### D3 – CONHECIMENTOS E HABILIDADES

D3 – CONHECIMENTOS E HABILIDADES		s <sup>2</sup>	s	Xbar	Coef. Var.	Moda
1	Algum membro da equipe de gestão do ACCIT já participou de conferências (nacionais e internacionais) sobre Offsets?	sim / não				
2	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Aquela participação contribuiu significativamente para a melhoria dos processos relacionados à gestão de ACCIT.	0,97	0,98	3,97	0,25	4
3	A sua área de formação acadêmica é adequada às funções de um gerente de ACCIT.	1,50	1,22	3,26	0,37	4
4	O número de cursos/treinamentos em gestão de ACCIT, realizados internamente a sua Força, é suficiente para atender à demanda existente na própria Força.	1,16	1,08	2,08	0,52	2
5	Já participou de sessões de treinamento pessoal e acompanhado ("coaching"), dentro da Força, sobre as atividades relacionadas à gestão de ACCIT?	sim / não				
6	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Tais sessões mostraram-se adequadas às exigências da atividade de gestão de ACCIT.	0,57	0,75	3,24	0,23	4
7	Algum membro de sua equipe de gestão de ACCIT já realizou algum curso/treinamento para gestão de ACCIT em instituição privada?	sim / não				
8	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Tal curso/treinamento contribuiu significativamente para a melhoria da gestão de ACCIT.	1,14	1,07	3,71	0,29	4
9	Os relatórios referentes ao contrato comercial vinculado contribuíram para um melhor desempenho na negociação do ACCIT.	1,09	1,05	3,78	0,28	4

### D4 – DESEMPENHO E RESULTADOS

D4 – DESEMPENHO E RESULTADOS		s <sup>2</sup>	s	Xbar	Coef. Var.	Moda
1	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os créditos de compensação reconhecidos.	1,23	1,11	3,11	0,36	3
2	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os créditos de compensação a se reconhecer.	1,16	1,08	2,92	0,37	3
3	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os resultados alcançados pela implementação de ACCIT.	0,74	0,86	2,47	0,35	3
4	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre as cláusulas existentes no ACCIT.	1,25	1,12	3,57	0,31	4
5	É possível se obter, de forma imediata, acesso à íntegra de eventuais Termos Aditivos ao ACCIT.	1,27	1,13	3,61	0,31	4
6	A forma atual de difusão das lições aprendidas em gestão de ACCIT, dentro da Força, tem contribuído para a consolidação das práticas relativas a esta atividade.	1,53	1,24	2,57	0,48	2
7	As rotinas administrativas para a negociação de Termo Aditivo ao ACCIT são devidamente executadas pelos membros de equipe de gestão de ACCIT.	1,25	1,12	3,21	0,35	3
8	O desempenho dos negociadores de ACCIT de sua Força é registrado de maneira a permitir futuras melhorias nessa atividade.	1,16	1,08	2,61	0,41	3

## D5 - CONFORMIDADE

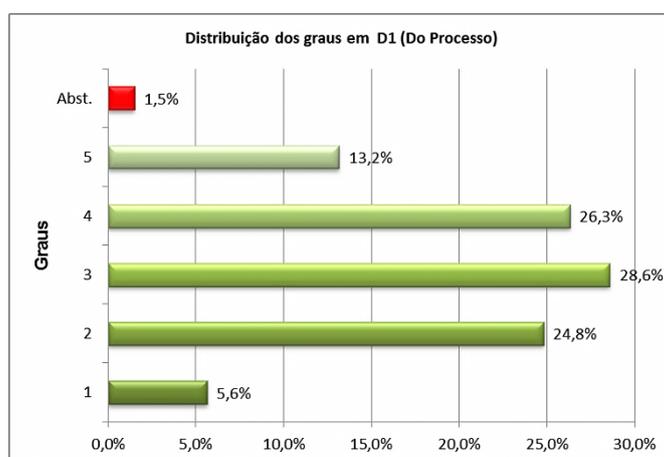
D5 - CONFORMIDADE		s <sup>2</sup>	s	Xbar	Coef. Var.	Moda
1	A Administração sempre realiza a análise da conformidade legal das minutas de ACCIT previamente a sua negociação.	1,16	1,08	3,61	0,30	4
2	A análise da conformidade legal da minuta do ACCIT, feita previamente pela Administração, contribui para uma melhor negociação do mesmo.	0,93	0,96	3,87	0,25	4
3	O Assessor Jurídico é um componente importante durante a fase de negociação do ACCIT.	1,06	1,03	4,16	0,25	5
4	Durante as negociações de ACCIT em que atuou sempre houve Assessor Jurídico presente para aconselhamento legal.	2,27	1,51	2,89	0,52	1
5	Os pareceres técnicos (ou equivalentes) que validam os reconhecimentos dos créditos de compensação cumpridos pelo fornecedor, são elaborados por ...	múltiplas escolhas				
6	Ao nível de sua Força Armada, as normas que tratam das ações de Auditoria estão ajustadas às atividades formais de gestão de ACCIT.	1,21	1,10	2,81	0,39	3
7	Ao nível de sua OM, as normas que tratam das ações de Auditoria Interna estão ajustadas às atividades formais de gestão de ACCIT.	1,45	1,20	2,68	0,45	3
8	Após o término/encerramento de um ACCIT, as atuais rotinas de revisão do Processo Administrativo de Gestão são suficientes para garantir sua conformidade documental final.	1,18	1,08	3,14	0,35	3

## ANEXO V – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES

### D1 – DO PROCESSO

		FREQUÊNCIA ABSOLUTA							
<b>D1 - DO PROCESSO</b>		1	2	3	4	5	Abst.	Resp.	Geral
1	Seu nível de conhecimento sobre a rotina formal de aprovação dos ACCIT, normatizada em sua Força Armada, é suficiente para uma gestão adequada dos mesmos.	1	8	11	10	8	0	38	38
2	Os conhecimentos que possui acerca dos parâmetros utilizados na Análise de Exequibilidade dos ACCIT estão ajustados a uma boa gestão dos mesmos.	2	6	13	8	9	0	38	38
3	As reuniões prévias à negociação dos ACCIT são suficientes para conhecer o contrato comercial vinculado.	1	11	11	10	3	2	36	38
4	As normas internas da OM em que está sediado definem, de forma clara, as responsabilidades dos diversos setores desta em relação à equipe gestora de ACCIT.	4	9	5	14	6	0	38	38
5	As rotinas administrativas formais para a negociação de Termo Aditivo ao ACCIT são conhecidas por todos os membros da equipe de gestão de ACCIT.	2	8	14	9	3	2	36	38
6	O nível de conhecimento de sua equipe, acerca dos procedimentos administrativos formais necessários para proceder ao encerramento de um ACCIT, são adequados.	0	12	12	8	6	0	38	38
7	Os atuais parâmetros formais para designação dos gerentes de ACCIT são adequados às exigências do cargo.	5	12	10	11	0	0	38	38
<b>SOMA</b>		15	66	76	70	35	4	262	266
<b>%</b>		5,6%	24,8%	28,6%	26,3%	13,2%	1,5%	98,5%	100,0%

		FREQUÊNCIA RELATIVA DAS RESPOSTAS						
<b>D1 - DO PROCESSO</b>		1	2	3	4	5	Abst.	SOMA
1	Seu nível de conhecimento sobre a rotina formal de aprovação dos ACCIT, normatizada em sua Força Armada, é suficiente para uma gestão adequada dos mesmos.	2,6%	21,1%	28,9%	26,3%	21,1%	0,0%	100,0%
2	Os conhecimentos que possui acerca dos parâmetros utilizados na Análise de Exequibilidade dos ACCIT estão ajustados a uma boa gestão dos mesmos.	5,3%	15,8%	34,2%	21,1%	23,7%	0,0%	100,0%
3	As reuniões prévias à negociação dos ACCIT são suficientes para conhecer o contrato comercial vinculado.	2,6%	28,9%	28,9%	26,3%	7,9%	5,3%	100,0%
4	As normas internas da OM em que está sediado definem, de forma clara, as responsabilidades dos diversos setores desta em relação à equipe gestora de ACCIT.	10,5%	23,7%	13,2%	36,8%	15,8%	0,0%	100,0%
5	As rotinas administrativas formais para a negociação de Termo Aditivo ao ACCIT são conhecidas por todos os membros da equipe de gestão de ACCIT.	5,3%	21,1%	36,8%	23,7%	7,9%	5,3%	100,0%
6	O nível de conhecimento de sua equipe, acerca dos procedimentos administrativos formais necessários para proceder ao encerramento de um ACCIT, são adequados.	0,0%	31,6%	31,6%	21,1%	15,8%	0,0%	100,0%
7	Os atuais parâmetros formais para designação dos gerentes de ACCIT são adequados às exigências do cargo.	13,2%	31,6%	26,3%	28,9%	0,0%	0,0%	100,0%

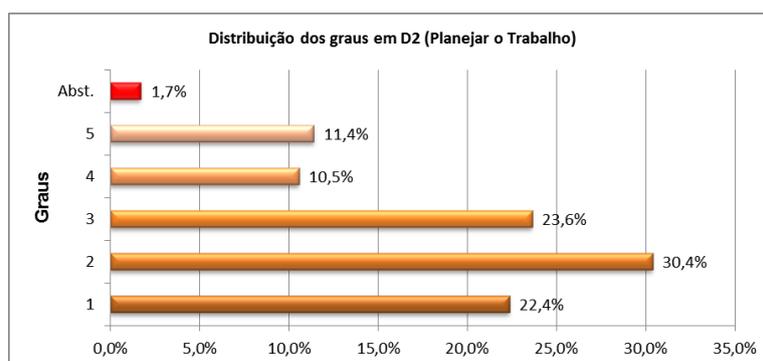


## D2 – PLANEJAR O TRABALHO

		FREQUÊNCIA ABSOLUTA							
D2 - PLANEJAR O TRABALHO		1	2	3	4	5	Abst.	Resp.	Geral
1	Existe sistema informatizado corporativo para acompanhamento das atividades relativas à gestão do ACCIT?	SIM / NÃO (detalhe abaixo)							
2	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância à seguinte afirmação: O sistema corporativo em questão está adequado às atividades de acompanhamento do ACCIT.	2	2	5	0	0	0	9	9
3	Os modelos ("templates") de ACCIT, definidos normativamente ao nível da Força, contribuem para negociação do mesmo junto aos fornecedores.	2	5	17	9	5	0	38	38
4	O apoio de consultores (internos ou externos à Força) é fundamental para a implementação de um ACCIT.	2	2	4	8	22	0	38	38
5	As reuniões entre os diversos gestores de ACCIT, ao nível de sua Força, ocorrem com a frequência adequada às necessidades de coordenação.	10	11	10	7	0	0	38	38
6	As atividades de coordenação entre a equipe de gestão do ACCIT e o Serviço de Comunicação Social da Força estão ajustadas aos objetivos de divulgação à sociedade.	12	16	8	0	0	2	36	38
7	O planeamento orçamentário da OM está em conformidade com às necessidades de gestão de seus próprios ACCIT.	12	15	8	1	0	2	36	38
8	O orçamento governamental disponibilizado à OM está de acordo com as necessidades de gestão de seus próprios ACCIT.	13	21	4	0	0	0	38	38
<b>SOMA</b>		53	72	56	25	27	4	233	237
<b>%</b>		22,4%	30,4%	23,6%	10,5%	11,4%	1,7%	98,3%	100,0%

		FREQUÊNCIA RELATIVA DAS RESPOSTAS						
D2 - PLANEJAR O TRABALHO		1	2	3	4	5	Abst.	SOMA
1	Existe sistema informatizado corporativo para acompanhamento das atividades relativas à gestão do ACCIT?	sim / não						
2	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância à seguinte afirmação: O sistema corporativo em questão está adequado às atividades de acompanhamento do ACCIT.	22,2%	22,2%	55,6%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
3	Os modelos ("templates") de ACCIT, definidos normativamente ao nível da Força, contribuem para negociação do mesmo junto aos fornecedores.	5,3%	13,2%	44,7%	23,7%	13,2%	0,0%	100,0%
4	O apoio de consultores (internos ou externos à Força) é fundamental para a implementação de um ACCIT.	5,3%	5,3%	10,5%	21,1%	57,9%	0,0%	100,0%
5	As reuniões entre os diversos gestores de ACCIT, ao nível de sua Força, ocorrem com a frequência adequada às necessidades de coordenação.	26,3%	28,9%	26,3%	18,4%	0,0%	0,0%	100,0%
6	As atividades de coordenação entre a equipe de gestão do ACCIT e o Serviço de Comunicação Social da Força estão ajustadas aos objetivos de divulgação à sociedade.	31,6%	42,1%	21,1%	0,0%	0,0%	5,3%	100,0%
7	O planeamento orçamentário da OM está em conformidade com às necessidades de gestão de seus próprios ACCIT.	31,6%	39,5%	21,1%	2,6%	0,0%	5,3%	100,0%
8	O orçamento governamental disponibilizado à OM está de acordo com as necessidades de gestão de seus próprios ACCIT.	34,2%	55,3%	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

<i>Sistema corp.?</i>	Q1	% Q1
Nr. Sim	2	5,26%
Nr. Não	36	94,74%
<b>Não resp</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Resp</b>	<b>38</b>	<b>100,00%</b>

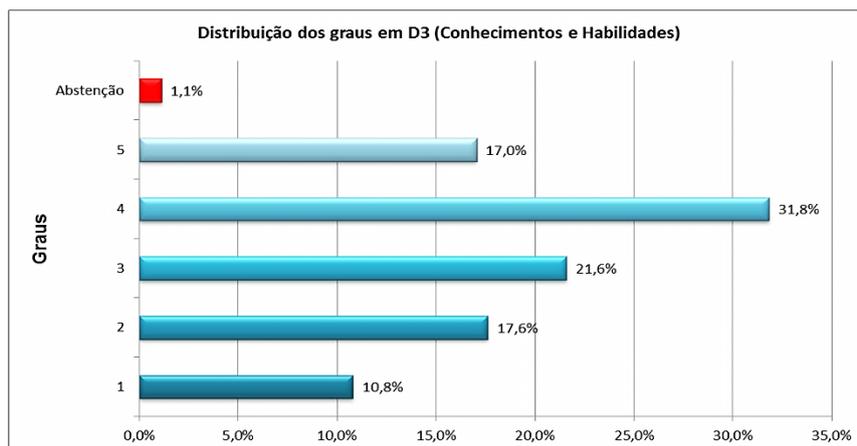


### D3 – CONHECIMENTOS E HABILIDADES

		FREQUÊNCIA ABSOLUTA					Abst.	Resp.	Geral
		1	2	3	4	5			
<b>D3 – CONHECIMENTOS E HABILIDADES</b>									
<b>1</b>	Algum membro da equipe de gestão do ACCIT já participou de conferências (nacionais e internacionais) sobre Offsets?	sim / não							
<b>2</b>	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Aquela participação contribuiu significativamente para a melhoria dos processos relacionados à gestão de ACCIT.	0	3	6	11	11	0	31	31
<b>3</b>	A sua área de formação acadêmica é adequada às funções de um gerente de ACCIT.	4	7	7	15	5	0	38	38
<b>4</b>	O número de cursos/treinamentos em gestão de ACCIT, realizados internamente a sua Força, é suficiente para atender à demanda existente na própria Força.	13	15	5	4	1	0	38	38
<b>5</b>	Já participou de sessões de treinamento pessoal e acompanhado ("coaching"), dentro da Força, sobre as atividades relacionadas à gestão de ACCIT?	sim / não							
<b>6</b>	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Tais sessões mostraram-se adequadas às exigências da atividade de gestão de ACCIT.	0	3	7	7	0	0	17	17
<b>7</b>	Algum membro de sua equipe de gestão de ACCIT já realizou algum curso/treinamento para gestão de ACCIT em instituição privada?	sim / não							
<b>8</b>	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Tal curso/treinamento contribuiu significativamente para a melhoria da gestão de ACCIT.	1	0	4	6	3	0	14	14
<b>9</b>	Os relatórios referentes ao contrato comercial vinculado contribuíram para um melhor desempenho na negociação do ACCIT.	1	3	9	13	10	2	36	38
<b>SOMA</b>		19	31	38	56	30	2	174	176
<b>%</b>		10,8%	17,6%	21,6%	31,8%	17,0%	1,1%	98,9%	100,0%

		FREQUÊNCIA RELATIVA DAS RESPOSTAS						
<b>D3 - CONHECIMENTOS E HABILIDADES</b>		1	2	3	4	5	Abst.	SOMA
<b>1</b>	Algum membro da equipe de gestão do ACCIT já participou de <b>conferências (nacionais e internacionais) sobre Offsets?</b>	sim/ não						
<b>2</b>	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Aquela participação contribuiu significativamente para a melhoria dos processos relacionados à gestão de ACCIT.	0,0%	9,7%	19,4%	35,5%	35,5%	0,0%	100,0%
<b>3</b>	A sua área de formação acadêmica é adequada às funções de um gerente de ACCIT.	10,5%	18,4%	18,4%	39,5%	13,2%	0,0%	100,0%
<b>4</b>	O número de cursos/treinamentos em gestão de ACCIT, realizados internamente a sua Força, é suficiente para atender à demanda existente na própria Força.	34,2%	39,5%	13,2%	10,5%	2,6%	0,0%	100,0%
<b>5</b>	Já participou de sessões de treinamento pessoal e acompanhado ("coaching"), dentro da Força, sobre as atividades relacionadas à gestão de ACCIT?	sim/ não						
<b>6</b>	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Tais sessões mostraram-se adequadas às exigências da atividade de gestão de ACCIT.	0,0%	17,6%	41,2%	41,2%	0,0%	0,0%	100,0%
<b>7</b>	Algum membro de sua equipe de gestão de ACCIT já realizou algum curso/treinamento para gestão de ACCIT em instituição privada?	sim/ não						
<b>8</b>	Em caso afirmativo à questão anterior, pergunta-se sua concordância em relação à seguinte afirmação: Tal curso/treinamento contribuiu significativamente para a melhoria da gestão de ACCIT.	7,1%	0,0%	28,6%	42,9%	21,4%	0,0%	100,0%
<b>9</b>	Os relatórios referentes ao contrato comercial vinculado contribuíram para um melhor desempenho na negociação do ACCIT.	2,6%	7,9%	23,7%	34,2%	26,3%	5,3%	100,0%

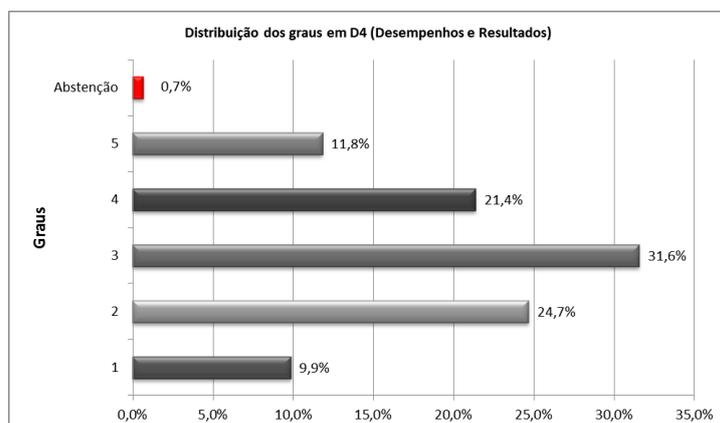
Q1 - Conferências?			Q5 - Coaching?			Q7 - Curso privado?		
Resp.	Qtd.	%	Resp.	Qtd.	%	Resp.	Qtd.	%
Sim	30	78,95%	Sim	13	34,21%	Sim	12	31,58%
Não	8	21,05%	Não	25	65,79%	Não	26	68,42%
Abst.	0	0,00%	Abst.	0	0,00%	Abst.	0	0,00%
Resp	38	100,0%	Resp	38	100,0%	Resp	38	100,0%



## D4 – DESEMPENHOS E RESULTADOS

D4 - DESEMPENHO E RESULTADOS		FREQUÊNCIA ABSOLUTA					Abst.	Resp.	Geral
		1	2	3	4	5			
1	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os créditos de compensação reconhecidos.	3	7	16	7	5	0	38	38
2	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os créditos de compensação a se reconhecer.	3	11	13	8	3	0	38	38
3	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os resultados alcançados pela implementação de ACCIT.	5	14	15	4	0	0	38	38
4	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre as cláusulas existentes no ACCIT.	2	5	7	16	7	1	37	38
5	É possível se obter, de forma imediata, acesso à íntegra de eventuais Termos Aditivos ao ACCIT.	1	6	10	11	10	0	38	38
6	A forma atual de difusão das lições aprendidas em gestão de ACCIT, dentro da Força, tem contribuído para a consolidação das práticas relativas a esta atividade.	7	14	8	4	4	1	37	38
7	As rotinas administrativas para a negociação de Termo Aditivo ao ACCIT são devidamente executadas pelos membros de equipe de gestão de ACCIT.	2	8	14	8	6	0	38	38
8	O desempenho dos negociadores de ACCIT de sua Força é registrado de maneira a permitir futuras melhorias nessa atividade.	7	10	13	7	1	0	38	38
<b>SOMA</b>		30	75	96	65	36	2	302	304
<b>%</b>		9,9%	24,7%	31,6%	21,4%	11,8%	0,7%	99,3%	100,0%

D4 - DESEMPENHO E RESULTADOS		FREQUÊNCIA RELATIVA DAS RESPOSTAS					Abst.	SOMA
		1	2	3	4	5		
1	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os créditos de compensação reconhecidos.	7,9%	18,4%	42,1%	18,4%	13,2%	0,0%	100,0%
2	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os créditos de compensação a se reconhecer.	7,9%	28,9%	34,2%	21,1%	7,9%	0,0%	100,0%
3	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre os resultados alcançados pela implementação de ACCIT.	13,2%	36,8%	39,5%	10,5%	0,0%	0,0%	100,0%
4	É possível se obter, de forma imediata, informações detalhadas sobre as cláusulas existentes no ACCIT.	5,3%	13,2%	18,4%	42,1%	18,4%	2,6%	100,0%
5	É possível se obter, de forma imediata, acesso à íntegra de eventuais Termos Aditivos ao ACCIT.	2,6%	15,8%	26,3%	28,9%	26,3%	0,0%	100,0%
6	A forma atual de difusão das lições aprendidas em gestão de ACCIT, dentro da Força, tem contribuído para a consolidação das práticas relativas a esta atividade.	18,4%	36,8%	21,1%	10,5%	10,5%	2,6%	100,0%
7	As rotinas administrativas para a negociação de Termo Aditivo ao ACCIT são devidamente executadas pelos membros de equipe de gestão de ACCIT.	5,3%	21,1%	36,8%	21,1%	15,8%	0,0%	100,0%
8	O desempenho dos negociadores de ACCIT de sua Força é registrado de maneira a permitir futuras melhorias nessa atividade.	18,4%	26,3%	34,2%	18,4%	2,6%	0,0%	100,0%



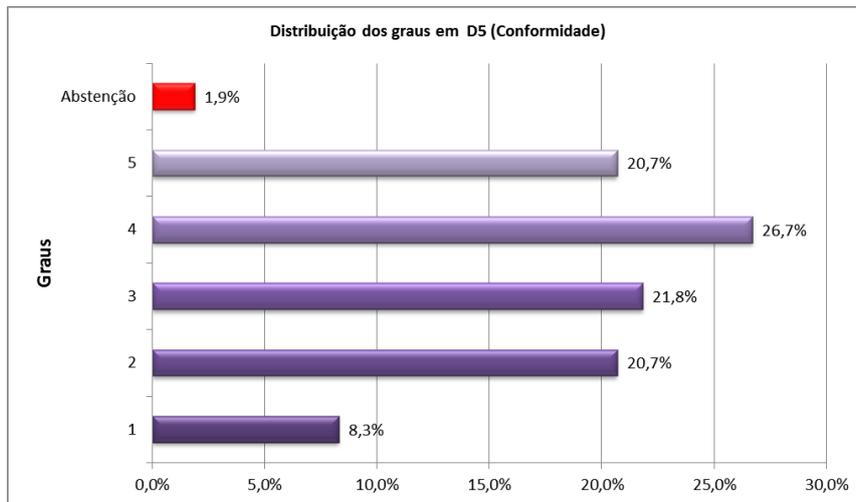
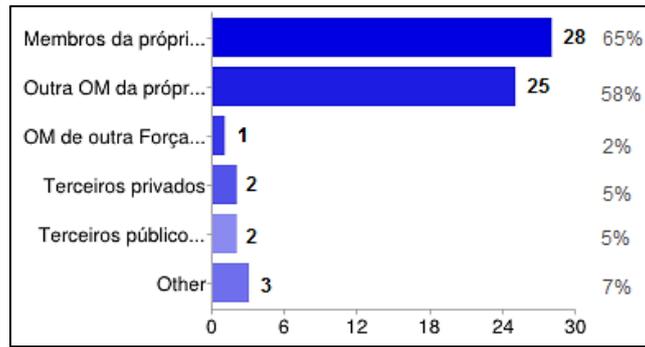
## D5 - CONFORMIDADE

		FREQUÊNCIA ABSOLUTA							
D5 - CONFORMIDADE		1	2	3	4	5	Abst.	Resp.	Geral
1	A Administração sempre realiza a análise da conformidade legal das minutas de ACCIT previamente a sua negociação.	0	8	8	13	9	0	38	38
2	A análise da conformidade legal da minuta do ACCIT, feita previamente pela Administração, contribui para uma melhor negociação do mesmo.	0	5	5	18	10	0	38	38
3	O Assessor Jurídico é um componente importante durante a fase de negociação do ACCIT.	1	2	5	12	18	0	38	38
4	Durante as negociações de ACCIT em que atuou sempre houve Assessor Jurídico presente para aconselhamento legal.	9	8	4	8	7	2	36	38
5	Os pareceres técnicos (ou equivalentes) que validam os reconhecimentos dos créditos de compensação cumpridos pelo fornecedor, são elaborados por ...	múltiplas escolhas							
6	Ao nível de sua Força Armada, as normas que tratam das ações de Auditoria estão ajustadas às atividades formais de gestão de ACCIT.	4	11	13	6	3	1	37	38
7	Ao nível de sua OM, as normas que tratam das ações de Auditoria Interna estão ajustadas às atividades formais de gestão de ACCIT.	7	10	11	6	3	1	37	38
8	Após o término/encerramento de um ACCIT, as atuais rotinas de revisão do Processo Administrativo de Gestão são suficientes para garantir sua conformidade documental final.	1	11	12	8	5	1	37	38
<b>SOMA</b>		22	55	58	71	55	5	261	266
<b>%</b>		8,3%	20,7%	21,8%	26,7%	20,7%	1,9%	98,1%	100,0%

		FREQUÊNCIA RELATIVA DAS RESPOSTAS						
D5 - CONFORMIDADE		1	2	3	4	5	Abst.	SOMA
1	A Administração sempre realiza a análise da conformidade legal das minutas de ACCIT previamente a sua negociação.	0,0%	21,1%	21,1%	34,2%	23,7%	0,0%	100,0%
2	A análise da conformidade legal da minuta do ACCIT, feita previamente pela Administração, contribui para uma melhor negociação do mesmo.	0,0%	13,2%	13,2%	47,4%	26,3%	0,0%	100,0%
3	O Assessor Jurídico é um componente importante durante a fase de negociação do ACCIT.	2,6%	5,3%	13,2%	31,6%	47,4%	0,0%	100,0%
4	Durante as negociações de ACCIT em que atuou sempre houve Assessor Jurídico presente para aconselhamento legal.	23,7%	21,1%	10,5%	21,1%	18,4%	5,3%	100,0%
5	Os pareceres técnicos (ou equivalentes) que validam os reconhecimentos dos créditos de compensação cumpridos pelo fornecedor, são elaborados por ...	múltiplas escolhas						
6	Ao nível de sua Força Armada, as normas que tratam das ações de Auditoria estão ajustadas às atividades formais de gestão de ACCIT.	10,5%	28,9%	34,2%	15,8%	7,9%	2,6%	100,0%
7	Ao nível de sua OM, as normas que tratam das ações de Auditoria Interna estão ajustadas às atividades formais de gestão de ACCIT.	18,4%	26,3%	28,9%	15,8%	7,9%	2,6%	100,0%
8	Após o término/encerramento de um ACCIT, as atuais rotinas de revisão do Processo Administrativo de Gestão são suficientes para garantir sua conformidade documental final.	2,6%	28,9%	31,6%	21,1%	13,2%	2,6%	100,0%

**Questão 5** (Elaboração dos pareceres técnicos para reconhecimento de créditos de compensação)

*\* Escolhas múltiplas (simultâneas) eram possíveis, razão pela qual a soma dos percentuais ultrapassa 100%.*



## ANEXO VI – ANÁLISE DE VIÉS DAS RESPOSTAS

A fim de se abstrair as respostas de valor 3 (neutral ou indiferente) e se perceber a real tendência de percepção, dos respondentes, às perguntas em Likert efetuadas, optou-se por realizar uma análise do viés global das respostas dadas a cada questão. Para tanto, considerou-se de viés positivo as respostas de graus 4 e 5, e de viés negativo as de graus 1 e 2.

Partindo-se deste princípio e tendo-se em conta os resultados obtidos e apresentados no Anexo V – *Distribuição das Respostas às Questões*, foram calculados os vieses resultantes de cada questão, bem como o viés médio da dimensão. Para tanto, para cada questão e seus percentuais (proporções) de respostas obtidas, efetua-se o seguinte algoritmo:

1. Somam-se os percentuais para as opções (graus) 4 e 5. Tal constituir-se-á no percentual total do viés positivo (**VP**);
2. Somam-se os percentuais para as opções (graus) 1 e 2. Tal constituir-se-á no percentual total do viés negativo (**VN**);
3. Subtrai-se o viés negativo do viés positivo (VP-VN) e obtém-se o viés resultante (**VR**); e
4. Calcula-se o viés médio na dimensão (**VMD**) dividindo-se o viés resultante (VR) pelo número de questões Likert utilizadas naquela dimensão.

Desta forma, os seguintes resultados foram obtidos, os quais foram realçados com sombreado verde para vieses positivos e vermelho para vieses negativos:

### D1 – DOS RESULTADOS

Viés	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
VN	23,7%	21,1%	31,6%	34,2%	26,3%	31,6%	44,7%
VP	47,4%	44,7%	34,2%	52,6%	31,6%	36,8%	28,9%
VR	23,7%	23,7%	2,6%	18,4%	5,3%	5,3%	-15,8%
VMD	9,0%						

### D2 – PLANEJAR O TRABALHO

Viés	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
VN	44,4%	18,4%	10,5%	55,3%	73,7%	71,1%	89,5%
VP	0,0%	36,8%	78,9%	18,4%	0,0%	2,6%	0,0%
VR	-44,4%	18,4%	68,4%	-36,8%	-73,7%	-68,4%	-89,5%
VMD	-32,3%						

### D3 – CONHECIMENTOS E HABILIDADES

Viés	Q2	Q3	Q4	Q6	Q8	Q9
VN	9,7%	28,9%	73,7%	17,6%	7,1%	10,5%
VP	71,0%	52,6%	13,2%	41,2%	64,3%	60,5%
VR	61,3%	23,7%	-60,5%	23,5%	57,1%	50,0%

### D4 – DESEMPENHO E RESULTADOS

Viés	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
VN	26,3%	36,8%	50,0%	18,4%	18,4%	55,3%	26,3%	44,7%
VP	31,6%	28,9%	10,5%	60,5%	55,3%	21,1%	36,8%	21,1%
VR	5,3%	-7,9%	-39,5%	42,1%	36,8%	-34,2%	10,5%	-23,7%
VMD	-1,3%							

### D5 - CONFORMIDADE

Viés	Q1	Q2	Q3	Q4	Q6	Q7	Q8
VN	21,1%	13,2%	7,9%	44,7%	39,5%	44,7%	31,6%
VP	57,9%	73,7%	78,9%	39,5%	23,7%	23,7%	34,2%
VR	36,8%	60,5%	71,1%	-5,3%	-15,8%	-21,1%	2,6%
VMD	18,4%						