

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**



GOVERNANÇA

DCA 16-2

**GESTÃO DE RISCOS NO COMANDO DA
AERONÁUTICA**

2017

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA**



GOVERNANÇA

DCA 16-2

**GESTÃO DE RISCOS NO COMANDO DA
AERONÁUTICA**

2017



**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA**

PORTARIA EMAER Nº 70/7SC, DE 04 DE OUTUBRO DE 2017.

Aprova a edição da Diretriz que dispõe sobre a
Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica.

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA, no uso das atribuições que lhe conferem o inciso II, do Art. 20 do Regulamento do Estado-Maior da Aeronáutica, aprovado pela Portaria nº 129/GC3, de 11 de fevereiro de 2016, resolve:

Art. 1º Aprovar a edição da DCA 16-2 “Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica”, que com esta baixa.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Ten Brig Ar RAUL ROTELHO
Chefe do Estado-Maior da Aeronáutica

(Publicado no BCA nº 185, de 27 de outubro de 2017)

SUMÁRIO

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	9
1.1 <u>FINALIDADE</u>	9
1.2 <u>ORIGEM</u>	9
1.3 <u>CONCEITUAÇÕES</u>	9
1.4 <u>ÂMBITO</u>	14
2 GERENCIAMENTO DE RISCOS	15
2.1 <u>GENERALIDADES</u>	15
2.2 <u>PRINCÍPIOS DO GERENCIAMENTO DE RISCO</u>	15
2.3 <u>FONTES DE RISCO</u>	16
2.4 <u>ESCOPO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO</u>	16
2.5 <u>PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DE RISCO</u>	17
2.6 <u>IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS</u>	19
2.7 <u>ANÁLISE DOS RISCOS</u>	21
2.8 <u>AVALIAÇÃO DOS RISCOS</u>	21
2.9 <u>PLANEJAMENTO DAS RESPOSTAS AOS RISCOS</u>	22
2.10 <u>MONITORAMENTO E CONTROLE DOS RISCOS</u>	22
3 COMITÊ DIRETIVO DE GESTÃO DE RISCOS (COMGER)	23
3.1 <u>FINALIDADE</u>	23
3.2 <u>COMPOSIÇÃO</u>	23
3.3 <u>COMPETÊNCIAS</u>	23
3.4 <u>FUNCIONAMENTO</u>	25
4 GRUPO DE ACESSORAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS	26
4.1 <u>FINALIDADE</u>	26
4.2 <u>COMPOSIÇÃO</u>	26
4.3 <u>COMPETÊNCIAS</u>	26
5 GESTÃO DE RISCOS NO COMAER	27
6 DISPOSIÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	29

PREFÁCIO

As atividades militares, especificamente a atividade aeronáutica, ensejam que seus membros estejam familiarizados às práticas que envolvam riscos. No entanto, as práticas diárias de todo Gestor, público ou privado, também envolvem o gerenciamento de riscos, haja vista que sempre há incertezas no cenário político, econômico e social que refletem em suas organizações. Desta maneira, a temática “risco” é assunto cada vez mais estudado e difundido nas instituições públicas e privadas.

Com este foco, o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União emitiram a Instrução Normativa Conjunta nº 001, de 10 de maio de 2016, abordando “controles internos, gestão de riscos e governança”. Este normativo determina que todos os órgãos do Poder Executivo federal devem adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas ao tema. Sendo assim, faz-se necessário disciplinar o assunto no âmbito do Comando da Aeronáutica.

Esta matéria se alinha aos anseios do COMAER descritos em um dos objetivos do PEMAER – Incrementar a Governança Institucional – haja vista que a análise dos riscos propicia uma maior eficiência, eficácia e efetividade na administração da organização, bem como garante que o mais alto nível organizacional tenha ciência das principais ameaças, internas e externas, atreladas às atividades desenvolvidas no Comando da Aeronáutica.

Esta diretriz é a ferramenta elaborada para orientar, no mais alto nível da administração do COMAER, todas as suas organizações subordinadas, com relação à temática Gestão de Riscos.

"Existe o risco que você não pode jamais correr, e existe o risco que você não pode deixar de correr."

Peter Drucker

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

1.1.1 A Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica tem por finalidade precípua implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos organizacionais.

1.2 ORIGEM

1.2.1 Esta Diretriz decorre da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União, os quais resolveram que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.

1.3 CONCEITUAÇÕES

1.3.1 ACCOUNTABILITY

Conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações.

1.3.2 ACEITAÇÃO DO RISCO

Decisão de conviver com as consequências, caso um cenário de risco se materialize.

1.3.3 ALTA ADMINISTRAÇÃO

Conjunto de gestores que integram o nível estratégico da organização com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e a direção geral da organização. Equivale ao conceito de “dirigente” do setor privado.

1.3.4 ANÁLISE DOS RISCOS

Processo de compreensão da natureza do risco e determinação do nível de risco. Inclui a apreciação das causas e as fontes de risco, suas consequências positivas e negativas, e a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer.

1.3.5 APETITE A RISCO

Quanto de risco uma organização está disposta a aceitar para atingir seus objetivos.

1.3.6 AUDITORIA INTERNA

Atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização.

1.3.7 AVALIAÇÃO DE RISCO

Processo de comparar os resultados da análise dos riscos com os critérios de riscos para determinar se o risco é aceitável, tolerável ou inaceitável.

1.3.8 CATEGORIAS DE RISCO

Classificação dos riscos identificados quanto à sua natureza, causas e efeitos (aquisições, tecnologia, gerenciamento, recursos humanos, comunicação, fornecimento, etc.).

1.3.9 COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES

Colegiado, composto pelo dirigente máximo da organização e pelos dirigentes das unidades a ele diretamente subordinadas, com o objetivo de oferecer um direcionamento à organização e garantir que os objetivos sejam alcançados, com simultânea gerência de riscos e verificação de que os recursos são utilizados de forma responsável.

OBS: No âmbito do COMAER, o Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos é denominado “Comitê Diretivo de Gestão de Riscos” (COMGER).

1.3.10 COMUNICAÇÃO DE RISCO

Todas as comunicações e dados necessários para o gerenciamento do risco endereçados aos decisores e participantes relevantes afetos ao projeto ou atividade.

1.3.11 CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- b) cumprimento das obrigações de *accountability*;
- c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e
- d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica.

OBS: Os controles internos da gestão devem integrar as atividades, planos, ações, políticas, sistemas, recursos e esforços de todos que trabalhem na organização, sendo projetados para fornecer segurança razoável de que a organização atingirá seus objetivos e missão.

OBS: Os controles internos da gestão não devem ser confundidos com as atividades do Sistema de Controle Interno relacionadas no artigo 74 da Constituição Federal de 1988, nem com as atribuições da auditoria interna, cuja finalidade específica é a medição e avaliação da eficácia e eficiência dos controles internos da gestão da organização.

1.3.12 CRITÉRIOS DE ACEITABILIDADE DE RISCOS

CrITÉrios adotados pela organizaçŁo para a aceitaçŁo do risco. Podem variar conforme o Projeto ou a Atividade, mas condicionam-se aos CrITÉrios de Riscos da organizaçŁo.

1.3.13 CRITÉRIOS DE RISCOS

Termos de referênciA contra os quais a significÂncia de um risco é avaliada. SŁo baseados nos objetivos organizacionais e nos contextos interno e externo. Podem ser derivados de normas, leis, polÍticas e outros requisitos.

1.3.14 ESTRATÉGI A DE CONTINGÊNCIA

Linha de açŁo a ser adotada caso o risco identificado ocorra (mitigar, prevenir, aceitar, explorar, transferir, etc.).

1.3.15 GERENCIAMENTO DE RISCOS

É um processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situaçŁes, para fornecer razoÁvel certeza quanto ao alcance dos objetivos da organizaçŁo.

1.3.16 GESTOR DE RISCO

Agente responsÁvel pelo gerenciamento de determinado risco. Ele deve possuir competênciA suficiente para orientar e acompanhar as açŁes de mapeamento, avaliaçŁo e tratamento do risco.

SŁo responsabilidades do gestor de risco:

- a) assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a polÍtica de gestŁo de riscos da organizaçŁo;
- b) monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutençŁo do risco em nÍveis adequados, de acordo com o apetite a riscos da organizaçŁo; e
- c) garantir que as informaçŁes adequadas sobre o risco estejam disponÍveis em todos os nÍveis da organizaçŁo.

1.3.17 GOVERNANÇ A

CombinaçŁo de processos e estruturas implantadas pela alta administraçŁo, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organizaçŁo, com o intuito de alcanç ar os seus objetivos.

1.3.18 IDENTIFICAÇŁO DOS RISCOS

Processo de busca, reconhecimento e descriçŁo de riscos. Constitui uma listagem abrangente de eventos que possam afetar a realizaçŁo dos objetivos do projeto, incluindo suas causas e consequênciAs, reaçŁes em cadeia provocadas por consequênciAs especÍficas e efeitos cumulativos e em cascata.

1.3.19 IMPACTO DO RISCO

Reflete a severidade dos efeitos da ocorrência do risco nos objetivos do projeto ou da atividade.

1.3.20 INCERTEZA

Incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros.

1.3.21 ÍNDICE DE RISCO

Classificação da magnitude do nível de risco em faixas (ou intervalos). Exemplo: para 20 níveis de risco distintos, podem-se criar três índices de risco: o primeiro, para os níveis de 1 a 5; o segundo, para níveis de 6 a 14; e, o terceiro, para os níveis de 15 a 20.

1.3.22 MATRIZ DE RISCO

Ferramenta utilizada para avaliar os processos que envolvam riscos na organização, permitindo um enquadramento dos riscos dentro dos parâmetros estabelecidos.

1.3.23 MENSURAÇÃO DO RISCO

Significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência.

1.3.24 NÍVEL DE RISCO

Magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências (severidade) e de suas probabilidades. Exemplo: Se as probabilidades dos riscos tiverem cinco níveis e a severidade quatro níveis, a combinação resulta em 20 níveis de risco possíveis.

1.3.25 ÓBICE

Objeto, coisa, ação, ou situação que causa um impedimento, forma uma barreira, cria uma dificuldade, um incômodo ou um transtorno para se alcançar os objetivos da organização e/ou projeto e/ou atividade.

1.3.26 PLANO DE CONTENÇÃO

Documento desenvolvido com o intuito de treinar, organizar, orientar, facilitar, agilizar e uniformizar as ações necessárias às respostas de controle e combate às ocorrências anormais, podendo advir, dentre outras, de um risco consumado.

1.3.27 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza no alcance dos objetivos da Organização.

1.3.28 PLANO DE RESPOSTA AO RISCO / PLANO DE ENFRENTAMENTO

Documento do Gerente de Projeto ou da Atividade que descreve as ações de contenção de efeitos potenciais dos riscos identificados, constando: identificação do risco, causas que podem levar à ocorrência do risco, consequências da ocorrência do risco, estratégia de contingência, limite para disparar a estratégia de contingência, ações para contenção do risco, acompanhamento das ações de contenção do risco e seus efeitos, objetivos do projeto afetados e custos, se o risco ocorrer.

1.3.29 POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

Declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos.

OBS: No âmbito do COMAER, esta Diretriz de Gestão de Risco exerce a função da “política de gestão de riscos”.

1.3.30 PREMISSAS

Fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. Toda premissa tem um risco associado, pois, se não for válida, poderá causar impacto nos objetivos do projeto.

1.3.31 PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO

É a chance de ocorrência de uma falha que pode conduzir a um determinado acidente. Essa falha pode ser de um equipamento ou componente do mesmo, de uma falha humana ou de fatores externos.

1.3.32 PROPRIETÁRIO DO RISCO

Pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco.

OBS: Cada risco identificado deverá ser associado a um proprietário.

1.3.33 REGISTRO DE RISCOS

Documento que registra a lista e descrição dos riscos identificados e analisados.

1.3.34 RISCO

Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade.

OBS: As organizações, ao efetuarem o mapeamento e avaliação dos riscos, deverão considerar, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos:

- a) riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

- b) riscos de imagem/reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;
- c) riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e
- d) riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

OBS: O instrumento de governança para lidar com a incerteza é a gestão de riscos, que engloba, entre outras coisas, os controles internos da gestão.

1.3.35 RISCO INERENTE

Risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

1.3.36 RISCO RESIDUAL

Risco a que uma organização está exposta, após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco.

1.3.37 SEVERIDADE DO RISCO

Classificação da magnitude dos efeitos da ocorrência do risco nos objetivos do projeto ou da atividade.

1.4 ÂMBITO

Esta diretriz aplica-se a todas as Organizações do Comando da Aeronáutica.

2 GERENCIAMENTO DE RISCOS

2.1 GENERALIDADES

2.1.1 A ABNT NBR ISO 31000:2009 fornece princípios e diretrizes genéricas para a gestão de riscos. Ela é aplicada a uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos. É aplicada a qualquer tipo de risco, independentemente de sua natureza, quer tenha consequências positivas ou negativas.

2.1.2 Seu objetivo é servir como um guia mestre (“guarda-chuva”) para a implementação da Gestão de Riscos em organizações, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos.

2.1.3 Ela recomenda que as organizações desenvolvam, implementem e melhorem continuamente uma estrutura com a finalidade de integrar o processo de gerenciar riscos:

- a) nas políticas;
- b) na governança e na gestão;
- c) no planejamento e na definição da estratégia;
- d) nos processos de reportar dados e resultados; e
- e) nos valores e na cultura em toda a organização.

2.2 PRINCÍPIOS DO GERENCIAMENTO DO RISCO

2.2.1 PROTEÇÃO DE VALOR: O Gerenciamento de Riscos contribui com o alcance dos objetivos do projeto ou da atividade, concorrendo para a melhoria de desempenho, por exemplo: segurança e saúde das pessoas, segurança patrimonial e ambiental, conformidade legal e regulatória, aceitação pública e eficiência das operações. Desta forma, cria e protege valor para a OM.

2.2.2 INTEGRAÇÃO À GESTÃO: O Gerenciamento de Riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais.

2.2.3 AUXÍLIO À DECISÃO: O Gerenciamento dos Riscos auxilia os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar e distinguir formas alternativas de ação.

2.2.4 ABORDAGEM EXPLÍCITA DA INCERTEZA: Gerenciamento de Riscos considera explicitamente a incerteza, sua natureza, e como pode ser tratada.

2.2.5 SISTEMATIZAÇÃO E OPORTUNIDADE: Uma abordagem sistemática, estruturada e oportuna contribui para a eficiência e para os resultados consistentes, comparáveis e confiáveis.

2.2.6 FUNDAMENTAÇÃO NAS MELHORES INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS: As entradas para o processo de gerenciamento de risco devem se basear em informações de qualidade, tais como: dados históricos, experiências, retroalimentação de partes interessadas, observações, previsões e opiniões de especialistas, sempre levando em conta as limitações e a modelagem de dados e as divergências entre especialistas.

2.2.7 MEDIDA CERTA: O Gerenciamento de Riscos está alinhado com o contexto interno e

externo do projeto ou da atividade e com o perfil do risco.

2.2.8 RECONHECIMENTO DO FATOR HUMANO E CULTURAL: O Gerenciamento de Riscos reconhece as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos do projeto ou da atividade.

2.2.9 TRANSPARÊNCIA E INCLUSÃO: O envolvimento apropriado e oportuno de partes interessadas e dos tomadores de decisão em todos os níveis da organização assegura a pertinência e atualização da gestão de riscos.

2.2.10 DINÂMICA E ITERATIVIDADE: O Gerenciamento de Riscos deve continuamente perceber e reagir às mudanças, pois, com a evolução do contexto e do conhecimento, novos riscos surgem, outros se modificam e outros desaparecem.

2.2.11 MELHORIA CONTÍNUA DA ORGANIZAÇÃO: As OM devem desenvolver e melhorar sua maturidade de Gerenciamento de Riscos em projetos e atividades, juntamente com todos os demais aspectos da OM.

2.3 FONTES DE RISCO

2.3.1 São considerados fontes de risco:

- a) pessoas (erro não-intencional; qualificação; fraude...). Este elemento apresenta as seguintes vulnerabilidades: em número insuficiente, sem capacitação, perfil inadequado, desmotivadas, ardilosas,...
- b) processos (modelagem; transação; conformidade; controle; técnico...). Este elemento apresenta as seguintes vulnerabilidades: mal concebidos (fluxo, desenho, centralização, custosos, ...), sem manuais ou instruções formalizadas (procedimentos e rotinas), ausência de segregação de funções,...
- c) sistemas de gestão. Este elemento apresenta as seguintes vulnerabilidades: obsoletos, sem integração, sem manuais de operação, inexistência de controle de acessológico/backups,...
- d) estrutura organizacional (departamentalização; descentralização...). Este elemento apresenta as seguintes vulnerabilidades: falta de clareza quanto às funções e responsabilidades, deficiências nos fluxos de informação e comunicação, centralização de responsabilidades, delegações exorbitantes,...
- e) infraestrutura física. Este elemento apresenta as seguintes vulnerabilidades: localização inadequada, instalações ou layout inadequados, inexistência de controles de acesso físico,...
- f) tecnologia de produto ou de produção (equipamentos; sistemas informatizados; confiabilidade da informação...). Este elemento apresenta as seguintes vulnerabilidades: técnica de produção ultrapassada / produto obsoleto, inexistência de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, tecnologia sem proteção de patentes, processo produtivo (tecnologia) sem proteção contra espionagem,...
- g) eventos externos (não gerenciáveis).

2.4 ESCOPO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO

2.4.1 O processo de gerenciamento de riscos é parte integrante da gestão, devendo ser incorporado à cultura e às práticas e adaptado aos processos da Organização.

2.4.2 Compreende os seguintes processos:

- a) planejamento do gerenciamento de risco;
- b) identificação dos riscos;
- c) análise dos riscos;
- d) avaliação dos riscos;
- e) planejamento das respostas aos riscos; e
- f) monitoramento e controle dos riscos.

2.4.3 O processo de planejamento do gerenciamento de riscos é executado no início do projeto ou da atividade.

2.4.4 Os processos seguintes (de “b” a “f”, acima) são cíclicos, iterativos e abrangem toda a vida do projeto ou da atividade em questão.

2.4.5 O encadeamento dos processos de gerenciamento de riscos é ilustrado pela figura abaixo:



Figura 1 – Processo de gerenciamento de riscos

2.4.6 O responsável pelo processo de gerenciamento de riscos em projetos ou atividades é o respectivo gerente, podendo o mesmo delegar esta competência a membro da equipe gerencial, e reportando-se ao setor funcional afeto ao projeto ou atividade.

2.5 PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DO RISCO

2.5.1 O objetivo deste processo é a definição de uma estratégia organizada e interativa para conduzir o gerenciamento de riscos e a sua materialização em um Plano.

2.5.2 Inicialmente, são identificadas as variáveis principais do projeto ou da atividade (escopo,

custo, prazo e qualidade) e suas principais metas, requisitos, recursos, restrições e óbices.

2.5.3 Demais informações pertinentes ao projeto ou atividade e relevantes ao gerenciamento de riscos são clarificadas e resumidas, especialmente orientações e políticas de risco, partes interessadas, fornecedores e clientes, fatores ambientais e ativos de processos organizacionais.

2.5.4 O objetivo do gerenciamento do risco, durante o projeto ou atividade, é clarificado e enunciado.

2.5.5 Neste processo devem ser definidos: o esquema de classificação da severidade das consequências dos riscos nos objetivos do projeto ou da atividade; o esquema de classificação de probabilidade de ocorrência de riscos; o esquema de classificação de nível e índice do risco (combinação de severidade e probabilidade de ocorrência); os critérios de aceitabilidade do risco e propostas de ação em função dos níveis e índices de risco.

2.5.6 A tabela abaixo apresenta um exemplo de esquema de classificação da severidade das consequências no custo do projeto ou da atividade:

CLASSIFICAÇÃO	VALOR	SEVERIDADE: IMPACTO NO CUSTO
Catastrófica	5	Aumento de custo maior que 90% Conduz à cessação do projeto/atividade
Crítica	4	Aumento de custo entre 60% e 90%
Maior	3	Aumento de custo entre 30% e 60%
Menor	2	Aumento de custo entre 10% e 30%
Desprezível	1	Aumento de custo menor que 10%

Figura 2 – Severidade do risco

2.5.7 Tabelas similares devem ser criadas para o objetivo (escopo, custo, prazo e qualidade) do projeto ou da atividade.

2.5.8 A tabela abaixo apresenta um exemplo de esquema de classificação de probabilidade de ocorrência de riscos (onde “programa” significa “projeto ou atividade”):

CLASSIFICAÇÃO	VALOR	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA
Muito Frequente	E	Ocorrência certa (1 ou mais vezes em 1 programa)
Frequente	D	Ocorrência frequente (1 vez em 10 programas)
Ocasional	C	Ocorrência ocasional (1 vez em 100 programas)
Improvável	B	Ocorrência rara (1 vez em 1000 programas)
Remota	A	Ocorrência muito rara (1 vez em 10000 programas)

Figura 3 – Probabilidade de ocorrência de riscos

2.5.9 A tabela abaixo apresenta um exemplo de esquema de classificação de índice do risco (combinação de severidade e probabilidade de ocorrência):

PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA ↓	Índice do risco: Combinação de severidade e probabilidade				
E	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto	Muito Alto
D	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
C	Muito Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Alto
B	Muito Baixo	Muito Baixo	Baixo	Baixo	Médio
A	Muito Baixo	Muito Baixo	Muito Baixo	Muito Baixo	Baixo
SEVERIDADE →	1	2	3	4	5

Código de cores:

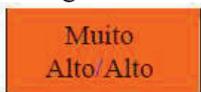
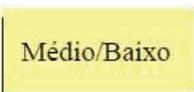
 Muito Alto/Alto	“Vermelho”	 Médio/Baixo	“Amarelo”	 Muito Baixo	“Verde”
---	------------	---	-----------	---	---------

Figura 4 – Índice do risco

2.5.10 A tabela abaixo apresenta um exemplo de ação proposta em função dos níveis e índices de risco:

NÍVEIS DE RISCO	CLASSIFICAÇÃO (ÍNDICE DO RISCO)	AÇÕES PROPOSTAS
E4, E5, D5	Crítico	Risco inaceitável: Alterar o projeto ou atividade. Exigir medidas de contenção. Submeter ao nível superior.
E3, D4, C5	Alto	Risco elevado: Considerar o projeto ou atividade. Exigir medidas de contenção. Submeter ao nível superior.
E2, D3, C4, B5	Médio	Risco tolerável: Administrar com energia. Considerar alternativas. Elaborar medidas de contenção. Submeter ao nível superior
E1, D1, D2, C2, C3, B3, B4, A5	Baixo	Risco tolerável: Monitorar e controlar.
C1, B1, A1, B2, A2, A3, A4	Muito baixo	Risco aceitável: Monitorar e controlar.

Figura 5 – Ações propostas de acordo com riscos mapeados

2.5.11 Devem ser definidos ainda: a estratégia de contingência para os riscos considerados aceitáveis e toleráveis; regras de compartilhamento de riscos entre as principais partes interessadas, se pertinente; métodos para classificação e comparação de riscos; estratégia de monitoramento de riscos; e formatos e planos de comunicação de riscos.

2.6 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

2.6.1 Por este processo é obtida uma lista abrangente de eventos que possam afetar a realização dos objetivos do projeto ou da atividade, incluindo suas causas e conseqüências, reações em cadeia provocadas por efeitos específicos e resultantes cumulativos e em cascata.

2.6.2 Este processo deve ser sistemático e repetitivo, de acordo com a dinâmica do projeto ou da atividade e seu contexto. Deve envolver múltiplos participantes, normalmente a equipe de execução, clientes, gestores e partes interessadas.

2.6.3 Todos os riscos devem ser identificados, estando suas fontes sob o controle da organização ou não, mesmo que as fontes ou causas dos riscos não sejam evidentes.

2.6.4 Reações em cadeia, provocadas por consequências específicas; efeitos cumulativos e em cascata, também são examinados.

2.6.5 Diversos métodos e meios de consulta podem ser utilizados para identificação dos riscos, tais como:

- a) *brainstorming*;
- b) opiniões de especialistas;
- c) entrevistas estruturadas;
- d) questionários;
- e) listas de verificação;
- f) dados históricos;
- g) experiências prévias em projetos e atividades;
- h) simulações e modelagens;
- i) análise de tecnologias;
- j) análise de fornecedores do projeto ou da atividade;
- k) análise de situação estratégica (SWOT);
- l) análise da documentação do projeto ou da atividade; e
- m) análise de projetos ou atividades similares; etc.

2.6.6 Independentemente das técnicas efetivamente utilizadas, a influência de fatores humanos e organizacionais na identificação dos riscos deve ser considerada.

2.6.7 Os riscos identificados são registrados em documento específico (Registro de Riscos).

2.6.8 O Plano de Gerenciamento de riscos trará um detalhamento maior destes riscos:

- a) número de identificação atribuído ao Risco;
- b) categoria de Risco;
- c) data da identificação;
- d) nome/área/contato de quem identificou o risco;
- e) descrição do Risco;
- f) causa(s) do Risco;
- g) proprietário do Risco;
- h) probabilidade de ocorrência, impacto e índice do Risco;
- i) estratégia de contingência; e
- j) plano de resposta ao Risco.

2.7 ANÁLISE DOS RISCOS

2.7.1 É o processo de compreensão da natureza do risco e a determinação do nível de risco. Inclui a apreciação das causas e as fontes de risco, suas consequências positivas e negativas, e respectivas probabilidades de ocorrência.

2.7.2 Pode ser realizada de forma qualitativa ou quantitativa. Uma análise preliminar qualitativa deve ser realizada nas fases iniciais do projeto ou da atividade, que evoluirá para quantitativa quando mais dados e conhecimentos forem obtidos.

2.7.3 A base da análise dos riscos compreende dois aspectos: a probabilidade da ocorrência de cada risco e sua consequência, caso ocorram (impacto no projeto ou na atividade).

2.7.4 Toda a gama de consequências potenciais de um evento de risco é levantada.

2.7.5 Vulnerabilidades e importância dos componentes do projeto ou da atividade são determinadas, para definição dos níveis de proteção e estratégias de recuperação diante da ocorrência de riscos.

2.7.6 O grau de detalhe da análise dos riscos depende da aplicação em particular, da disponibilidade de dados confiáveis e das necessidades de tomada de decisão da organização.

2.7.7 Os métodos e grau de detalhe da análise podem ser prescritos pela legislação, para algumas atividades (operações aéreas, por exemplo).

2.7.8 Incertezas e sensibilidades associadas à análise dos riscos são documentadas, incluindo: imprecisão das entradas utilizadas para a análise; imprecisão dos resultados obtidos em decorrência da imprecisão das entradas; sensibilidade dos resultados às variações nas entradas; e significância da magnitude do risco resultante de alterações nos parâmetros de entrada.

2.7.9 No final do processo as estimativas da probabilidade de cada risco e a previsão de seu impacto no projeto ou na atividade são determinadas.

2.8 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

2.8.1 É o processo de comparar os resultados da análise dos riscos com os critérios de riscos para determinar se o risco é aceitável, tolerável ou inaceitável.

2.8.2 O resultado da avaliação é subsídio para decisões, tais como: tratamento a ser dado a cada risco; prioridades para o tratamento; realização ou não de uma atividade; e escolha entre caminhos alternativos a seguir.

2.8.3 As decisões também devem considerar os requisitos legais, regulatórios e normativos.

2.8.4 A avaliação dos riscos é um processo cíclico, repetitivo, interativo.

2.8.5 O resultado da avaliação dos riscos será a classificação dos níveis de riscos em faixas (cada faixa representando um índice de risco), por meio do agrupamento de níveis adjacentes, de maneira consistente com os critérios de riscos definidos para o projeto ou para a atividade.

2.8.6 Uma divisão dos riscos em três faixas, por exemplo, conteria:

- a) faixa superior - onde o índice de risco é considerado intolerável, não importando os benefícios que possam trazer ao projeto ou atividade, e o tratamento de risco é mandatório qualquer que seja o seu custo;
- b) faixa intermediária - onde os custos e benefícios são estimados e oportunidades são comparadas com potenciais consequências; e
- c) faixa inferior - onde o índice de risco é considerado tão pequeno que nenhum tratamento seja necessário.

2.8.7 A documentação do processo de avaliação dos riscos deve formalizar, dentre outros itens, os critérios de riscos aplicados e suas justificativas; as limitações, premissas e justificativas de hipóteses; a metodologia, os dados e os resultados da análise e avaliação; a análise de sensibilidade e incerteza; conclusões; recomendações; referências.

2.9 PLANEJAMENTO DAS RESPOSTAS AOS RISCOS

2.9.1 É o processo de desenvolver as opções e ações para realçar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto ou da atividade.

2.9.2 As opções mais vantajosas são consolidadas em planos de resposta a cada risco ou grupo de riscos.

2.9.3 Os planos de respostas aos riscos são submetidos à aprovação em documento específico (Registro de Riscos) que poderá conter, além das informações já inseridas como resultado das etapas anteriores, elementos como:

- a) Plano de Contingência selecionado (Mitigar, Aceitar, etc.);
- b) Planos de Resposta: inclui as ações específicas para efetivar a estratégia de contingência, orçamento, cronograma, evento de disparo da execução do Plano, responsável pela execução e data da decisão;
- c) Riscos Residuais (após execução do Plano de Resposta);
- d) Riscos Secundários (gerados pelas respostas aos riscos);
- e) Aprovação do Plano de Resposta.

2.9.4 A aprovação dos Planos de Resposta aos riscos inclui-se na comunicação de riscos.

2.10 MONITORAMENTO E CONTROLE DE RISCOS

2.10.1 É o processo de acompanhamento da evolução do cenário de riscos afetos ao projeto ou à atividade.

2.10.2 Em especial, os efeitos da execução do plano de respostas aos riscos devem ser monitorados e avaliados.

2.10.3 Todos os aspectos do gerenciamento de riscos são monitorados e controlados, visando: efetividade de controles no projeto ou atividade; obtenção de informações adicionais relevantes para a avaliação dos riscos; obtenção de informações adicionais para melhorar a execução do projeto ou da atividade; análise de eventos, mudanças, tendências, sucessos, fracassos e o correspondente aprendizado; e detecção de mudanças de contextos, critérios e fontes de riscos.

3 COMITÊ DIRETIVO DE GESTÃO DE RISCOS (COMGER)

3.1 FINALIDADE

3.1.1 O Comitê Diretivo de Gestão de Riscos (COMGER) tem a finalidade de implantar a gestão de riscos no âmbito do COMAER.

3.2 COMPOSIÇÃO

3.2.1 O COMGER será composto dos seguintes membros:

I- Presidente: Vice Chefe do Estado-Maior da Aeronáutica (VICEMAER).

II- Vice-presidente: Chefe da 7ª Subchefia do EMAER.

III- Membros Permanentes:

a) Chefe do Estado-Maior do COMPREP;

b) Chefe do Estado-Maior Conjunto do COMAE;

c) Chefe do Estado-Maior do COMGAP;

d) Chefe do Estado-Maior do COMGEP;

e) Vice-Diretor do DECEA;

f) Vice-Diretor do DCTA; e

g) Vice-Secretário de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica.

IV- Membro Assessor: Chefe do Centro de Controle Interno da Aeronáutica.

3.2.2 O Presidente do COMGER, quando julgar conveniente, poderá convocar reuniões do Comitê sem a totalidade de seus membros, para tratar de assuntos cuja abrangência seja limitada a setores específicos ou de matérias de interesse de determinados ODSA.

3.2.3 Poderão ser convocados outros Oficiais-Generais para participar das reuniões do COMGER, bem como assessores de qualquer ODGSA.

3.2.4 Na ausência do VICEMAER, as reuniões do COMGER serão presididas pelo Oficial-General de maior grau hierárquico presente.

3.2.5 Terão direito a voto nas reuniões do COMGER, quando for o caso, o presidente e os membros permanentes. Caso haja empate em alguma votação, a decisão final será do Presidente do COMGER.

3.3 COMPETÊNCIAS

3.3.1 Compete ao COMGER:

I- promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;

II- institucionalizar estruturas adequadas de gestão de riscos;

III- promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a

adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos da gestão;

IV- garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;

V- promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;

VI- promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;

VII- supervisionar o mapeamento, avaliação e tratamento dos riscos prioritários que podem comprometer o cumprimento dos objetivos organizacionais e estratégicos;

VIII- liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação;

IX- emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;

X- analisar as solicitações de riscos extremos oriundas das Organizações Militares do Comando da Aeronáutica;

XI- realizar periodicamente Reuniões de Análise da Gestão de Riscos com foco nos indicadores de gestão e de riscos e nas ações de controle interno;

XII- monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê; e

XIII- revisar, quando necessário, a Política de Gestão de Riscos do Comando da Aeronáutica.

3.3.2 Compete ao Presidente do COMGER:

I- coordenar, orientar e supervisionar as atividades do Comitê, bem como expedir convites especiais;

II- convocar, abrir, presidir, suspender, prorrogar e encerrar as sessões ordinárias e extraordinárias e resolver questões de ordem;

III- submeter as decisões do COMGER à aprovação do CMTAER;

IV- promover o cumprimento das proposições do Comitê;

V- proferir voto e qualidade, no caso de empate em processo decisório; e

VI- diligenciar para o cumprimento das obrigações do Comitê.

3.3.3 Compete aos membros permanentes e ao membro assessor do COMGER:

I- comparecer às sessões ordinárias e extraordinárias do Comitê;

II- analisar, discutir e votar (o voto é vedado ao membro assessor do

COMGER) as matérias submetidas;

III- propor a inclusão de matérias de interesse na pauta das sessões;

IV- propor ao Vice-presidente, com a necessária antecedência, a participação nas sessões de convidados que possam prestar esclarecimentos e subsídios sobre as matérias constantes da pauta; e

V- comunicar ao Vice-presidente, com antecedência mínima de 24 (vinte e quatro) horas, a impossibilidade de comparecimento à sessão do titular e dos substitutos.

3.4 FUNCIONAMENTO

3.4.1 O COMGER funcionará na sede do EMAER e reunir-se-á, pelo menos, uma vez ao ano, em sessão ordinária, ou, por convocação do Presidente, atendendo à solicitação dos membros Permanentes do Comitê, ou por decisão do próprio Presidente, em sessão extraordinária.

3.4.2 Uma vez convocada uma reunião, os membros COMGER poderão sugerir assuntos extraordinários que considerem relevantes para serem incluídos na agenda.

3.4.3 Cabe ao proponente o envio prévio do assunto ao secretário do COMGER, até quinze dias antes da reunião, para que possa ser avaliado pelo Grupo de Assessoramento de Gestão de Riscos, caso julgado necessário, antes da apreciação por parte do Comitê.

3.4.4 As deliberações do COMGER poderão ser feitas, dependendo do assunto, baseadas em parecer emitido ao Comitê pelo Grupo de Assessoramento de Gestão de Riscos.

3.4.5 Qualquer membro do Comitê, quando impedido de participar das reuniões, deverá comunicar, antecipadamente, tal fato ao Presidente, indicando o membro substituto, tendo seu representante as mesmas prerrogativas e deveres do titular.

3.4.6 As principais deliberações tomadas em reuniões do COMGER constarão em ata, numerada anualmente. Esta ata será divulgada a todos os membros permanentes, no prazo de até quinze dias após as reuniões.

3.4.7 As resoluções do COMGER serão submetidas à aprovação do Exmo. Sr. Comandante da Aeronáutica (CMTAER).

3.4.8 Após aprovação do CMTAER, as resoluções do COMGER deverão ser disseminadas pelos ODGSA, tempestivamente, de forma a serem implementadas.

4 GRUPO DE ASSESSORAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS

4.1 FINALIDADE

4.1.1 Promover o assessoramento técnico ao EMAER em assuntos de Gestão de Riscos, que venha a exigir a convocação de representantes dos Órgãos de Direção Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica.

4.1.2 Promover, em caráter permanente, o assessoramento e o suporte técnico ao COMGER.

4.2 COMPOSIÇÃO

4.2.1 O Grupo de Assessoramento de Gestão de Riscos será composto dos seguintes membros:

I- Presidente: Vice-Presidente do COMGER;

II- Membros Permanentes: Representantes Técnicos dos Elos de Coordenação de Gestão de Riscos dos ODSA;

III- Membros Assessores: a critério do Presidente do Grupo de Assessoramento de Gestão de Riscos e dos ODSA e, de acordo com a natureza do assunto a ser tratado; e

IV- Secretário: Chefe da 2ª Seção da 7ª Subchefia do EMAER (7SC2).

4.3 COMPETÊNCIAS

4.3.1 Compete ao Presidente do Grupo de Assessoramento de Gestão de Riscos:

I- assessorar o Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), por intermédio do COMGER, na formulação de planos correlatos à Gestão de riscos, visando à consecução dos objetivos estabelecidos na Concepção Estratégica da Força Aérea;

II- consolidar as propostas a serem discutidas e homologadas nas sessões;

III- adotar as providências necessárias, determinadas pelo Presidente do Comitê, para a convocação dos membros Permanentes e Assessores para as respectivas reuniões;

IV- divulgar a agenda das reuniões do COMGER aos participantes;

V- preparar e divulgar aos participantes a documentação a ser apreciada nas reuniões do COMGER;

VI- elaborar as atas das reuniões do COMGER e coordenar a sua divulgação aos participantes;

VII- responsabilizar-se pelos expedientes, bem como organizar, disponibilizar e manter atualizado o acervo documental correspondente; e

VIII- após as reuniões, elaborar documento contendo as resoluções do COMGER, a ser encaminhado para apreciação do CMTAER.

5 GESTÃO DE RISCOS NO COMAER

5.1 Atendendo às demandas do Comandante da Aeronáutica, nos últimos dois anos, o Estado-Maior está promovendo alterações na Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional.

5.2 A gestão de riscos só poderá ser colocada em pleno funcionamento, se perfeitamente alinhada a essa nova estrutura de planejamento e gestão.

5.3 Para tanto, o EMAER está promovendo ações, durante o ano de 2017, com vistas a aumentar a capacitação do efetivo dos ODGSA responsáveis pela condução do tema na organização, bem como buscando uma participação dos ODSA na montagem dessa nova estrutura de planejamento e gestão, de modo a evitar a descrição de rotinas de difícil aplicação prática.

5.4 Após a edição deste normativo, os ODSA poderão editar normas complementares orientando suas OM subordinadas com relação à abordagem do tema.

6 DISPOSIÇÕES FINAIS

6.1 Esta Diretriz entrará em vigor na data da sua aprovação.

6.2 Sua implementação constitui uma atividade contínua, que deve ser incorporada como prática regular da Instituição. Entendê-la como parte do macroprocesso “Sistemática de Planejamento Institucional” é requisito básico para se obter êxito nessa atividade. As revisões e as avaliações periódicas farão da Gestão de Riscos uma atividade aberta e flexível, capaz de direcionar, com eficácia, os esforços do Comando da Aeronáutica.

6.3 Esta Diretriz deve ser atualizada por iniciativa do Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), em coordenação com os ODSA, sempre que julgado necessário.

REFERÊNCIAS

BRASIL. ABNT NBR ISO 31000:2009. 1ª ed. Rio de Janeiro: Petrobras, 2009. 24p.

_____. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N° 001, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

_____. Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil.[Brasília-DF], 1988.