

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**



GOVERNANÇA

DCA 16-2

**GESTÃO DE RISCOS NO COMANDO DA
AERONÁUTICA**

2018

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



GOVERNANÇA

DCA 16-2

**GESTÃO DE RISCOS NO COMANDO DA
AERONÁUTICA**

2018



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA

PORTARIA EMAER Nº 59/7SC, DE 05 DE NOVEMBRO DE 2018.

Aprova a edição da DCA de 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. 19 do Regulamento do Estado-Maior da Aeronáutica, aprovado pela Portaria nº 1.387/GC3, de 06 de setembro de 2018, 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 BOTELHO
Chefe do Estado-Maior da Aeronáutica

(Publicado no BCA nº 202, de 21 de novembro de 2018)

SUMÁRIO

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	7
1.1 <u>FINALIDADE</u>	7
1.2 <u>CONCEITUAÇÕES</u>	7
1.3 <u>ÂMBITO</u>	11
2 PRESSUPOSTOS NORMATIVOS	12
2.1 <u>IN CGU/MP Nº 001, DE 10/05/2016</u>	12
2.2 <u>DECRETO 9.203, DE 22/11/2017</u>	13
3 PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS	14
3.1 <u>GENERALIDADES</u>	14
3.2 <u>PRINCÍPIOS</u>	14
3.3 <u>MODELO DE TRÊS LINHAS DE DEFESA</u>	15
4 ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS	21
4.1 <u>1ª ETAPA - AMBIENTE INTERNO/EXTERNO</u>	21
4.2 <u>2ª ETAPA - IDENTIFICAÇÃO DO EVENTO DE RISCO</u>	22
4.3 <u>3ª ETAPA - RISCO INERENTE, CONTROLE E RISCO RESIDUAL</u>	24
4.4 <u>4ª ETAPA - RESPOSTA AO RISCO</u>	30
4.5 <u>5ª ETAPA - INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO</u>	31
5 RESPONSÁVEIS PELA GESTÃO DE RISCOS NO COMAER	29
5.1 <u>COMANDANTE DA AERONÁUTICA</u>	33
5.2 <u>CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA E ALTO-COMANDO</u>	33
5.3 <u>COMGER</u>	33
5.4 <u>GRUPO DE ASSESSORAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS</u>	36
5.5 <u>UNIDADE DE GERENCIAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS E INTEGRIDADE</u>	37
5.6 <u>CENTRO OU ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO</u>	38
5.7 <u>GESTOR</u>	38
5.8 <u>EFETIVO DO COMAER</u>	39
6 GESTÃO DE RISCOS NO GPAer	40
7 DISPOSIÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	43

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

A finalidade precípua da presente publicação de Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica é orientar a implementação e aperfeiçoamento da gestão de riscos, com o escopo de que as Organizações Militares da FAB possam cumprir a sua missão eficientemente, por meio do alcance de resultados eficazes.

1.2 CONCEITUAÇÕES

1.2.1 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.

1.2.2 ACEITAÇÃO DO RISCO

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

1.2.3 ALTA ADMINISTRAÇÃO

Corpo dos dirigentes máximos da organização com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e a direção geral da organização.

1.2.4 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 e a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer.

1.2.5 APETITE A RISCO

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

1.2.6 ATIVIDADE

1.2.6.1 No presente documento não se está a utilizar este termo apenas com o sentido de operações ou processos rotineiros, contínuos e repetitivos que são executados em apoio ao cumprimento da missão da organização e que demandam o suporte de recursos financeiros próprios.

1.2.6.2 Também se está a utilizá-lo com o significado mais genérico consagrado pelo vernáculo da Língua Portuguesa, isto é, de realização de uma função ou operação específica.

1.2.7 AUDITORIA INTERNA

Atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada

para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização.

1.2.8 AVALIAÇÃO DE RISCO

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

1.2.9 CATEGORIAS DE RISCO

Classificação dos riscos identificados quanto à sua natureza: Estratégico, Operacional, Orçamentário, Financeiro, Imagem, Conformidade, Jurídico, Fator Humano, Mercado, Liquidez, de Integridade, etc.

1.2.10 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.

1.2.11 CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

1.2.11.1 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 integrantes das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais sejam 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.

1.2.11.2 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.

1.2.11.3 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.

1.2.12 CRITÉRIOS DE ACEITABILIDADE DE RISCOS

Critérios adotados pela organização para a aceitação do risco. Podem variar conforme o Projeto ou a Atividade, mas condicionam-se aos Critérios de Riscos da organização.

1.2.13 GERENCIAMENTO DE RISCOS

É um processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais

eventos ou situações, a fim de fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.

1.2.14 GESTOR DE RISCO

Agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco. Ele deve possuir competência suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e tratamento do risco. O Gestor de determinado processo ou projeto é também o responsável pela gestão de Risco desse determinado processo ou projeto. São responsabilidades do gestor de risco:

- a) assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos da organização;
- b) monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com o apetite a riscos da organização; e
- c) garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização.

1.2.15 GOVERNANÇA

1.2.15.1 A Governança abrange o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle implantados pela alta administração que visam assegurar que as decisões e ações relativas à gestão e ao uso dos recursos da organização estejam alinhadas às necessidades institucionais e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

1.2.15.2 Governança não é gestão, pois enquanto a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos; a Governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas da sociedade e das demais partes interessadas.

1.2.16 GPAer

O GPAer é uma ferramenta de planejamento e gestão estratégica, que permite, adicionalmente, o gerenciamento de projetos e portfólios de projetos, seguindo conceitos internacionalmente padronizados, tendo sido desenvolvido a partir do GPWeb, programa de gestão estratégica disponível no mercado brasileiro.

1.2.17 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos. Constitui uma listagem abrangente de eventos que possam afetar a realização dos objetivos do projeto, incluindo suas causas e consequências, reações em cadeia provocadas por consequências específicas e efeitos cumulativos e em cascata.

1.2.18 IMPACTO DO RISCO

Reflete a severidade dos efeitos da ocorrência do risco nos objetivos de um determinado projeto ou processo.

1.2.19 INCERTEZA

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

1.2.20 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 os níveis de 6 a 14; e, o terceiro, para os níveis de 15 a 20.

1.2.21 MATRIZ DE RISCO

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

1.2.22 MENSURAÇÃO DO RISCO

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

1.2.23 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.

1.2.24 ÓBICE

Objeto, coisa, ação, ou situação que causa um impedimento, forma uma barreira, cria uma dificuldade, um incômodo ou um transtorno para se alcançarem as metas de determinado projeto, atividade ou processo; ou dos objetivos da organização como um todo.

1.2.25 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

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.

1.2.26 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 Riscos exerce a função da “política de gestão de riscos”.

1.2.27 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.

1.2.28 PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO

É a chance de ocorrência de um evento que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais.

1.2.29 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.

1.2.30 REGISTRO DE RISCOS

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

1.2.31 RISCO

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

1.2.32 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.

1.2.33 RISCO RESIDUAL

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

1.2.34 SEVERIDADE DO RISCO

Classificação da magnitude dos efeitos da ocorrência do risco nos objetivos de determinado projeto, processo ou atividade.

1.3 ÂMBITO

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

2 PRESSUPOSTOS NORMATIVOS

A seguir se descrevem as principais normas que fundamentam os preceitos consignados na presente Diretriz.

2.1 IN CGU/MP Nº 001, DE 10/05/2016

2.1.1 A Instrução Normativa conjunta do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Controladoria-Geral da União nº 001, de 10 de maio de 2016, estatuiu o seguinte em seu Art. 3º, acerca da importância da realização do gerenciamento de riscos pelos controles internos da gestão, os quais não devem ser confundidos com as atividades do Sistema de Controle Interno descritas no Art. 74 da Constituição Federal de 1988, nem com as atribuições da auditoria interna:

Art. 3º Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público. [...] Assim, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu impacto sobre os objetivos organizacionais.

[...]

§ 2º Os controles internos de gestão baseiam-se no gerenciamento de riscos e integram o processo de gestão.

§ 3º Os componentes dos controles internos da gestão e do gerenciamento de riscos aplicam-se a todos os níveis, unidades e dependências do órgão ou da entidade pública.

§ 4º Os dirigentes máximos dos órgãos e entidades devem assegurar que procedimentos efetivos de implementação de controles internos da gestão façam parte de suas práticas de gerenciamento de riscos.

(BRASIL, 2016, p.3)

2.1.2 Em consonância a isso, a mesma IN prolata, em seu Art. 13 que “Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos [...]”

2.1.3 Em relação aos princípios que devem ser seguidos na Gestão de Riscos, a Instrução em tela os consignou em seu Art. 14, abaixo transcrito.

Art. 14. A gestão de riscos do órgão ou entidade observará os seguintes princípios:

I - gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;

II - estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;

III - estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização;

IV - utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; e

V - utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais.

(BRASIL, 2016, p.8)

2.1.4 Referentemente aos objetivos da Gestão de Riscos, tem-se o Art. 15, transcrito a seguir:

Art. 15. São objetivos da gestão de riscos:

I - assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou

entidade, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;
II - aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e
III - agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.
(BRASIL, 2016, p.8)

2.1.5 A referida Normativa, em seu Art. 17 estatuiu que a Política de Gestão de Riscos fosse instituída em um prazo de doze meses a contar de sua publicação, o que foi feito pela FAB com a publicação da primeira versão da presente DCA 16-2, em outubro de 2017.

Art. 17. A política de gestão de riscos, a ser instituída pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal em até doze meses a contar da publicação desta Instrução Normativa, deve especificar ao menos:
I - princípios e objetivos organizacionais;
II - diretrizes sobre:
a) como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização;
b) como e com qual periodicidade serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos;
c) como será medido o desempenho da gestão de riscos;
d) como serão integradas as instâncias do órgão ou entidade responsáveis pela gestão de riscos;
e) a utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos; e
f) o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos; e
III - competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade.
(BRASIL, 2016, p.10)

2.2 DECRETO 9.203, DE 22/11/2017

No final de 2017, o Presidente da República promulgou o referido Decreto, o qual dispôs sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, definindo a importância da gestão de riscos na Administração Pública, conforme o Art. 17 abaixo transcrito.

Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:
I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;
II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;
III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e
IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.
(BRASIL, 2017)

3 PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS

3.1 GENERALIDADES

3.1.1 A norma ABNT NBR ISO 31000:2009 fornece princípios e diretrizes genéricas para a gestão de riscos, com o objetivo de servir de guia mestre para a implementação da gestão de riscos em 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.

3.1.2 Em consonância a essa norma técnica, as organizações devem desenvolver e melhorar continuamente sua estrutura com a finalidade de integrar o processo de gerenciamento de 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 de toda a organização.

3.2 PRINCÍPIOS

A seguir se descrevem os mais importantes princípios que fundamentam a gestão de riscos nas organizações.

3.2.1 PROTEÇÃO DE VALOR

O Gerenciamento de Riscos contribui para o alcance dos objetivos de um projeto, processo ou de uma atividade (no seu sentido genérico de função ou operação específica), 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 Instituição.

3.2.2 INTEGRAÇÃO À GESTÃO

O Gerenciamento de Riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais.

3.2.3 AUXÍLIO À DECISÃO

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

3.2.4 ABORDAGEM EXPLÍCITA DA INCERTEZA

O Gerenciamento de Riscos considera explicitamente a incerteza, sua natureza, e como pode ser tratada.

3.2.5 SISTEMATIZAÇÃO E OPORTUNIDADE

Uma abordagem sistemática, estruturada e oportuna contribui para a eficiência e para os resultados consistentes, comparáveis e confiáveis.

3.2.6 FUNDAMENTAÇÃO NAS MELHORES INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS

As entradas para o processo de gerenciamento de riscos 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.

3.2.7 MEDIDA CERTA

O Gerenciamento de Riscos deve estar alinhado com o contexto interno e externo do projeto, processo ou da atividade (no seu sentido genérico de função ou operação específica) e com o perfil do risco.

3.2.8 RECONHECIMENTO DO FATOR HUMANO E CULTURAL

O Gerenciamento de Riscos deve reconhecer as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos do projeto, processo ou da atividade (no seu sentido genérico de função ou operação específica).

3.2.9 TRANSPARÊNCIA E INCLUSÃO

O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas e dos tomadores de decisão em todos os níveis da organização deve assegurar a pertinência e atualização da gestão de riscos.

3.2.10 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.

3.2.11 MELHORIA CONTÍNUA DA ORGANIZAÇÃO

As Organizações Militares devem desenvolver e melhorar sua maturidade de Gerenciamento de Riscos em projetos, processo e atividades (no seu sentido genérico de função ou operação específica), juntamente com todos os seus demais aspectos.

3.3 MODELO DE TRÊS LINHAS DE DEFESA

No modelo de Três Linhas de Defesa, os controles realizados pelos gestores da OM são a primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos; as diversas funções de controle de riscos e supervisão de conformidade executadas pelas APOG/CPOG (Assessoria ou Centro de Planejamento, Orçamento e Gestão) dos ODSA são a segunda linha de defesa; e a avaliação independente da auditoria interna do CENCIAR é a terceira. Cada uma dessas três “linhas” desempenha um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de governança do COMAER. Os órgãos de governança, como a Unidade de Gerenciamento de Riscos e

Integridade, e a alta administração são as principais partes interessadas atendidas por esse modelo e são as partes em melhor posição para ajudar a garantir que o modelo de Três Linhas de Defesa seja aplicado aos processos de gerenciamento de riscos e controle da organização.

3.3.1 1ª LINHA DE DEFESA: CONTROLES DA GESTÃO

3.3.1.1 Os controles implementados pela gestão de riscos da OM constituem a primeira linha de defesa, devendo haver controles de gestão e de supervisão adequados, para garantir a conformidade e para enfatizar colapsos de controle, processos inadequados e eventos inesperados.

3.3.1.2 Compreendem as funções que gerenciam e têm propriedade sobre os riscos, como é o caso do responsável por determinado processo, projeto ou atividade (no seu sentido genérico de função ou operação específica), porquanto este gestor também é o responsável pela gestão do risco desse processo, projeto ou atividade.

3.3.2 2ª LINHA DE DEFESA: FUNÇÕES DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONFORMIDADE

3.3.2.1 A 2ª linha de defesa existe para garantir que os controles da primeira linha de defesa sejam apropriadamente desenvolvidos e operem conforme o previsto. Cada uma dessas funções tem seu nível de independência em relação à primeira linha de defesa, mas são, por natureza, funções de gestão. Como funções de gestão, elas podem intervir diretamente, de modo a modificar e desenvolver o controle interno e os sistemas de riscos. Portanto, a segunda linha de defesa tem um propósito vital, mas não pode oferecer análises totalmente independentes aos órgãos de governança acerca do gerenciamento de riscos e dos controles internos, porquanto esta é a função da 3ª linha de defesa, representada pelo órgão de auditoria.

3.3.2.2 As responsabilidades dessas funções variam em sua natureza específica, mas podem incluir: apoiar as políticas de gestão, definir papéis e responsabilidades e estabelecer metas para implementação; fornecer estruturas de gerenciamento de riscos; identificar questões atuais e emergentes; identificar mudanças no apetite ao risco implícito da organização; auxiliar a gerência a desenvolver processos e controles para gerenciar riscos; fornecer orientações e treinamento sobre processos de gerenciamento de riscos; facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte dos gestores das Organizações subordinadas; alertar os gestores para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos; Monitorar a adequação e a eficácia do controle interno, a precisão e a integridade do reporte, a conformidade com leis e regulamentos e a resolução oportuna de deficiências. Em suma, são as funções que tem por escopo supervisionar o risco.

3.3.2.3 No que se refere à gestão de riscos na FAB, a 2ª linha de defesa é constituída pelas APOG/CPOG dos ODSA, as quais devem garantir que as OM subordinadas que constituem a 1ª linha de defesa estejam gerenciando os seus riscos apropriadamente e em consonância com a metodologia preconizada pelo COMAER.

3.3.3 3ª LINHA DE DEFESA: AUDITORIA INTERNA

3.3.3.1 O órgão de auditoria interna, que no caso da FAB é o CENCIAR, deve fornecer à Unidade de Gerenciamento de Riscos e Integridade e à alta administração avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade dentro da organização. Esse alto nível de independência não está disponível na segunda linha de defesa. Neste

sentido, a auditoria interna deve prover avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle. Nesse caso, há que se lembrar que os controles internos da gestão associados ao gerenciamento de riscos vão muito além do que as funções do sistema de controle interno propriamente dito, estatuído pelo Art. 74 da Constituição Federal.

3.3.3.2 A auditoria interna contribui ativamente para a governança organizacional eficaz, desde que algumas condições, que promovam sua independência e profissionalismo, sejam atendidas. A melhor prática é estabelecer e manter uma função independente de auditoria interna, a fim de fornecer avaliações independentes, com uma equipe adequada e competente, que inclua:

- a) atuar de acordo com as normas internacionais reconhecidas para a prática de auditoria interna;
- b) reportar a um nível suficientemente alto na organização, de modo a cumprir com suas responsabilidades de forma independente; e
- c) ter uma linha de reporte ativa e eficaz ao órgão de governança.

1ª LINHA DE DEFESA	2ª LINHA DE DEFESA	3ª LINHA DE DEFESA
Gestores ou proprietários do risco	Controle de Risco e Conformidade	Avaliação da Gestão de Riscos
Gestores das OM	APOG/CPOG	CENCIAR
Implementa a gestão de riscos	Verifica a conformidade da gestão de riscos com as orientações do ODSA	Realiza avaliação independente da gestão de riscos, reportando-se ao órgão de governança

Figura 1: Quadro sinótico ilustrando as três linhas de defesa.

3.3.3.3 É importante dizer que o modelo das três linhas de defesa aplicado à gestão de riscos na FAB não é incompatível e nem se contrapõe ao modelo das três linhas de defesa do Sistema de Controle Interno, porquanto se entende que a Gestão de Riscos não só engloba o referido Sistema, como extrapola a dimensão administrativa, pois abarca atividades de todas as matizes (administrativas e operacionais) e de todos os estamentos hierárquicos.

3.3.4 4ª LINHA DE DEFESA - AUDITORES EXTERNOS, REGULADORES E OUTROS ÓRGÃOS EXTERNOS

3.3.4.1 Além das três linhas de defesa, há os Auditores externos, reguladores e outros órgãos externos que estão fora da estrutura da organização, mas podem desempenhar um papel importante em sua estrutura geral de governança e controle. Isso vale principalmente para indústrias regulamentadas, como a de serviços financeiros ou seguros. Os reguladores, às vezes, estabelecem requisitos com a intenção de fortalecer os controles em uma empresa e, em outras ocasiões, têm uma função independente e objetiva, para avaliar o todo ou parte da primeira, segunda ou terceira linha de defesa no que tange a esses requisitos.

3.3.4.2 Nas instituições da Administração Pública Brasileira do Poder Executivo, como o COMAER, o TCU é o órgão de auditoria externa que constitui a 4ª linha de defesa, conforme representado nas figuras a seguir.

Modelo de Três Linhas de Defesa



Figura 2: Adaptação pelo Ministério do Planejamento do *Guidance on 8th EU Company Law Directive* da ECIIA/FERMA, artigo 41.

Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles

Modelo de Quatro Linhas de Defesa, Adaptado da Declaração de Posicionamento do The Institute of Internal Auditors (IIA), 2013.

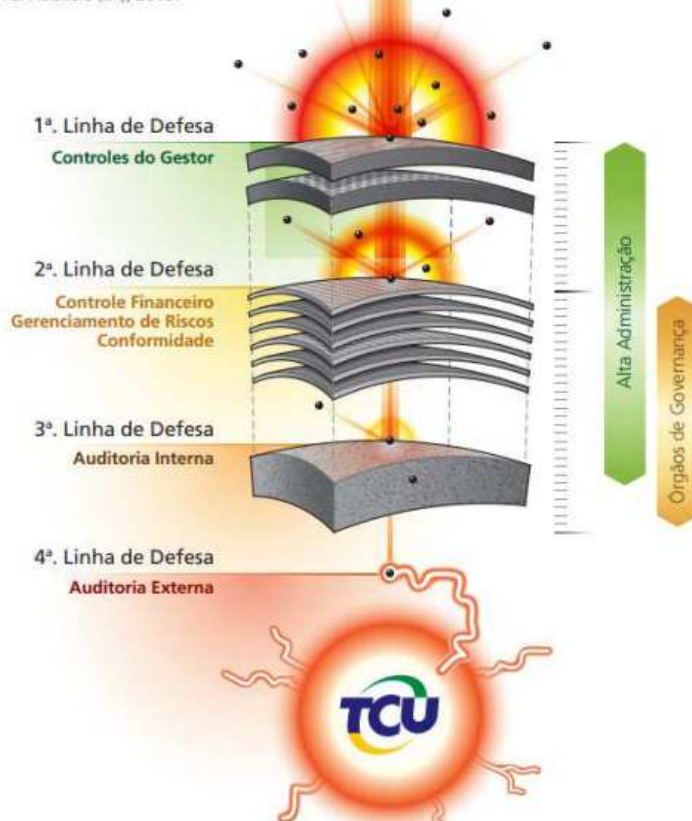


Figura 3: As 4 linhas de defesa na visão do TCU, que é a 4ª linha de defesa da administração pública ao lado da CGU.

4 ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

A seguir se descrevem cada uma das etapas do gerenciamento de riscos, tendo se levado em conta, quando da estruturação dessas etapas, as peculiaridades da utilização do GPAer como ferramenta para registro e monitoramento desses eventos de risco na FAB. Em consonância a isso, é importante dizer que a seguir estão consignados os requisitos mínimos que devem ser seguidos para a gestão de riscos na FAB, podendo a Organização Militar se valer de outros métodos mais complexos para a análise de seus processos ou projetos, desde que, posteriormente, registre os resultados dessa análise no GPAer, com as devidas adaptações.

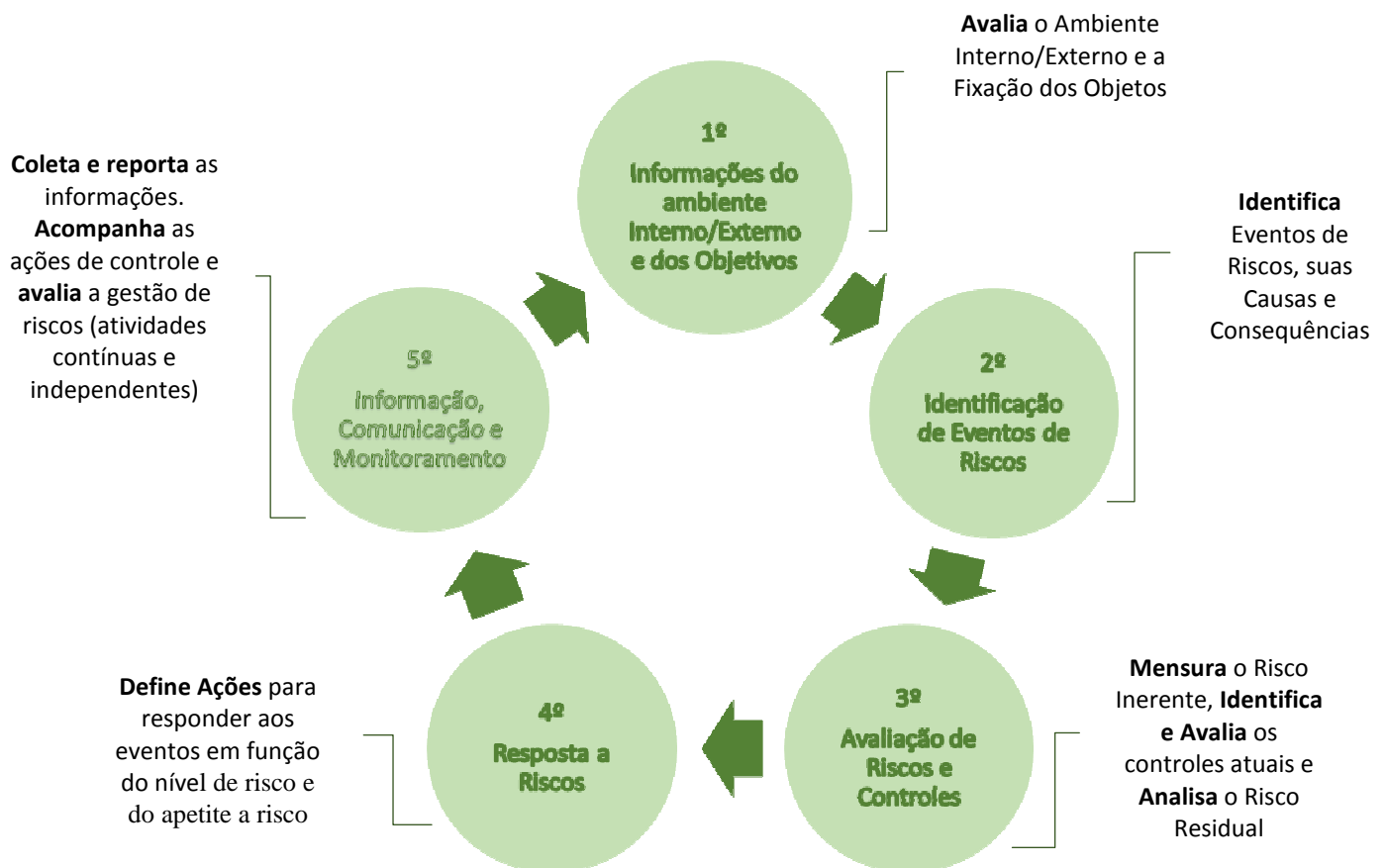


Figura 4: Diagrama representativo das Etapas do gerenciamento de riscos.

4.1 1ª ETAPA - AMBIENTE INTERNO/EXTERNO

4.1.1 Conforme apresentado no diagrama anterior, a análise do Ambiente Interno abrange o levantamento dos seguintes aspectos, a fim de se perscrutar qual seria a filosofia e cultura internas da Instituição:

- a) valores éticos e competência das pessoas;
- b) maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades;
- c) estrutura de governança organizacional;

- d) políticas e práticas de recursos humanos;
- e) normas internas; e
- f) filosofia e cultura internas.

4.1.2 Uma das ferramentas que podem ser utilizadas para realizar essa análise é a matriz SWOT que, em relação ao ambiente interno, vai verificar quais são as forças e fraquezas (pontos fortes e pontos fracos); e em referência ao ambiente externo, vai examinar quais são as ameaças e oportunidades.

4.1.3 Em relação à fixação de objetivos, todos os níveis da organização (departamentos, divisões, processos e atividades) devem ter objetivos fixados e comunicados, que devem estar alinhados com a missão e a visão de futuro, porquanto se deve saber o que se quer atingir e aonde se quer chegar. Essa verificação é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam a consecução da missão organizacional.

4.1.4 Em referência aos macroprocessos ou processos, deve-se registrar o objetivo geral desses processos, as leis e regulamentos e os sistemas utilizados na sua execução. A obtenção dessas informações tem a finalidade de apoiar o levantamento de eventos de riscos, bem como escolher as ações mais adequadas para o alcance dos objetivos.

4.2 2ª ETAPA - IDENTIFICAÇÃO DO EVENTO DE RISCO

4.2.1 Após a completude da análise descrita na 1ª etapa, pode-se partir para a definição do Evento do Risco em si, juntamente com suas causas e consequências, as quais podem implicar reações em cadeia que podem afetar outros processos não inicialmente relacionados com esse evento de risco.

4.2.2. 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 as partes interessadas.

4.2.3 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.

4.2.4 Nesse sentido, ao se descrever o Evento de Risco, deve-se ter em conta que ele deve ser a descrição da possibilidade de uma ocorrência que implicará impactos negativos no cumprimento dos objetivos institucionais, ligados ao processo finalístico que se está analisando.

4.2.5 Em consonância a isso, as causas do Evento de Risco são as condições, que podem ser oriundas do ambiente externo ou interno, as quais dão origem à possibilidade da ocorrência do Evento de Risco, sendo também denominadas de fatores de riscos.

4.2.6 Outrossim, as consequências são os resultados prejudiciais que o Evento de Risco provoca nos Objetivos dos processos ou projetos que se estão a analisar.

4.2.7 Nesta fase, já há o entendimento da natureza do risco e, portanto, já se pode categorizá-lo com as seguintes classificações previstas no GPAer: Estratégico, Operacional, Orçamentário, Financeiro, Imagem, Conformidade, Jurídico, Fator Humano, Mercado, Liquidez e de Integridade. Como exemplos de algumas categorias de riscos, podem se citar as listadas abaixo:

- 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: 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;
- d) riscos financeiros ou 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; e
- e) riscos para a integridade: riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção. Os riscos para a integridade podem ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem.

4.2.8 No que se refere às categorias dos riscos, todas as OM da FAB deverão analisar algum risco ligado à Integridade, conforme os preceitos do Plano de Integridade do COMAER.

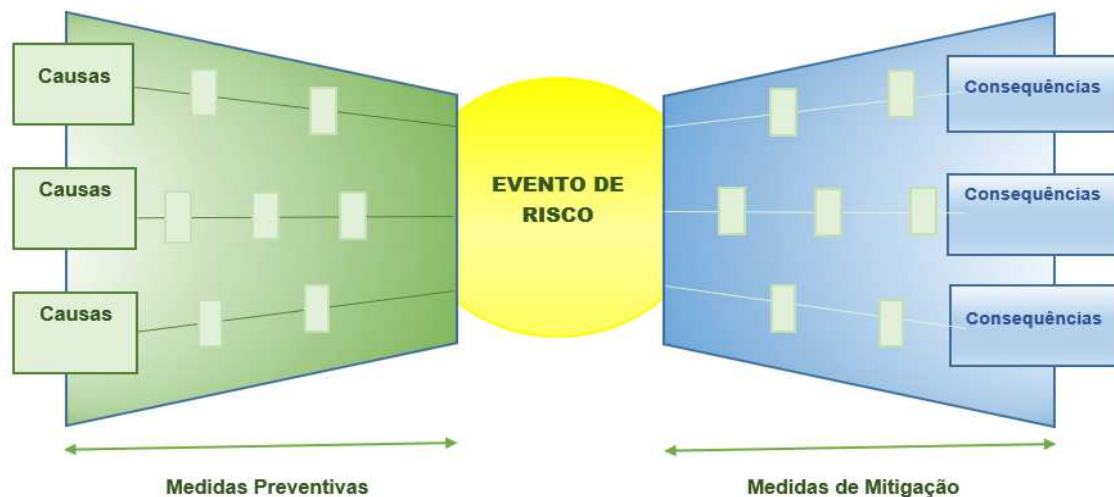


Figura 5: Diagrama tipo gravata borboleta (*bow-tie*) representativo dos riscos, suas causas e consequências.

4.3 3ª ETAPA - RISCO INERENTE, CONTROLE E RISCO RESIDUAL

Esta etapa é composta por três fases que são inextricavelmente ligadas: mensuração do risco inerente, avaliação dos controles existentes e análise do risco residual.

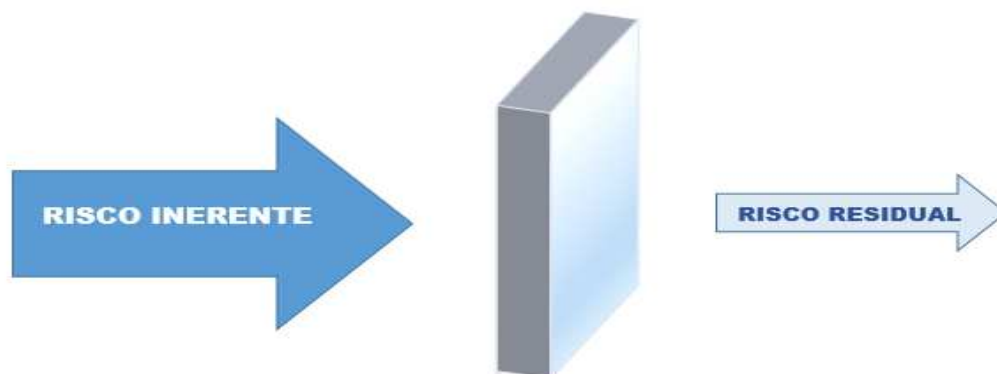


Figura 6: Representação da mitigação do Risco Inerente por meio de controles ou outras ações gerenciais, cujo resultado é o Risco Residual.

4.3.1 MENSURAÇÃO DO RISCO INERENTE

4.3.1.1 Nesta fase, devem-se avaliar os eventos de riscos identificados sob a perspectiva de sua gravidade, que é o resultado matricial de sua probabilidade versus o seu impacto. Normalmente as causas se relacionam à probabilidade de o evento ocorrer e as consequências ao impacto, caso o evento se materialize.

4.3.1.2 Neste momento, é importante ter mente que esta análise do risco inerente deve ser feita, sem se considerarem os controles já existentes, porquanto se está a mensurar o risco na sua dimensão original ou bruta, sem nenhum tipo de mitigação por qualquer tipo de controle. Na maioria das vezes, há que se fazer uma elucubração dessa situação original, porque normalmente já há controles implementados na gestão de determinado projeto ou processo.

PROBABILIDADE X IMPACTO		IMPACTO				
		Insignificante 1	Pequeno 2	Moderado 3	Grande 4	Catastrófico 5
P R O B A B I L I D A D E	Muito Alta 5	Pouco Grave 5	Grave 10	Muito Grave 15	Extremamente Grave 20	Extremamente Grave 25
	Alta 4	Pouco Grave 4	Grave 8	Muito Grave 12	Muito Grave 16	Extremamente Grave 20
	Possível 3	Pouco Grave 3	Grave 6	Grave 9	Muito Grave 12	Muito Grave 15
	Baixa 2	Sem Gravidade 2	Pouco Grave 4	Grave 6	Grave 8	Grave 10
	Remota 1	Sem Gravidade 1	Sem Gravidade 2	Pouco Grave 3	Pouco Grave 4	Pouco Grave 5

Figura 9: Matriz de Gravidade = Probabilidade x Impacto, utilizada no GPAer.

4.3.1.6 Como se pode observar na planilha anterior, existem índices ou faixas de risco definidos pela Gestão de Riscos para eventos “Sem Gravidade” (1 e 2), “Pouco Grave” (3 a 5), “Grave” (6 a 10), “Muito Grave” (12 a 16) e “Extremamente Grave” (20 a 25).

4.3.1.7 No GPAer, após a definição da gravidade do risco, parte-se para a análise de sua Urgência e Tendência. Esses aspectos reunidos formarão, ao final, a matriz de priorização GUT (Gravidade x Urgência x Tendência), a qual é uma ferramenta que pode indicar em qual risco se deve focar os esforços de mitigação, em primeiro lugar.

4.3.1.8 É importante dizer que, no método da matriz GUT, a Gravidade não é resultado de Probabilidade x Impacto, mas sim uma inferência do seu impacto. Não obstante a isso, o GPAer manteve a análise da matriz de Gravidade como Probabilidade x Impacto, como um plus para a sua mensuração.

4.3.1.9 O nível de Urgência deve ser analisado tendo em conta a pressão do tempo que existe para resolver determinada situação, isto é, em quanto tempo há a possibilidade da eclosão dos danos ou resultados indesejáveis ligados às consequências do risco, conforme a escala da tabela a seguir.

NÍVEL	URGÊNCIA
1	Pode esperar
2	Pouco urgente
3	O mais rápido possível
4	É urgente
5	Precisa de ação imediata

Tabela 1: Níveis de Urgência do risco do GPAer

4.3.1.10 Juntamente com a definição do nível de Urgência, analisa-se a Tendência da evolução do risco, conforme a escala da tabela a seguir, se nada for feito, para controlar a situação.

NÍVEL	TENDÊNCIA
1	Não irá mudar
2	Irá piorar a longo prazo
3	Irá piorar
4	Irá piorar em pouco tempo
5	Irá piorar rapidamente

Tabela 2: Níveis de Tendência do risco do GPAer.

4.3.1.11 Após as definições do nível de Gravidade, Urgência e Tendência, conforme a tabela “3”, a seguir, pode-se, então, estruturar a matriz de priorização GUT, conforme o exemplo descrito na tabela “4”, subseqüente.

NOTA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	não irá mudar

Tabela 3: Comparação dos níveis de Gravidade, Urgência e Tendência.

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G x U x T	PRIORIDADE
RISCO 1	2	5	3	30	2º
RISCO 2	5	2	4	40	1º
RISCO 3	4	1	3	12	4º
RISCO 4	3	2	4	24	3º

Tabela 4: Exemplo de priorização utilizando-se a matriz de Gravidade, Urgência e Tendência.

4.3.2 AVALIAÇÃO DO CONTROLE

4.3.2.1 Após a mensuração da gravidade do risco inerente, passa-se a identificar os controles atuais que respondem ao evento de risco selecionado, a fim de avaliá-los quanto ao desenho e à efetividade de sua operação.

4.3.2.2 A avaliação do desenho do controle deve verificar se ele se enquadra nas seguintes situações:

NÍVEL	DESENHO DO CONTROLE
1	Não há procedimentos de controle
2	Há procedimentos de controles, mas não são adequados e nem estão formalizados
3	Há procedimentos de controles formalizados, mas não estão adequados (insuficientes)
4	Há procedimentos de controles adequados (suficientes), mas não estão formalizados
5	Há procedimentos de controles adequados (suficientes) e formalizados

Tabela 5: Níveis de desenhos de controle.

4.3.2.3 A avaliação da efetividade da operação do controle deve verificar se ele se enquadra nas seguintes situações:

NÍVEL	EFETIVIDADE DA OPERAÇÃO DO CONTROLE
1	Não há procedimentos de controle
2	Há procedimentos de controle, mas não são executados
3	Os procedimentos de controle estão sendo parcialmente executados
4	Os procedimentos de controle são executados, mas sem evidência de sua realização
5	Procedimentos de controle são executados e com evidência de sua realização

Tabela 6: Níveis da efetividade da operação do controle.

4.3.3 ANÁLISE DO RISCO RESIDUAL

Após a avaliação dos controles existentes, procede-se à inferência da gravidade do risco resultante ou residual, também por meio da matriz de Probabilidade x Impacto e da matriz de priorização de Gravidade x Tendência e Urgência, conforme descrito na 2ª Etapa.

4.4 4ª ETAPA - RESPOSTA AO RISCO

4.4.1 A definição de uma resposta a risco tem como finalidade definir a decisão a ser tomada pela Administração, isto é, se ela terá que evitar, mitigar, compartilhar/transferir ou aceitar os riscos residuais analisados na 3ª Etapa. Sendo assim, conhecido o nível de risco residual, deve-se verificar qual seria a estratégia a ser adotada para se responder ao evento de risco. A

escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecido pela organização em confronto com a avaliação que se fez do risco.

- a) evitar: Descontinuar as atividades que geram o risco;
- b) mitigar: Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos;
- c) compartilhar/transferir: Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco, tais como contratação de seguro ou terceirização da atividade; e
- d) aceitar: Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes.

4.4.2 Principalmente se a resposta ao risco for “mitigar”, há que se implementarem controles suplementares, que podem estar consignados em um Plano de Ação.

4.4.3 Conforme a IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, Controles Internos da Gestão são um 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 leis e regulamentos aplicáveis;
- c) cumprimento das obrigações de *accountability*; e
- d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

4.4.4 O estabelecimento de controles internos no âmbito da administração pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica.

4.5 5ª ETAPA - INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO

As informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas, a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas, que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão.

4.5.1 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

As informações devem ser confiáveis, íntegras e tempestivas; e a comunicação deve fluir em todas as direções, entre as instâncias de Governança e de Gestão de Riscos.

4.5.2 MONITORAMENTO

4.5.2.1 É o processo de acompanhamento da evolução do cenário de riscos afetos ao projeto ou à atividade. Em especial, os efeitos da execução do plano de respostas aos riscos devem ser monitorados e avaliados.

4.5.2.2 Todos os aspectos do gerenciamento de riscos devem ser monitorados e controlados,

com vistas ao alcance dos seguintes resultados: 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.

4.5.2.3 As avaliações devem ser contínuas, ou seja, os controles operacionais devem ser continuamente avaliados no que diz respeito ao seu desenho e operação. Essa avaliação deverá ser efetuada, inicialmente, pelo gestor, de uma forma contínua, assegurando que o controle esteja presente e funcionando, devendo ser supervisionada pelas APOG/CPOG dos ODSA.

4.5.2.4 Outrossim, também devem ser realizadas avaliações independentes, a fim de que seja garantida a eficácia do gerenciamento dos riscos ao longo do tempo. Embora os riscos mais prioritários sejam objeto de avaliação contínua ou independente, a avaliação independente, que na FAB é realizada pelo CENCIAR, serve como um parâmetro de comparação com o resultado das avaliações do gestor.

4.5.2.5 Como fonte de entrada para as avaliações, poderão ser utilizadas reclamações e denúncias registradas na ouvidoria, relatórios, recomendações ou demandas da Controladoria Geral da União e do Tribunal de Contas da União, mudanças nos objetivos estratégicos, mudanças de normas e regulamentações, entre outras fontes.

4.5.2.6 Concluídas todas as etapas da análise do risco, o gestor consignará essas análises em um documento denominado Plano de Gerenciamento de riscos que conterá os seguintes aspectos:

- 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) causas 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.

5 RESPONSÁVEIS PELA GESTÃO DE RISCOS NO COMAER

A seguir se descrevem as responsabilidades dos órgãos dedicados à Gestão de Riscos no COMAER, com suas respectivas composições e finalidades, bem como as competências dos gestores e dos demais integrantes do COMAER.

5.1 COMANDANTE DA AERONÁUTICA

5.1.1 Conforme estatuído no Art. 19, da IN CGU/MP Nº 001/2016, citada no item “2.1”, o Comandante da Aeronáutica (CMTAER), como dirigente máximo da Instituição, é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, incluindo o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão.

5.1.2 O CMTAER será assessorado nesse mister pelo Chefe do Estado-Maior da Aeronáutica (CEMAER), o Alto-Comando (ALTCOM) e os demais órgãos a seguir descritos.

5.2 CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA E ALTO-COMANDO

5.2.1 Em consonância com o Art. 17, do Decreto 9.203/2017, o CEMAER e o ALTCOM, como representantes da alta administração de uma organização da administração pública federal direta, deverão estabelecer, manter, monitorar e aprimorar o sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional.

5.2.2 O CEMAER e o ALTCOM se valerão dos órgãos a seguir descritos para a concretização das providências voltadas para o aprimoramento do sistema de gestão de riscos, explanadas no item anterior.

5.3 COMGER

O Comitê Diretivo de Gestão de Riscos (COMGER) é o órgão de mais alto nível de assessoria do Comandante da Aeronáutica, do Chefe do Estado-Maior e do Alto-Comando, podendo ser convocado por iniciativa de qualquer uma dessas instâncias da alta administração da FAB.

5.3.1 COMPOSIÇÃO

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.

5.3.1.1 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 ao interesse de determinados ODSA ou de setores específicos.

5.3.1.2 Além dos integrantes listados anteriormente, poderão ser convocados outros Oficiais-Generais para participar das reuniões do COMGER, bem como assessores de qualquer ODGSA.

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

5.3.1.4 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.

5.3.2 COMPETÊNCIAS

5.3.2.1 Compete ao COMGER:

- a) promover práticas, princípios de conduta e padrões de comportamentos;
- b) institucionalizar estruturas adequadas de gestão de riscos;
- c) promover e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos da gestão;
- d) garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- e) promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- f) promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- g) supervisionar o mapeamento, avaliação e tratamento dos riscos prioritários que podem comprometer o cumprimento dos objetivos organizacionais e estratégicos;
- h) liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação;
- i) emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;

- j) analisar as solicitações de riscos extremos oriundas das Organizações Militares do Comando da Aeronáutica;
- k) realizar periodicamente Reuniões de Análise da Gestão de Riscos com foco nos indicadores de gestão e de riscos e nas ações de controle interno;
- l) monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê; e
- m) revisar, quando necessário, a Política de Gestão de Riscos do Comando da Aeronáutica.

5.3.2.2 Compete ao Presidente do COMGER:

- a) coordenar, orientar e supervisionar as atividades do Comitê, bem como expedir convites especiais;
- b) convocar, abrir, presidir, suspender, prorrogar, encerrar as sessões ordinárias e extraordinárias e resolver questões de ordem;
- c) submeter as decisões do COMGER à aprovação do CEMAER;
- d) promover o cumprimento das proposições do Comitê;
- e) proferir voto, no caso de empate em processo decisório; e
- f) diligenciar para o cumprimento das obrigações do Comitê.

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

- a) comparecer às sessões ordinárias e extraordinárias do Comitê;
- b) analisar, discutir e votar (o voto é vedado ao membro assessor do COMGER) acerca das matérias submetidas ao Comitê;
- c) propor a inclusão de matérias de interesse na pauta das sessões;
- d) 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
- e) comunicar ao Vice-presidente, com antecedência mínima de 24 horas, a impossibilidade de comparecimento à sessão do titular e dos substitutos.

5.3.3 FUNCIONAMENTO

5.3.3.1 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.

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

5.3.3.3 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.

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

5.3.3.5 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.

5.3.3.6 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.

5.3.3.7 As resoluções do COMGER serão submetidas à aprovação do Exmo. Sr. Chefe do Estado-Maior da Aeronáutica (CEMAER).

5.3.3.8 Dependendo do escopo e da abrangência das resoluções, o CEMAER as levará à apreciação do Exmo. Sr. Comandante da Aeronáutica (CMTAER), antes de que elas sejam disseminadas para os ODGSA, de forma a serem implementadas.

5.4 GRUPO DE ASSESSORAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS

As funções do Grupo de Assessoramento de Gestão de Riscos são:

- a) promover o assessoramento técnico ao EMAER em assuntos de Gestão de Riscos, que venha a exigir a convocação de representantes dos ODSA; e
- b) promover, em caráter permanente, o assessoramento e o suporte técnico ao COMGER.

5.4.1 COMPOSIÇÃO

O Grupo de Assessoramento de Gestão de Riscos será composto pelos seguintes membros:

- a) Presidente: Vice-Presidente do COMGER;
- b) Membros Permanentes: Representantes Técnicos dos Elos de Coordenação de Gestão de Riscos dos ODSA;
- c) Membros Assessores: a critério do Presidente do Grupo de Assessoramento de Gestão de Riscos e dos ODSA, de acordo com a natureza do assunto a ser tratado; e
- d) Secretário: Chefe da 2ª Seção da 7ª Subchefia do EMAER (7SC2).

5.4.2 COMPETÊNCIAS

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

- a) 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;
- b) consolidar as propostas a serem discutidas e homologadas nas sessões;
- c) adotar as providências necessárias, determinadas pelo Presidente do Comitê, para a convocação dos membros Permanentes e Assessores para as respectivas reuniões;
- d) divulgar a todos os participantes a agenda das reuniões do COMGER;

- e) preparar e divulgar a todos os participantes a documentação a ser apreciada nas reuniões do COMGER;
- f) elaborar as atas das reuniões do COMGER e coordenar a sua divulgação aos participantes;
- g) responsabilizar-se pelos expedientes, bem como organizar, disponibilizar e manter atualizado o acervo documental correspondente; e
- h) após as reuniões, elaborar documento contendo as resoluções do COMGER, a ser encaminhado à apreciação do CEMAER.

5.5 UNIDADE DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E INTEGRIDADE

O EMAER é o Órgão de Direção Geral (ODG) responsável pela Unidade de Gerenciamento de Riscos e Integridade do COMAER, cujas atribuições são desempenhadas pela Segunda Seção da Sétima Subchefia do EMAER (7SC2), a qual possui as seguintes competências:

- a) elaborar políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos de gestão de riscos, controles internos da gestão e de Integridade;
- b) prestar orientação técnica aos ODSA sobre inovação e boas práticas em governança e gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão;
- c) prestar orientação técnica sobre a aderência às regulamentações, leis e códigos, normas e padrões na condução das políticas e na prestação de serviços de interesse público;
- d) atuar como facilitador na integração das APOG/CPOG dos ODSA, relativamente à gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão;
- e) apoiar as ações de capacitação nas áreas de risco e de controles internos da gestão e de integridade;
- f) apoiar a promoção da disseminação da cultura de gestão de riscos e controles internos da gestão e de integridade;
- g) apoiar a implementação de práticas e princípios de conduta e padrões de comportamento; e
- h) apoiar o Grupo de Assessoramento de Risco e o COMGER no cumprimento de suas competências e responsabilidades.

5.6 CENTRO OU ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO

Os Centros ou Assessorias de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPOG ou APOG) são órgãos consultivos que tem por finalidade assessorar os ODSA relativamente às questões de Governança, Gestão de Riscos e Integridade, competindo-lhes:

- a) assessorar os ODSA na proposição de objetivos estratégicos sobre governança, integridade, gestão de riscos e controles internos da gestão; e
- b) propor aprimoramentos em políticas, diretrizes e normas complementares para a gestão de integridade, riscos e controles internos.
- c) apoiar as políticas de gestão, definir papéis e responsabilidades e estabelecer metas para a implementação da gestão de riscos na esfera dos ODSA;

- d) identificar mudanças no apetite ao risco implícito da organização e auxiliar os gestores das OM subordinadas a desenvolver processos e controles para gerenciar os riscos;
- e) fornecer orientações e treinamento sobre processos de gerenciamento de riscos;
- f) facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte dos gestores das Organizações subordinadas;
- g) alertar os gestores para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos; e
- h) monitorar a adequação e a eficácia do controle interno, a precisão e a integridade do reporte, a conformidade com leis e regulamentos e a resolução oportuna de deficiências.

5.7 GESTOR

O Gestor, em todos os níveis organizacionais da instituição, responsável por determinado processo ou projeto, é também o responsável pela gestão de riscos desse processo ou projeto, competindo-lhe o que se segue:

- a) cumprir os objetivos estratégicos, as políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos para a comunicação e institucionalização da gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão;
- b) gerenciar os riscos dos processos de trabalho;
- c) elaborar e submeter o Plano de Gerenciamento de Riscos à aprovação da APOG/CPOG do seu respectivo ODSA;
- d) monitorar os riscos ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com o modelo de gestão de riscos aprovado;
- e) gerar e reportar informações adequadas sobre a gestão de riscos e de integridade às APOG/CPOG do ODSA ao qual é subordinado;
- f) disseminar preceitos de comportamento íntegro e de cultura de gestão de riscos e controles internos da gestão;
- g) observar a inovação e a adoção de boas práticas na gestão de integridade, riscos e controles da gestão;
- h) cumprir as recomendações e observar as orientações emitidas pelas APOG/CPOG de seus ODSA e da Unidade de Gerenciamento de Riscos e de Integridade;
- i) adotar princípios de conduta e padrões de comportamento;
- j) cumprir as regulamentações, leis, códigos, normas e padrões na condução das políticas e na prestação de serviços de interesse público; e
- k) cumprir as práticas institucionalizadas na prestação de contas, transparência e efetividade das informações.

5.8 EFETIVO DO COMAER

Cabe aos demais integrantes do COMAER, militares ou civis, de carreira ou temporários, a operacionalização da gestão riscos e a identificação e comunicação de deficiências às instâncias superiores.

6 GESTÃO DE RISCOS NO GPAer

6.1 Levando-se em consideração que o COMAER é uma instituição multifacetada, a qual gerencia atividades tão diversas, tais como o programa espacial brasileiro, o sistema de saúde da aeronáutica, o controle do espaço aéreo e o emprego operacional da aviação, a gestão de riscos pode ser realizada com qualquer metodologia que seja a mais adequada para a área de conhecimento que se esteja analisando, desde que se observem as etapas básicas descritas no item “4” da presente publicação e que se registrem os seus resultados no GPAer, adaptando-se os seus critérios de análise para os ali existentes.

6.2 O responsável pela gestão de determinado projeto, processo ou atividade é também o responsável pelo gerenciamento dos riscos desse projeto, processo ou atividade.

6.3 Não obstante o método que se escolha ou o nível de detalhamento que se atinja na gestão de riscos, os resultados devem ser consignados no GPAer, a fim de que a FAB possa acompanhar continuamente o desenvolvimento da gestão de risco em todos os seus ODGSA.

6.4 Os ODSA devem registrar no GPAer, no mínimo, um evento de risco, com sua respectiva ação de contingência, para cada meta de seu Plano Setorial.

6.5 Na figura a seguir, pode-se visualizar a tela do GPAer com as Metas e suas respectivas Tarefas relativas ao Plano de Trabalho da Sétima Subchefia do EMAER para o ano de 2018. É a partir dessa tela que se seleciona a meta acerca da qual será analisado o risco.



R	Feito	P	Tarefa
30%			Mt7SC2007-Coordenar estudo de viabilidade econômicofinanceiro de projetos e processos estratégicos do COMAER
0%			187S2015-Submeter a minuta do Relatório de Inspeção do COMAER à apreciação do CMTAER
0%			187S2008-Realizar a inspeção no ODS nº1.
10%			187S2018-Consolidar os macroprocessos do COMAER
0%			Mt7SC2004-Compilar 100% dos Relatórios Setoriais de Inspeção dos ODS, a fim de elaborar o Relatório de Inspeção do COMAER
17%			Mt7SC2003-Inspeccionar 2 ODSA a fim de verificar o cumprimento dos seus Planos Setoriais.
40%			187S2003-Ativar o Índice de Gestão Financeira (InGeFIN)
10%			187S2019-Criar calendário de reuniões de coordenação com as equipes de mapeamento de processos internos.
0%			187S214-Elaborar a minuta do Relatório de Inspeção do COMAER.
0%			187S2009-Elaborar o calendário de inspeções do EMAER para 2019.
10%			187S2017-Checkar integração dos macroprocessos
0%			187S2012-Receber os Relatórios Setoriais de Inspeção dos ODS.
0%			187S2006-Elaborar o calendário de inspeções do EMAER para 2018
10%			187S2020-Mapear processos de trabalho internos do EMAER.
10%			Mt7SC2005-Desenvolver ações para aprimoramento de processos no âmbito do COMAER
50%			187S2010-Consolidar as recomendações, referentes às inspeções realizadas, no Relatório de Inspeção Anual do EMAER.
40%			187S2004-Sistematizar o Índice de Capacidade Operacional da FAB (ICOFAB), o Índice do Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (de Gestão Administrativa da FAB (InGeFAB).
10%			Mt7SC2006-Mapear os processos internos do EMAER.
0%			187S2013-Analisar os dados dos Relatórios Setoriais de Inspeção recebidos.
0%			187S2007-Realizar a inspeção no ODS nº1.
30%			187S2021-Normatizar o estudo de viabilidade econômicofinanceiro.
10%			187S2016-Normatizar a metodologia de mapeamento dos processos do COMAER.
50%			187S2011-Acompanhar o andamento das atividades previstas nos Planos Setoriais dos ODSA e outras atividades referentes à otimização da estrutura administrativa e operacional do COMAER.
40%			187S2005-Criar regras para implantação do Índice de Gestão de Projetos (InGEPRO)
40%			Mt7SC2002-Implantar os Indicadores Estratégicos do COMAER
26%			Mt7SC2001-Implantar o Gerenciamento de Riscos no COMAER
50%			187S2001-Monitorar ações desenvolvidas pelos ODSA para implantação do gerenciamento de riscos através de edição de normas complementares orientando suas OM subordinadas com relação à abordagem do tema.
20%			187S2002-Elaborar norma específica para gerenciamento de riscos no EMAER

Figura 10: Tela relativa às Metas e Tarefas do Plano de Trabalho da Sétima Subchefia do EMAER para o ano de 2018.

6.6 As figuras “10” e “11” mostram a seleção da meta “Implantar o Gerenciamento de Riscos no COMAER”, a partir da qual será criado o evento de risco, selecionando-se a opção “Inserir” no topo da tela, conforme destacado por uma elipse.

26%	Mt7SC2001-Implantar o Gerenciamento de Riscos no COMAER
50%	18752001-Monitorar ações desenvolvidas pelos ODSA para implantação do gerenciamento de riscos através de edição de normas complementares orientando suas OM subordinadas com relação à abordagem do tema.

Figura 11: Meta a ser selecionada para a análise do evento de risco.

Menu ▾ Projetos ▾ Gestão ▾ Calendário ▾ Comunicação (76/77) ▾ Atalhos ▾ Favoritos ▾ Sistema ▾ Sair | Pesquisa geral...

✓ Risco atualizado

Detalhes da Tarefa

Ver Inserir Ação

Mt7SC2001-Implantar o Gerenciamento de Riscos no COMAER

Projeto: PTA2018_EMAER(7SC)
 Tarefa superior: 3. EXECUÇÃO - Ano A
 OM responsável: EMAER
 Responsável: ☒ TC EDUARDO
 Prioridade: normal
 Status: Em execução
 Marco: Não
 Tempo trabalhado: 0
 Nível de acesso: Protegido
 Início: 28/03/2018 08:00:00
 Término: 31/12/2018 10:00:00
 Previsão: 21/03/2019 14:59:04
 Duração: 203,75 dias
 Designados: (5)
 Predecessora: nenhuma
 Sucessora: nenhuma
 Alerta ativo: Não
 Físico executado: 25,67%
 Físico planejado: 53,89%
 Velocidade do físico: 0,48

Financeiro

Tarefa Subordinadas Indicadores Planos de ação **Riscos** Ações de Contingência Gantt

Cor	Nome	Ap.	%	GUT	Relacionado
	Implantação deficiente da Gestão de Riscos no COMAER	N/A	50,00	12	Mt7SC2001-Implantar o Gerenciamento de Riscos no COMAER

Figura 12: Tela referente à Meta “Implantar o Gerenciamento de Riscos no COMAER”, tendo se destacado com um círculo vermelho no topo a opção “Inserir”, na qual se criará um evento de risco, e abaixo a aba “Riscos” onde serão listados os eventos de risco criados.

6.7 Na figura abaixo, pode-se observar uma visão geral do evento de risco já criado no GPAer, com todos os campos preenchidos.

Detalhes do Risco	
Ver	Inserir
Implantação deficiente da Gestão de Riscos no COMAER	
OM responsável: EMAER OM envolvidas: CPO (+16) Seção responsável: (7SC2) GOVERNANÇA DE PROCESSOS Seções envolvidas: (7SC2) GOVERNANÇA DE PROCESSOS Responsável: <input checked="" type="checkbox"/> TC EDUARDO Designados: <input checked="" type="checkbox"/> TC EDUARDO - (7SC2) GOVERNANÇA DE PROCESSOS (+1) Descrição: - Evento: Este evento de risco abrange a não implantação da gestão de riscos, bem como a implantação deficiente ou parcial; - Causas: Estão associadas a alguma eventual omissão dos ODSA e a comunicação deficiente entre esses órgãos e o EMAER; e - Consequência: O COMAER não estar em conformidade com as determinações do TCU, Ministério do Planejamento e da CGU. Categoria: Estratégico	
Situação Inicial (Risco Inerente): Probabilidade: Moderada Impacto: Moderado Gravidade: Grave Urgência: Pouco urgente Tendência: Irá piorar a longo prazo G.U.T: 12 Iniciativa: Mitigar Ação proposta: A 7SC2 tem buscado coordenar com os ODSA a implantação da Gestão de Riscos em cada um desses órgãos, entendendo que cada ODSA deverá implementar o método inerente à sua realidade, porquanto a FAB é uma instituição multifacetada que desenvolve o gerenciamento de riscos de atividades tão dispares como o são a atividade aérea, o ensino e a administração hospitalar. Em consonância a isso, a 7ª Subchefia levou a cabo a realização do I Seminário de Governança, nos dias 28 e 29 de março de 2018, o qual definiu algumas ações a serem tomadas pelos ODSA, como a descrita no item "2" da Ata do evento: "Cada ODSA deve ter o seu processo de análise de risco" em D+60.	
Situação Final (Risco Residual): Probabilidade: Baixa Impacto: Pequeno Gravidade: Sem gravidade Urgência: Pouco urgente Tendência: Irá piorar a longo prazo G.U.T: 4 Gatilho: Levando-se em conta o risco residual descrito nos aspectos de "Probabilidade, Impacto, Gravidade, Urgência e Tendência" da Situação Inicial, os quais foram ponderados pela implementação das ações descritas no campo "Ação proposta" abaixo, cuja principal ação é a descrita no item "2" da Ata do I Seminário de Governança: "Cada ODSA deve ter o seu processo de análise de risco" em D+60, tem-se que o gatilho para uma resposta ao risco suplementar se daria quando algum ODSA não tivesse apresentado o seu processo de implantação do gerenciamento de riscos até 1º de julho de 2018.	
Relacionado: MT7SC2001-Implantar o Gerenciamento de Riscos no COMAER	

Figura 13: Visão geral do evento de risco já criado no GPAer.

6.8 Na figura a seguir, podem-se observar os primeiros campos a serem preenchidos para a criação do evento de risco: a descrição dos responsáveis e dos envolvidos; a descrição do evento de risco e de suas causas e consequências; e a categorização do risco.

Detalhes do Risco	
Ver	Inserir
Implantação deficiente da Gestão de Riscos no COMAER	
OM responsável: EMAER OM envolvidas: CPO (+16) Seção responsável: (7SC2) GOVERNANÇA DE PROCESSOS Seções envolvidas: (7SC2) GOVERNANÇA DE PROCESSOS Responsável: <input checked="" type="checkbox"/> TC EDUARDO Designados: <input checked="" type="checkbox"/> TC EDUARDO - (7SC2) GOVERNANÇA DE PROCESSOS (+1) Descrição: - Evento: Este evento de risco abrange a não implantação da gestão de riscos, bem como a implantação deficiente ou parcial; - Causas: Estão associadas a alguma eventual omissão dos ODSA e a comunicação deficiente entre esses órgãos e o EMAER; e - Consequência: O COMAER não estar em conformidade com as determinações do TCU, Ministério do Planejamento e da CGU. Categoria: Estratégico	

Figura 14: Primeira parte da criação de um evento de risco no GPAer - cabeçalho, descrição do evento, das causas e consequências, e sua categoria.

6.9 Em conformidade com a Figura “15” abaixo, após o preenchimento dos campos referidos no item anterior, passa-se a registrar o resultado da análise do risco, dissociado de qualquer tipo de controle, mesmo que já exista algum em operação. Neste sentido, ao se inserir os níveis de Probabilidade e de Impacto, automaticamente o GPAer apresentará a Gravidade, conforme a matriz apresentada no item “4.3.1.5”.

6.10 Tendo sido definida a Gravidade inerente do evento de risco, passa-se a analisar qual seria a sua urgência e a sua tendência ao longo do tempo, conforme as escalas descritas nos itens “4.3.1.9” e “4.3.1.10”.

Situação Inicial (Risco Inerente):
Probabilidade: Moderada
Impacto: Moderado
Gravidade: Grave
Urgência: Pouco urgente
Tendência: Irá piorar a longo prazo
G.U.T: 12

Figura 15: Campo de mensuração do risco inerente no GPAer.

6.11 Depois que o risco inerente é mensurado, descreve-se a “iniciativa” que se vai a tomar, com a respectiva “Ação Proposta”. No caso abaixo, a “iniciativa” é a de “Mitigar” e a “Ação Proposta” é a descrição da implementação de ações que visam a minorar aquele risco inicial mensurado no campo anterior.

Iniciativa: Mitigar
Ação proposta: A 7SC2 tem buscado coordenar com os ODSA a implantação da Gestão de Riscos em cada um desses órgãos, entendendo que cada ODSA deverá implementar o método inerente à sua realidade, porquanto a FAB é uma instituição multifacetada que desenvolve o gerenciamento de riscos de atividades tão díspares como o são a atividade aérea, o ensino e a administração hospitalar. Em consonância a isso, a 7ª Subchefia levou a cabo a realização do I Seminário de Governança, nos dias 28 e 29 de março de 2018, o qual definiu algumas ações a serem tomadas pelos ODSA, como a descrita no item “2” da Ata do evento: “Cada ODSA deve ter o seu processo de análise de risco” em D+60.

Figura 16: Campo de mensuração do risco inerente no GPAer.

6.12 Após a implementação das ações “mitigadoras” ou algum determinado tipo de controle, cuja descrição estará consignada no campo “Ação Proposta” conforme dito no item anterior, passa-se a analisar o risco residual, isto é, o nível de risco que remanesceu após a implementação da ação proposta, seguindo os mesmos requisitos de mensuração do risco inerente.

Situação Final (Risco Residual):
Probabilidade: Baixa
Impacto: Pequeno
Gravidade: Sem gravidade
Urgência: Pouco urgente
Tendência: Irá piorar a longo prazo
G.U.T: 4

Figura 17: Campo de análise do risco residual no GPAer.

6.13 Concluída a etapa de análise do risco residual, se este ainda possuir um elevado grau de gravidade que não pode ser aceita pela Administração, deve-se retornar ao campo da “Ação Proposta”, para que esta seja aperfeiçoada, realizando um ciclo de análise até que se possa atingir uma situação final mais favorável e dentro do apetite de risco da instituição.

6.14 Completando-se o ciclo de análise explicado no item anterior, pode-se, então, partir para o preenchimento do último campo de análise do risco do GPAer, que é denominado de Gatilho. O Gatilho, conforme figura abaixo, compreende uma situação que sinaliza um desvio do rumo traçado pela “Ação Proposta”, isto é, pelas providências tomadas e pelos controles implementados pela Administração. Deste modo, pode-se dizer que o Gatilho é a descrição de um estado de coisas que simboliza um alerta de que a Administração pode estar perdendo as rédeas do controle da situação.

Gatilho: Levando-se em conta o risco residual descrito nos aspectos de "Probabilidade, Impacto, Gravidade, Urgência e Tendência" da Situação Inicial, os quais foram ponderados pela implementação das ações descritas no campo "Ação proposta" abaixo, cuja principal ação é a descrita no item "2" da Ata do I Seminário de Governança: "Cada ODSA deve ter o seu processo de análise de risco" em D+60, tem-se que o gatilho para uma resposta ao risco suplementar se daria quando algum ODSA não tivesse apresentado o seu processo de implantação do gerenciamento de riscos até 1º de julho de 2018.

Figura 18: Campo de descrição do "Gatilho" no GPAer.

6.15 Informações complementares, documentos, gráficos e figuras ilustrativas podem ser anexadas à página do evento de risco no GPAer, conforme a figura abaixo.

Arquivos		
Nome do Arquivo	Ap.	Descrição
Exemplo de Tabela de Impacto.JPG	N/A	Esta figura é um exemplo de uma planilha do impacto como resultado de uma média ponderada dos impactos de vários aspectos da administração. No caso do GPAer, o analista do Risco apenas inserirá o resultado que se encontra na coluna da direita, caso utilize um método similar.
Gravidade = Probabilidade x impacto.JPG	N/A	Esta figura de "Gravidade = Probabilidade x Impacto" apresenta o nível de Gravidade apresentado pelo GPAer, conforme os níveis de Probabilidade e Impacto inseridos pelo analista do Risco.
Probabilidade.JPG	N/A	Figura que apresenta os níveis de Probabilidade que foram considerados pelo analista do Risco.

Figura 19: Anexos referentes ao evento de risco analisado.

6.16 Atingindo-se, portanto, a situação descrita no campo "Gatilho", a Administração terá que seguir as medidas descritas nas "Ações de Contingência", que é uma página de registro de informações ligada à da página de evento de risco, e que também é criada por meio da opção "Inserir" de uma determinada, de acordo com a figura a seguir.

Detalhes da Tarefa

Ver Inserir Ação

Mt7SC2001-Implantar o Gerenciamento de Riscos no COMAER

Projeto: PTA2018_EMAER(7SC)

Tarefa superior: 3. EXECUÇÃO - Ano A

OM responsável: EMAER

Responsável: TC EDUARDO

Prioridade: normal

Status: Em execução

Marco: Não

Tempo trabalhado: 0

Nível de acesso: Protegido

Início: 28/03/2018 08:00:00

Término: 31/12/2018 10:00:00

Previsão: 21/03/2019 15:31:47

Duração: 203,75 dias

Designados: (5)

Predecessora: nenhuma

Sucessora: nenhuma

Alerta ativo: Não

Físico executado: 25,67%

Físico planejado: 53,92%

Velocidade do físico: 0,48

Financeiro

Tarefa Subordinadas Indicadores Planos de ação Riscos **Ações de Contingência** Gantt

Cor	Nome	Ap.	%	Relacionada
	Ação de Contingência da implantação deficiente da gestão de riscos no COMAER	N/A	0,00%	Mt7SC2001-Implantar o Gerenciamento de Riscos no COMAER

Figura 20: Aba das Ações de Contingência do evento de risco "Implantação deficiente da Gestão de Riscos no COMAER".

6.17 A seguir, apresenta-se a figura da visão geral da Ação de Contingência do evento de risco "Implantação deficiente da Gestão de Riscos no COMAER", a qual compreende uma descrição de que ações a Administração vai tomar, caso tenha se chegado à situação descrita no Gatilho.

6.18 Conforme se observa no rodapé na página da Ação de Contingência, a depender da complexidade das ações que precisarão ser tomadas, pode ser anexado a essa página um Plano de Contingência, para ser consultado pelos envolvidos no processo em questão.


Detalhes da Ação de Contingência

Ver Inserir Ação

Ação de Contingência da implantação deficiente da gestão de riscos no COMAER

OM responsável:EMAER
OM envolvidas:CPO (+15)
Seção responsável:(7SC2) GOVERNANÇA DE PROCESSOS
Seções envolvidas:(7SC2) GOVERNANÇA DE PROCESSOS
Responsável:CL EDUARDO
Designados:2T PAMELA - (7SC2) GOVERNANÇA DE PROCESSOS (+3)
Descrição:O EMAER deverá expedir um documento para cada ODSA que não cumpriu o prazo, exortando-o para que cumpra o previsto no item "2" da Ata do I Seminário de Governança ("Cada ODSA deve ter o seu processo de análise de risco" em D+60.), e para que designem os respectivos responsáveis pela Gestão de Riscos em cada ODSA para uma reunião na 7ª Subchefia do EMAER, em meados de agosto, na qual deverão apresentar o plano de cada órgão para a implantação da gestão de riscos até o dia 31 de dezembro de 2018.
Relacionada:MT7SC2001-Implantar o Gerenciamento de Riscos no COMAER
Sistema de percentagem:Manual
Progresso:0,00%
Início:17/04/2018 13:29:00
Término:31/12/2018 23:59:00
Duração:226,00
Moeda:R\$
Nível de acesso:Protegido
Ativa:Sim

Priorização

Arquivos

Nome do Arquivo	Ap.	Descrição	Relacionado
Plano de Contingência.docx	N/A	Plano de Contingência para a implantação deficiente da gestão de riscos no COMAER	Ação de Contingência da implantação deficiente da gestão de riscos no COMAER

Figura 21: Visão geral das “Ações de Contingência” do evento de risco “Implantação deficiente da Gestão de Riscos no COMAER”.

6.19 Depois de haver realizado todas as etapas descritas nos itens anteriores, todas as análises de riscos de uma determinada Organização Militar devem ser consolidadas em um documento denominado Plano de Gerenciamento de Riscos, conforme descrito no item “4.5.2.6”, no qual devem constar as assinaturas de cada Gestor relativamente à gestão de risco do processo pelo qual se é responsável, e, por fim, a assinatura do Comandante da OM.

7 DISPOSIÇÕES FINAIS

7.1 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.

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

REFERÊNCIAS

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

_____. ABNT NBR ISO 31000:2009. 1ª ed. Rio de Janeiro: 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. Governança Pública: Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria, 2014. Disponível em: < <http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>>. Acesso em: 10 Maio 2018.

_____. 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.

_____. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017: Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 30 Maio 2018.