

**MINISTÉRIO DA DEFESA  
COMANDO DA AERONÁUTICA**



**GOVERNANÇA**

**DCA 16-2**

**GESTÃO DE RISCOS NO COMANDO DA  
AERONÁUTICA**

**2022**



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



**GOVERNANÇA**

**DCA 16-2**

**GESTÃO DE RISCOS NO COMANDO DA  
AERONÁUTICA**

**2022**





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

PORTARIA EMAER Nº 28/EGE1, DE 31 DE AGOSTO DE 2022.

Aprova a reedição da Diretriz de Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica.

**O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA**, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 51, do Regimento Interno do Comando da Aeronáutica - RICA 20-36, de 24 de maio de 2019, aprovado pela Portaria nº 871/GC3, de 24 de maio de 2019 e o inciso II, do art. 20 do Regulamento do Estado-Maior da Aeronáutica, aprovado pela Portaria nº 38/GC3, de 5 de fevereiro de 2021, resolve:

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

Art. 2º Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogada a Portaria EMAER nº 59/7SC, de 5 de novembro de 2018, publicada no BCA nº 202, de 21 de novembro de 2018.

Ten Brig Ar MARCELO KANITZ DAMASCENO  
Chefe do Estado-Maior da Aeronáutica

(Publicado no BCA nº 202, de 27 de outubro de 2022)



## SUMÁRIO

<b>1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES</b> .....	09
1.1 <u>FINALIDADE</u> .....	09
1.2 <u>CONCEITUAÇÕES</u> .....	09
1.3 <u>ÂMBITO</u> .....	09
<b>2 SISTEMÁTICA DE GESTÃO DE RISCOS DO COMAER</b> .....	10
<b>3 PRESSUPOSTOS NORMATIVOS</b> .....	12
3.1 <u>IN CGU/MP Nº 001, DE 10/05/2016</u> .....	12
3.2 <u>DECRETO 9.203, DE 22/11/2017</u> .....	13
<b>4 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS</b> .....	15
4.1 <u>NBR 31000</u> .....	15
4.2 <u>COSO</u> .....	16
<b>5 MODELO DAS TRÊS LINHAS DE DEFESA</b> .....	19
5.4 <u>1ª LINHA DE DEFESA: GESTÃO</u> .....	19
5.5 <u>2ª LINHA DE DEFESA: GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONFORMIDADE</u> .....	20
5.6 <u>3ª LINHA DE DEFESA: AUDITORIA INTERNA</u> .....	20
5.7 <u>ÓRGÃOS DE CONTROLE EXTERNO (4ª LINHA DE DEFESA)</u> .....	21
<b>6 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS</b> .....	22
6.1 <u>1ª ETAPA: ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO OU ANÁLISE DO AMBIENTE</u> .....	22
6.2 <u>2ª ETAPA: IDENTIFICAÇÃO DO EVENTO DE RISCO</u> .....	24
6.3 <u>3ª ETAPA: RISCO INERENTE, CONTROLE E RISCO RESIDUAL</u> .....	26
6.4 <u>4ª ETAPA: RESPOSTA AO RISCO</u> .....	31
6.5 <u>5ª ETAPA: DOCUMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA</u> .....	33
<b>7 PLANILHA DE AUXÍLIO À GESTÃO DE RISCOS</b> .....	35
<b>8 REGISTRO DO RISCO NO GPAer</b> .....	36
<b>9 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA GESTÃO DE RISCOS NO COMAER</b> .....	37
9.1 <u>COMANDANTE DA AERONÁUTICA (CMTAER)</u> .....	37
9.2 <u>ALTO-COMANDO DA AERONÁUTICA (ALTCOM)</u> .....	38
9.3 <u>COMITÊ DE GOVERNANÇA DA FAB (CGov-FAB)</u> .....	38
9.4 <u>ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA (EMAER)</u> .....	38
9.5 <u>UNIDADE DE GESTÃO DE INTEGRIDADE (UGI)</u> .....	39
9.6 <u>ESCRITÓRIO DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL (EGI)</u> .....	40
9.7 <u>CONSELHO DE VICE-CHEFES DO COMAER (CONVICE)</u> .....	40
9.8 <u>ASSESSORIA DE GOVERNANÇA (AsGov)</u> .....	40
9.9 <u>COMANDANTE DE ORGANIZAÇÃO MILITAR</u> .....	41
9.10 <u>GESTOR</u> .....	41
9.11 <u>EFETIVO DO COMAER</u> .....	41
<b>10 DISPOSIÇÕES FINAIS</b> .....	42
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	43
<b>Apêndice A - Matriz RACI</b> .....	45
<b>Apêndice B - Preenchimento da Planilha de Auxílio à Gestão de Riscos</b> .....	46
<b>Apêndice C - Registro no GPAer</b> .....	54





## PREFÁCIO

O mundo de hoje é dominado pelas seguintes características: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade, as quais podem ser simplesmente sintetizadas pela sigla VUCA (do inglês *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*). Este ambiente faz com que ameaças de variadas origens e matizes possam evoluir de forma inesperada, rápida e simultânea, o que torna ainda mais relevante a análise dos riscos inerentes às decisões a serem tomadas, em todos os níveis organizacionais, para se buscar o atingimento dos objetivos estratégicos e o alcance da missão institucional (eficácia).

Além disso, deve-se ressaltar que o desafio da Governança nas organizações públicas é determinar quanto risco se deve aceitar na busca do alcance do melhor valor para os recursos públicos que lhes forem confiados (eficiência), buscando um serviço de interesse público da melhor maneira possível, equilibrando riscos e benefícios, em respeito ao princípio da “Prestação de Contas e Responsabilidade” (do inglês *accountability*). O instrumento da Governança para lidar com esse desafio é a gestão de riscos, um processo estratégico e fundamental para as organizações do setor público, e um componente relevante de seus sistemas de Governança.

Ademais, conforme recomenda a OCDE, a salvaguarda da Integridade nas organizações do setor público deve ser levada a cabo por meio de uma abordagem estratégica para a gestão de riscos que inclua a avaliação dos riscos para a Integridade Pública, abordando as deficiências de controle (incluindo a construção de sinais de alerta em processos críticos), bem como a criação de um mecanismo eficiente de monitoramento e garantia de qualidade para o sistema de gestão de riscos.



## **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 o 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, ao mesmo tempo em que zelam pela Integridade Pública.

### **1.2 CONCEITUAÇÕES**

**1.2.1** Os termos e expressões empregados nesta Diretriz e referentes ao Setor de Defesa têm seu significado consagrado no vernáculo, no Glossário das Forças Armadas (MD35-G-1, de 13 de janeiro de 2016), no Glossário da Aeronáutica (MCA 10-4, de 30 de janeiro de 2001), no Manual de Abreviaturas, Siglas e Símbolos da Aeronáutica (MCA 10-3 de 22 de abril de 2003).

**1.2.2** Os conceitos afetos à Gestão de Riscos são os utilizados no Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017; na NBR ISO 31000 Gestão de Riscos - Diretrizes (ABNT, 2018); na NBR ISO 31010 Gestão de Riscos - Técnicas para o Processo de Avaliação de Riscos (ABNT, 2012); no documento *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance* (COSO, 2017); e no Modelo das Três Linhas (IIA, 2020).

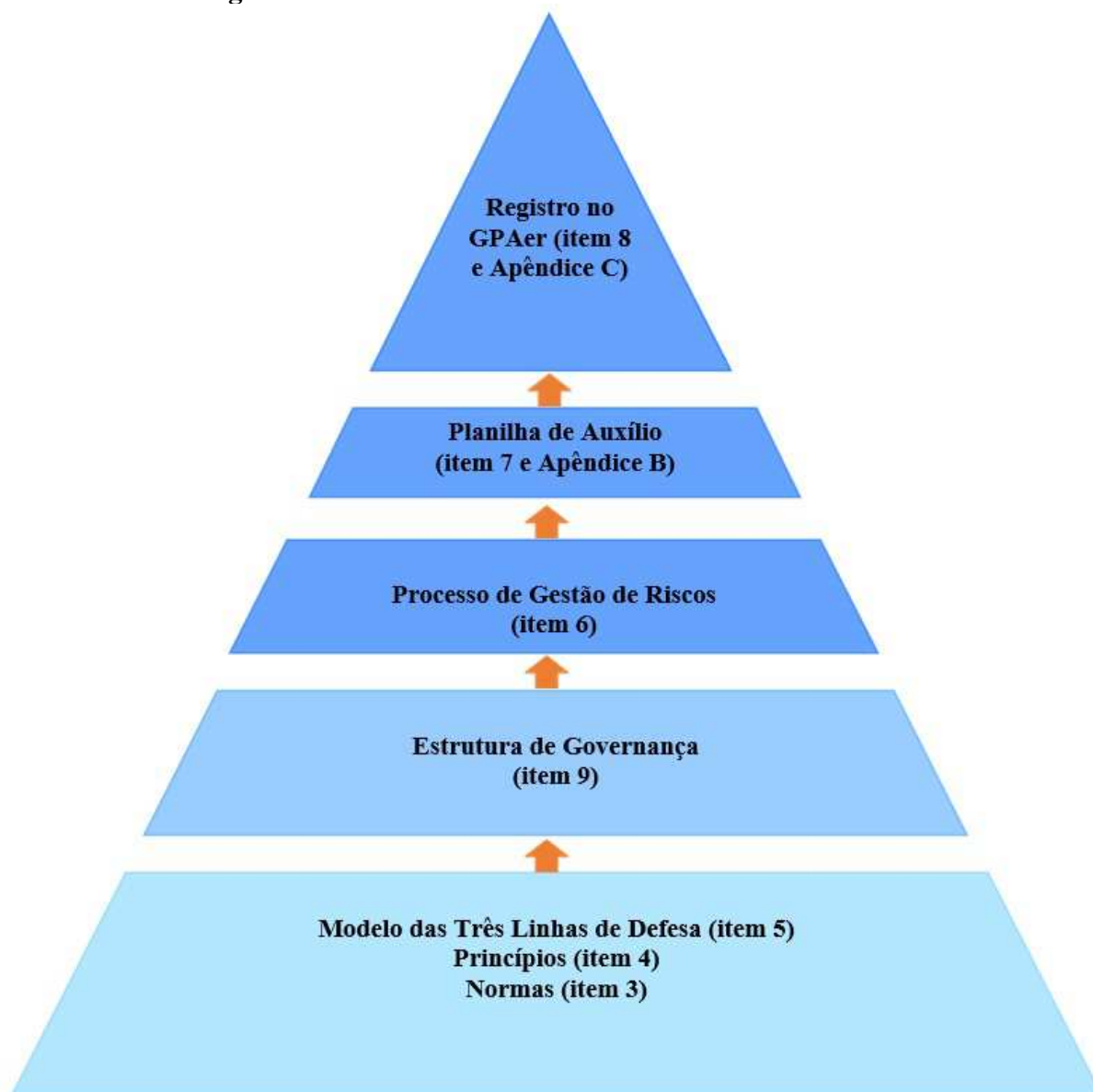
### **1.3 ÂMBITO**

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

## 2 SISTEMÁTICA DE GESTÃO DE RISCOS DO COMAER

**2.1** A seguir, apresenta-se pictoricamente o arcabouço da sistemática de Gestão de Riscos do COMAER, melhor detalhada em cada um dos itens e apêndices da presente DCA.

**Figura 1: Sistemática da Gestão de Riscos do COMAER**



Fonte: Elaboração própria.

**2.2** Deste modo, o trapézio na base do triângulo maior representa as normas e os princípios que fundamentam a Estrutura de Governança e a metodologia de Gestão de Riscos do COMAER, os quais são detalhadas no item “3-Pressupostos Normativos”, no item “4-Princípios da Gestão de Riscos” e no item “5-Modelo das Três Linhas de Defesa”.

**2.3** Outrossim, o trapézio imediatamente acima da base representa a Estrutura de Governança da Gestão de Riscos no COMAER, descrita no item “9”, que tem a sua base assentada, evidentemente, sobre o que é preconizado pelas normas e princípios.

**2.4** Acima do trapézio da estrutura, estão três figuras geométricas de mesma cor (dois trapézios e um triângulo) que representam a metodologia, a qual tem seu alicerce firmado sobre os outros dois aspectos, compreendendo o Processo de Gestão de Riscos (item 6), a Planilha de Auxílio (item 7 e Apêndice B) e o Registro dos resultados da Gestão de Riscos no GPAer (item 8 e Apêndice C).

**2.5** Em consonância ao Processo de Gestão de Riscos referido no item anterior, é importante que os seus fundamentos sejam seguidos por todas as Organizações do COMAER. Entretanto, ele pode ser adaptado pelos ODSA nas áreas de atuação em que se está realizando a gestão de riscos, valendo-se de métodos específicos para a análise dos aspectos relacionados ao evento de risco que são ligados à sua área de negócio e que não estão descritos na presente DCA.

**2.6** No que se refere à Planilha de Auxílio, ela era utilizada no curso de Gestão de Riscos a distância da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) e teve seu texto adaptado para a realidade do COMAER. Deste modo, essa planilha tem por escopo servir de apoio ao Processo de Gestão de Riscos.

**2.7** Após concluído o Processo de Gestão de Riscos, os seus resultados, se não forem sigilosos, devem ser inseridos no Módulo de Gestão de Riscos do GPAer. Caso o resultado da análise de riscos esteja relacionado a informações sensíveis, deve ser informado no GPAer que há uma análise de riscos arquivada na OM e que seus resultados serão informados ao Órgão superior pelos meios específicos.

### 3 PRESSUPOSTOS NORMATIVOS

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

#### 3.1 IN CGU/MP Nº 001, DE 10/05/2016

**3.1.1** No que se refere à Instrução Normativa conjunta do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Controladoria-Geral da União nº 001, de 10 de maio de 2016, entende-se que esta foi substituída pelo Decreto 9.203/2017 descrito no item 3.2 da presente DCA. Entretanto, esta norma continua sendo uma referência para a gestão de riscos nos órgãos públicos por ter sido o primeiro documento a estatuir a obrigatoriedade da gestão de riscos na Administração Pública Federal.

**3.1.2** O seu art. 3º ressalta a importância da realização do gerenciamento de riscos pelos controles internos da gestão, os quais se referem a todos os controles implementados em razão da gestão de riscos e 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)

**3.1.3** 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 [...]”.

**3.1.4** 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)

### 3.1.5 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)

### 3.1.6 A referida Instrução 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.
- III - competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade. (BRASIL, 2016, p. 10)

## 3.2 DECRETO 9.203, DE 22/11/2017

### 3.2.1 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, 2017a)

**3.2.2** O referido decreto também definiu que a gestão de riscos é um dos eixos estruturantes do Programa de Integridade, o qual é descrito na DCA 16-3 “Plano de Integridade da FAB”.

Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

I - comprometimento e apoio da alta administração;

II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;

**III - análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade;** e

IV - monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade. (BRASIL, 2017a, grifo nosso)



## **4 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS**

### **4.1 NBR ISO 31000**

**4.1.1** A norma NBR ISO 31000 (ABNT, 2018) fornece princípios e diretrizes genéricas para a gestão de riscos, com o objetivo de servir de guia mestre para a sua implementação em uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos.

**4.1.2** 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.

### **4.1.3 PRINCÍPIOS**

Os Princípios descritos a seguir fornecem orientações para uma Gestão de Riscos eficaz e eficiente que deve fundamentar a estrutura e os processos de gestão de riscos das organizações.

#### **4.1.3.1 Integrada**

A Gestão de Riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais.

#### **4.1.3.2 Estruturada e Abrangente**

Uma abordagem estruturada e abrangente para a Gestão de Riscos contribui para resultados consistentes e comparáveis.

#### **4.1.3.3 Personalizada**

A estrutura e o processo de Gestão de Riscos devem ser personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos.

#### **4.1.3.4 Inclusiva**

O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados, resultando em melhor conscientização e Gestão de Riscos fundamentada.

#### **4.1.3.5 Dinâmica**

Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudem. A Gestão de Riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a estas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna.

#### 4.1.3.6 Melhor Informação Possível

As entradas para a Gestão de Riscos devem ser baseadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas futuras. A Gestão de Riscos, explicitamente, leva em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas informações e expectativas. Convém que a informação seja oportuna, clara e disponível para as partes interessadas pertinentes.

#### 4.1.3.7 Fatores Humanos e Culturais

O comportamento humano e a cultura influenciam significativamente todos os aspectos da Gestão de Riscos em cada nível e estágio.

#### 4.1.3.8 Melhoria Contínua

As Organizações Militares devem desenvolver e melhorar a Gestão de Riscos de forma contínua.

### 4.2 COSO

**4.2.1** O COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) é uma entidade sem fins lucrativos dedicada à melhoria dos relatórios financeiros por meio da ética, da efetividade dos controles internos, da gestão de riscos e da governança corporativa.

**4.2.2** O COSO publicou em 2004 a obra: *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, cuja filosofia era de que o valor é maximizado quando a administração define a estratégia e os objetivos de negócio para alcançar o melhor equilíbrio possível entre crescimento e retorno, considerando os respectivos riscos, e aloca recursos de maneira eficiente e eficaz para alcançar os objetivos da organização (COSO, 2004).

**4.2.3** Em 2017, o COSO publicou uma nova obra: *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*, que propugna que o gerenciamento de riscos corporativos não é uma função ou departamento, mas a cultura, os recursos e as práticas que as organizações integram com a estratégia definida e executada (COSO, 2017)

**4.2.4** Neste contexto, o novo modelo passa a integrar o gerenciamento de riscos com outros processos da organização, tais como governança, definição da estratégia, definição dos objetivos e gestão do desempenho, abordando a gestão da estratégia e a dos riscos a partir de três perspectivas:

- a) possibilidade de os objetivos estratégicos e os objetivos de negócio não se alinharem com a missão, a visão e os valores fundamentais da organização;
- b) as implicações da estratégia escolhida; e
- c) os riscos na execução da estratégia.

**Figura 2: Integrando a Estratégia e o Desempenho**

Fonte: COSO, 2017 apud BRASIL, 2021b.

**4.2.5** O COSO 2017 organiza vinte princípios em cinco componentes inter-relacionados: Governança e Cultura, Estratégia e Definição de Objetivos, Performance, Monitoramento do Desempenho e Revisão; e Informação, Comunicação e Divulgação, conforme descrito a seguir.

**Figura 3: Princípios do COSO 2017**

Fonte: COSO, 2017 apud BRASIL, 2021b.

#### **4.2.5.1** Governança e Cultura

1. Exercitar a Supervisão de Riscos - A alta administração supervisiona a estratégia e executa responsabilidades de governança para apoiar a gestão na consecução da estratégia e dos seus objetivos organizacionais;
2. Estabelecer as Estruturas Operacionais - A organização estabelece estruturas operacionais na busca de objetivos estratégicos e dos demais objetivos organizacionais;
3. Definir a Cultura Desejada - A organização define os comportamentos desejados que caracterizam a sua cultura organizacional;
4. Demonstrar Compromisso com Valores Fundamentais - A organização demonstra compromisso com os seus valores fundamentais; e
5. Atrair, Desenvolver e Manter Indivíduos Capazes - A organização está

empenhada em fomentar um capital humano alinhado com a estratégia e os seus objetivos organizacionais.

#### **4.2.5.2 Estratégia e Definição de Objetivos**

1. Analisar o Contexto - A organização considera os potenciais efeitos do contexto em que está inserida no perfil de risco;
2. Definir o Apetite ao Risco - A organização define o apetite a riscos no contexto de criação, preservação e realização de valor;
3. Avaliar Estratégias Alternativas - A organização avalia estratégias alternativas e seu potencial impacto sobre o perfil de risco; e
4. Elaborar Objetivos em vários níveis - A organização considera o risco ao estabelecer os objetivos nos vários níveis que apoiam a estratégia.

#### **4.2.5.3 Desempenho**

1. Identificar Riscos - A organização identifica o risco que afeta o desempenho da estratégia e dos seus objetivos em vários níveis;
2. Avaliar a Severidade do Risco - A organização avalia a gravidade do risco;
3. Priorizar os Riscos - A organização prioriza os riscos como base para a seleção das respostas aos riscos;
4. Implementar as Respostas a Riscos - A organização identifica e seleciona respostas a riscos; e
5. Desenvolver uma Visão de Portfólio - A organização desenvolve e avalia uma visão de portfólio de riscos.

#### **4.2.5.4 Revisão**

1. Avaliar Mudanças Substanciais - A organização identifica e avalia mudanças que podem afetar substancialmente a estratégia e os seus objetivos organizacionais;
2. Rever Riscos e Desempenho - A organização revê o desempenho da entidade e considera o risco; e
3. Perseguir a Melhoria no Gerenciamento de Riscos - A organização busca a melhoria do gerenciamento de riscos.

#### **4.2.5.5 Informação, Comunicação e Divulgação**

1. Aproveitar-se da Informação e da Tecnologia - A organização aproveita-se dos sistemas de TI para apoiar a gestão de riscos;
2. Comunicar as Informações de Risco - A organização usa canais de comunicação para suportar o gerenciamento de riscos; e
3. Divulgar informações sobre Risco, Cultura e Desempenho - A organização informa sobre risco, cultura e desempenho nos seus vários níveis.

## 5 MODELO DAS TRÊS LINHAS DE DEFESA

**5.1** O Modelo das Três Linhas de Defesa<sup>1</sup>, é uma forma simples e eficaz para melhorar a comunicação e a conscientização sobre os papéis e as responsabilidades essenciais de gerenciamento de riscos e controles, aplicável a qualquer organização - não importando o seu tamanho ou a sua complexidade -, ainda que não exista uma estrutura ou sistema formal de gestão de riscos (IIA, 2013).

**5.2** No modelo das Três Linhas de Defesa, as ações dos 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 Assessorias de Governança (AsGov) 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.

**5.3** No novo enfoque apresentado pelo IIA (2020), os papéis de cada uma das Três Linhas contribuem coletivamente para a criação e a proteção de valor quando estão alinhados entre si e com os interesses priorizados das partes interessadas, principalmente o interesse da sociedade brasileira. O alinhamento das atividades é feito através da comunicação, da cooperação e da colaboração, o que garante a confiabilidade, a coerência e a transparência das informações necessárias para a tomada de decisões baseada em riscos.

### 5.4 1ª LINHA DE DEFESA: GESTÃO

**5.4.1** Os gestores da OM constituem a primeira linha de defesa, devendo haver controles de gestão e de supervisão adequados para garantir a conformidade e para gerenciar colapsos de controle, de processos inadequados e de eventos inesperados.

**5.4.2** 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 dos riscos desse processo, projeto ou atividade, devendo desempenhar os seguintes papéis:

- a) liderar e dirigir ações (incluindo gerenciamento de riscos) e aplicação de recursos para atingir os objetivos da organização;
- b) manter um diálogo contínuo com o órgão de governança e reportar: resultados planejados, reais e esperados, vinculados aos objetivos da organização, e dos riscos;
- c) estabelecer e manter estruturas e processos apropriados para o gerenciamento de operações e riscos (incluindo controle interno); e
- d) garantir a conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas.

---

<sup>1</sup> O Modelo de Três Linhas de Defesa foi, primeiramente, apresentado no *Guidance on 8th EU Company Law Directive*, documento confeccionado conjuntamente pela FERMA (*Federation of European Risk Management Associations*) e pela ECIIA (*European Confederation of Institutes of Internal Auditing*). Posteriormente tal modelo foi divulgado pela Declaração de Posicionamento do *The Institute of Internal Auditors* (IIA), momento a partir do qual passou a ser amplamente conhecido em todo o mundo.

## **5.5 2ª LINHA DE DEFESA: GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONFORMIDADE**

**5.5.1** No que se refere à gestão de riscos no COMAER, a 2ª linha de defesa é constituída pelas AsGov (Assessorias de Governança) 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.

**5.5.2** Os principais papéis da Segunda Linha são:

- a) fornecer expertise complementar, apoio, monitoramento e questionamento quanto ao gerenciamento de riscos, incluindo:
  - o desenvolvimento, a implantação e a melhoria contínua das práticas de gerenciamento de riscos nos níveis de processo, sistemas e entidade;
  - o atingimento dos objetivos de gerenciamento de riscos, como: conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável; segurança da informação e tecnologia; sustentabilidade; e avaliação da qualidade; e
- b) fornecer análises e reportar sobre a adequação e a eficácia do gerenciamento de riscos.

## **5.6 3ª LINHA DE DEFESA: AUDITORIA INTERNA**

**5.6.1** O órgão de auditoria interna, que no caso do COMAER é o CENCIAR, deve fornecer à Unidade de Gestão de 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.

**5.6.2** 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 com o órgão de governança.

**Figura 4: As Três Linhas de Defesa no COMAER**

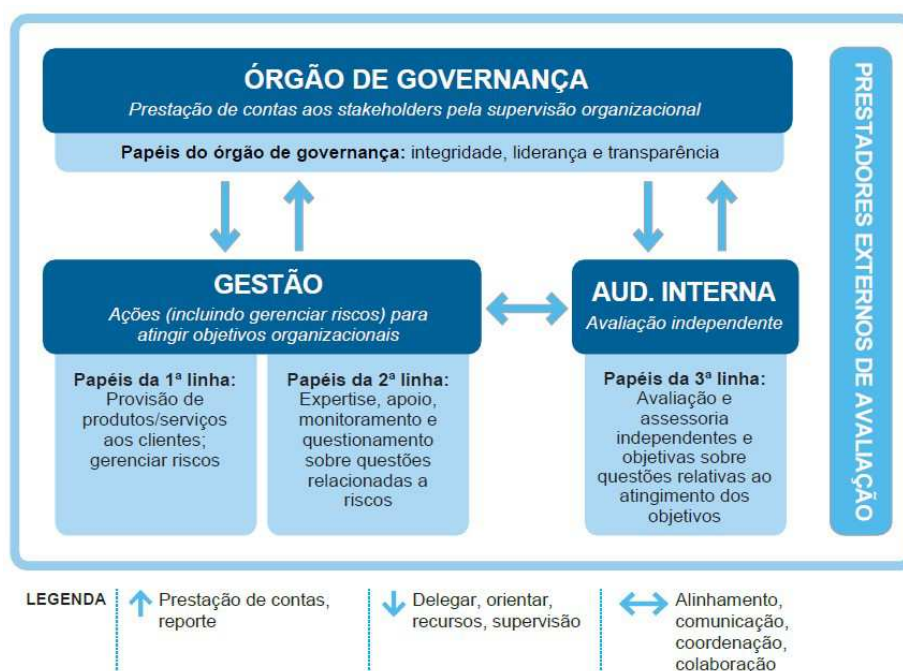
1ª LINHA DE DEFESA	2ª LINHA DE DEFESA	3ª LINHA DE DEFESA
Gestores ou proprietários do risco	Controle de Riscos e Conformidade	Avaliação da Gestão de Riscos
Gestores das OM	Assessorias de Governança (AsGov)	CENCIAR
Implementa a gestão de riscos	Verifica a conformidade da gestão de riscos com as orientações do ODSA e do EMAER	Realiza avaliação independente da gestão de riscos, reportando-se ao órgão de Governança do ODSA ou EMAER

Fonte: Elaboração própria.

**5.6.3** É importante dizer que o modelo das três linhas de defesa aplicado à gestão de riscos no COMAER não é incompatível e nem se contrapõe ao modelo das três linhas de defesa do Sistema de Controle Interno, uma vez que se entende que a Gestão de Riscos não só engloba o referido sistema, como extrapola a dimensão administrativa, pois abarca atividades de todos os matizes (administrativas e operacionais) e de todos os estamentos hierárquicos.

#### **5.7 ÓRGÃOS DE CONTROLE EXTERNO (4ª LINHA DE DEFESA)**

**5.7.1** 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. Os reguladores estabelecem requisitos com a intenção de fortalecer os controles e têm uma função independente e objetiva para avaliar o todo ou parte da primeira, segunda ou terceira linhas de defesa no que tange a esses requisitos. Nas instituições da Administração Pública Federal, como o COMAER, o TCU é o órgão de auditoria externa que constitui a 4ª linha de defesa.

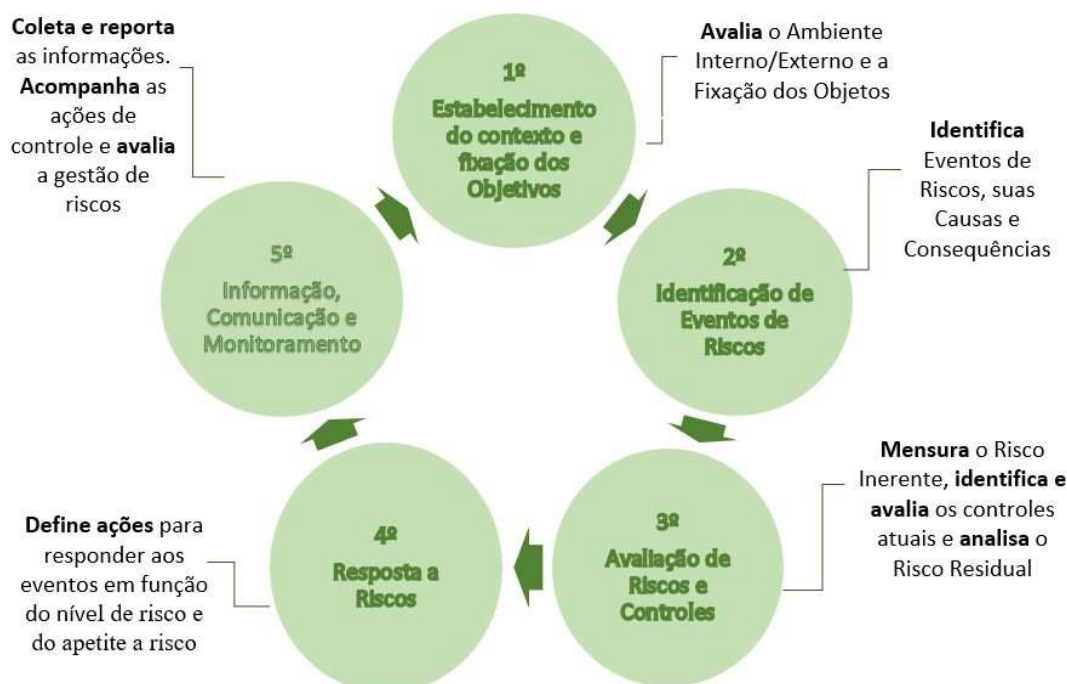
**Figura 5: Modelo das Três Linhas do IIA 2020**

Fonte: IIA, 2020.

## 6 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O Processo de Gestão de Riscos apresentado a seguir foi inspirado na gestão de riscos proposta pelo Ministério do Planejamento em 2018, o qual foi baseado no modelo COSO, enriquecido com terminologias e comentários extraídos da norma ABNT. Em consonância a isso, é importante dizer que a seguir são apresentados os requisitos mínimos que devem ser seguidos para a gestão de riscos no COMAER, podendo a Organização Militar se valer de outros métodos específicos que sejam mais adequados à sua área de atuação, desde que, posteriormente, registre os resultados dessa análise no GPAer, com as devidas adaptações.

**Figura 6: Etapas da Gestão de Riscos**



Fonte: Adaptado de BRASIL, 2017b.

### 6.1 1ª ETAPA: ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO OU ANÁLISE DO AMBIENTE

**6.1.1** O que a metodologia COSO denomina de “análise do ambiente externo e interno”, a NBR 31000 (ABNT, 2018) e a NBR 31010 (ABNT, 2012) definem como “estabelecimento do contexto”.

**6.1.2** Segundo a ABNT (2012, 2018), para um processo de avaliação de riscos específico, convém que o estabelecimento do contexto inclua a definição do contexto externo, interno e de gestão de riscos e a classificação dos critérios de risco.

**6.1.3** O estabelecimento do contexto envolve o entendimento da organização, dos objetivos e do ambiente, inclusive do controle interno, no qual os objetivos são perseguidos, com o fim de obter uma visão abrangente dos fatores que podem influenciar a capacidade da organização para atingir seus objetivos, bem como fornecer parâmetros para a definição de como as atividades subsequentes do processo de gestão de riscos serão conduzidas.



**6.1.4** Contexto é o ambiente no qual a organização busca atingir os seus objetivos, os quais são a essência da definição do contexto, pois a gestão de riscos ocorre no contexto dos objetivos da organização.

**6.1.5** O conceito de organização aqui pode se referir a toda entidade ou parte dela, a um processo, como o planejamento estratégico, ou a projetos, processos de trabalho, operações, funções, decisões, produtos, serviços e ativos (ABNT, 2018). Assim, caso a gestão de risco seja aplicada a processo, projeto ou atividade, os objetivos do processo, do projeto ou da atividade devem ser considerados no contexto dos objetivos da organização como um todo, de modo a assegurar que os riscos significativos do objeto da gestão de riscos sejam identificados.

**6.1.6** Um dos primeiros passos da atividade de estabelecimento do contexto é identificar os fatores do ambiente, interno e externo, no qual a organização persegue seus objetivos. Não menos importante é a identificação das partes interessadas, bem como a identificação e a apreciação das suas necessidades, expectativas legítimas e preocupações, pois essas partes interessadas devem ser incluídas em cada etapa ou ciclo do processo de gestão de riscos, por meio do processo de comunicação e consulta.

#### **6.1.7 CONTEXTO EXTERNO**

Estabelecer o contexto externo envolve a familiarização com o ambiente em que a organização e o sistema operam, incluindo:

- a) os fatores culturais, políticos, legais, regulatórios, financeiros, econômicos e ambientais competitivos, em todos os níveis - internacional, nacional, regional ou local;
- b) fatores-chaves e tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização; e
- c) percepções e valores das partes interessadas externas.

#### **6.1.8 CONTEXTO INTERNO**

Estabelecer o contexto interno envolve o entendimento:

- a) das capacidades da organização em termos de recursos e conhecimento;
- b) dos fluxos de informação e processos de tomada de decisão;
- c) das partes interessadas internas;
- d) dos objetivos e das estratégias que estão em vigor;
- e) das percepções, dos valores e da cultura organizacional;
- f) das políticas e dos processos;
- g) de normas e modelos adotados pela organização;
- h) da estrutura organizacional como um todo; e
- i) da estrutura de Governança.

#### **6.1.9 CONTEXTO DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS**

Estabelecer o contexto do processo de gestão de riscos inclui:

- a) a definição de responsabilidades e responsabilizações;
- b) a definição da extensão das atividades de gestão de riscos a serem conduzidas, contemplando inclusões e exclusões específicas;
- c) a definição da extensão do projeto, processo, função ou atividade em termos de tempo e local;
- d) a definição do inter-relacionamento entre projetos, processos e atividades distintos;
- e) a definição das metodologias do processo de avaliação de riscos;
- f) a definição dos critérios de risco;
- g) a definição de como o desempenho na gestão de riscos é avaliado; e
- h) a identificação e a especificação das decisões e ações que precisam ser tomadas.

**6.1.10** A documentação desta etapa do processo de gestão de riscos é normalmente feita por meio de:

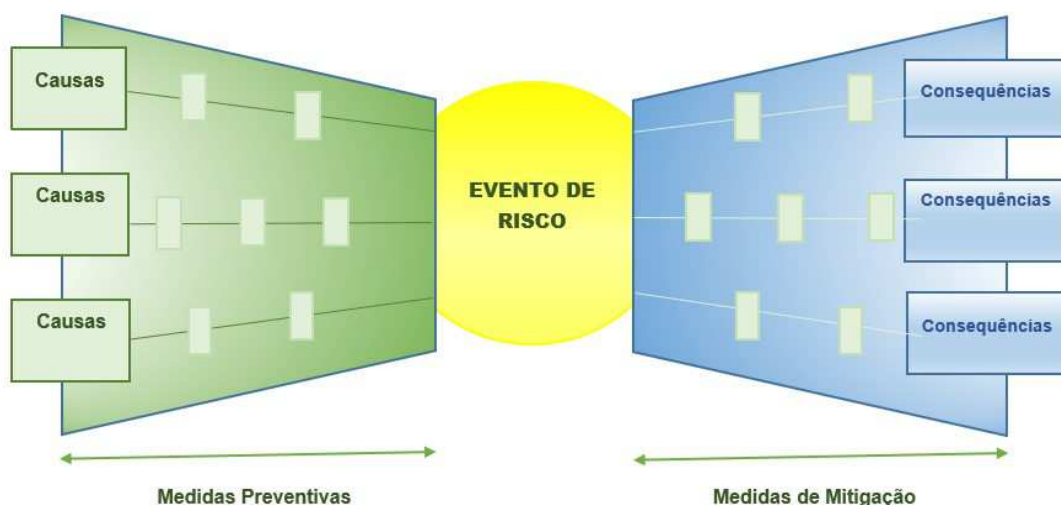
- a) relato conciso dos objetivos organizacionais e dos fatores críticos de sucesso para o alcance destes, bem como uma análise dos fatores dos ambientes interno e externo, mediante uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), por exemplo;
- b) análise das partes interessadas e seus interesses, com o uso de ferramentas tais como a análise de partes interessadas (*stakeholders*), matriz RACI (Responsável, Autoridade, Consultado e Informado); e
- c) conjunto de critérios mais importantes para analisar e avaliar os níveis de risco: escalas de probabilidade; escalas de consequências ou impactos; como será determinado se o nível de risco é tolerável ou aceitável e se novas ações de tratamento são necessárias, isto é, diretrizes para priorização e tratamento de riscos.

**6.1.11** 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 onde se quer chegar. Essa verificação é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam a consecução da missão organizacional.

**6.1.12** 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.

## **6.2 2ª ETAPA: IDENTIFICAÇÃO DO EVENTO DE RISCO**

**6.2.1** 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.

**Figura 7: Diagrama tipo gravata borboleta**

Fonte: Adaptado de BRASIL, 2017b.

**6.2.2** Neste sentido, as consequências são os resultados prejudiciais que o Evento de Risco provoca nos objetivos dos processos ou projetos que se estão a analisar. 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 desse Evento de Risco.

**6.2.3** Nesta etapa, o principal propósito é identificar a possibilidade do surgimento de acontecimentos ou situações que, eventualmente, poderiam interferir ou obstar, de alguma maneira, o alcance dos objetivos organizacionais.

**6.2.4** O processo de identificação de riscos inclui a identificação das causas, eventos, situações ou circunstâncias que poderiam ter um impacto material sobre os objetivos e a natureza desse impacto.

**6.2.5** Os métodos de identificação de riscos podem incluir:

- a) métodos baseados em evidências, como listas de verificação e análises críticas de dados históricos;
- b) abordagens sistemáticas de equipe onde uma equipe de especialistas segue um processo sistemático para identificar os riscos por meio de um conjunto estruturado de instruções ou perguntas;
- c) técnicas de raciocínio indutivo como HAZOP, isto é, Estudo de Perigos e Operabilidade, do inglês *Hazard and Operability Study*; e
- d) Método Delphi ou *brainstorming*.

**6.2.6** O objetivo da identificação de riscos é produzir uma lista abrangente de riscos que possam ter algum impacto na consecução dos objetivos identificados na etapa de estabelecimento do contexto.

**6.2.7** A identificação de riscos pode basear-se em dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas, assim como em necessidades das partes interessadas. Convém que pessoas com conhecimento adequado sejam envolvidas na identificação de riscos e que a organização utilize ferramentas e técnicas que sejam adequadas aos seus

objetivos, às suas capacidades e aos riscos enfrentados (ABNT, 2018). Envolver a equipe também ajuda a criar a responsabilidade em relação ao processo de gestão de riscos e o comprometimento em relação ao tratamento dos riscos.

**6.2.8** 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.

**6.2.9** No que se refere à Integridade, todas as OM da FAB deverão analisar os seus riscos à Integridade, conforme os preceitos da DCA 16-3 “Plano de Integridade da FAB”.

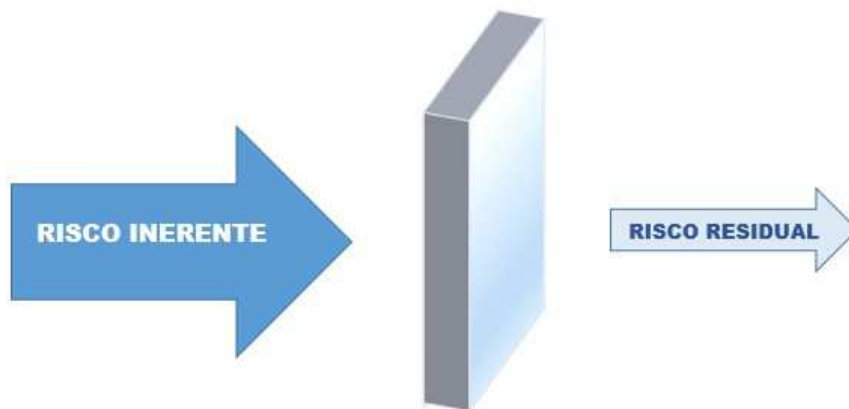
**6.2.10** A documentação dessa etapa geralmente inclui:

- a) o escopo do processo, projeto ou atividade coberto pela identificação;
- b) os participantes do processo de identificação dos riscos;
- c) a abordagem ou o método utilizado para a identificação dos riscos e as fontes de informação consultadas; e
- d) **a descrição de cada risco, com as causas, o evento e as consequências.**

### **6.3 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 8: Risco Residual como resultado da mitigação do Risco Inerente pelos controles existentes**



Fonte: Adaptado de BRASIL, 2017b.

### 6.3.1 MENSURAÇÃO DO RISCO INERENTE

**6.3.1.1** Nesta fase 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. Sendo assim, na maioria das vezes, há que se fazer uma reflexão dessa situação original, porque normalmente já há controles implementados na gestão de determinado projeto ou processo.

**6.3.1.2** A mensuração do risco é realizada 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.

**6.3.1.3** Para se estimar a Probabilidade, podem ser utilizadas três abordagens: a análise dos registros históricos para se verificar quais foram os riscos que ocorreram no passado; quando os dados históricos estiverem indisponíveis ou sejam inadequados, a utilização de técnicas preditivas como a análise da árvore de falhas ou da árvore de eventos; e a análise de especialistas em determinado sistema ou equipamento.

**6.3.1.4** Para se inferir o nível de Probabilidade de um determinado evento de risco, pode-se levar em conta a escala a seguir como um parâmetro, respeitando-se as particularidades da área de conhecimento na qual se está inserido.

Figura 9: Escala exemplificativa de Probabilidade

Escala	Definições da Escala	Frequência Observada/Esperada
5 Muito alta	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	$\geq 90\%$
4 Alta	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	$> 50\% < 90\%$
3 Possível	Evento <b>deve</b> ocorrer em algum momento	$> 30\% \leq 50\%$
2 Baixa	Evento <b>pode</b> ocorrer em algum momento	$\geq 10\% \leq 30\%$
1 Muito baixa	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	$< 10\%$

Fonte: Adaptado de BRASIL, 2017b.

**6.3.1.5** Em referência à análise dos impactos, deve-se levar em conta a sua interferência no atingimento dos objetivos, devendo serem consideradas tanto as consequências imediatas, quanto aquelas que podem surgir após um determinado intervalo de tempo e, ainda, devem ser consideradas as consequências secundárias que podem surgir em outros sistemas ou atividades.

**6.3.1.6** Em relação à inferência acerca do nível de impacto de determinado evento de risco, tem-se a tabela abaixo como um exemplo para orientar os gestores na sua análise, respeitando-se as particularidades da área de conhecimento que se esteja inserido, que pode ou não se aproveitar das informações dispostas a seguir.

Figura 10: Escala de impacto constante da planilha de auxílio à gestão de riscos

Impacto - Fatores para Análise						
Orientações para atribuição de pesos	Estratégico-Operacional					Econômico-Financeiro
	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Orçamentário
	15%	17%	12%	18%	13%	25%
	100%					
Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão da FAB	Exigiria a intervenção do Comandante da Aeronáutica	$\geq 25\%$	5-Catastrófico
Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão do EMAER	Exigiria a intervenção do Chefe do EMAER	$\geq 10\% < 25\%$	4-Grande
Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos da Organização	Exigiria a intervenção do Chefe da Subchefia	$\geq 3\% < 10\%$	3-Moderado
Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto	Determina ações de caráter orientativo	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance do objetivo do processo	Exigiria a intervenção do Chefe da Seção	$\geq 1\% < 3\%$	2-Pequeno
Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum impacto no processo	Seria alcançada no funcionamento normal da atividade	$< 1\%$	1-Insignificante

Fonte: Adaptado de BRASIL, 2017b.

**6.3.1.7** Após a definição dos níveis de Impacto e Probabilidade do risco, deve-se encontrar os resultados na matriz de gravidade, a seguir apresentada.

**Figura 11: Matriz de Gravidade = Probabilidade x Impacto**

		Matriz de Riscos				
IMPACTO	Catastrófico 5	Risco Moderado 5	Risco Alto 10	Risco Crítico 15	Risco Crítico 20	Risco Crítico 25
	Grande 4	Risco Moderado 4	Risco Alto 8	Risco Alto 12	Risco Crítico 16	Risco Crítico 20
	Moderado 3	Risco Pequeno 3	Risco Moderado 6	Risco Alto 9	Risco Alto 12	Risco Crítico 15
	Pequeno 2	Risco Pequeno 2	Risco Moderado 4	Risco Moderado 6	Risco Alto 8	Risco Alto 10
	Insignificante 1	Risco Pequeno 1	Risco Pequeno 2	Risco Pequeno 3	Risco Moderado 4	Risco Moderado 5
		1	2	3	4	5
		Rara < 10%	Improvável >=10% <= 30%	Possível >=30% <= 50%	Provável >=50% <= 90%	Quase certo >90%
		PROBABILIDADE				

Fonte: Elaboração própria.

**6.3.1.8** O resultado da Probabilidade x Impacto encontrado na matriz anterior é classificado dentro de uma faixa de nível de risco, conforme se pode observar na figura seguinte: “Risco Pequeno” (1 e 3), “Risco Moderado” (4 a 6), “Risco Alto” (7 a 12) e “Risco Crítico” (13 a 25).

**Figura 12: Escala de Nível de Risco**

Escala de Nível de Risco	
Níveis	Pontuação
RC - Risco Crítico	13 a 25
RA - Risco Alto	7 a 12
RM - Risco Moderado	4 a 6
RP - Risco Pequeno	1 a 3

Fonte: Elaboração própria.

**6.3.1.9** É importante notar que os intervalos apresentados na figura anterior possuem resultados que não são encontrados na matriz, tais como “7”, “13” ou “23”. Esses números foram mantidos, com o escopo de permitir que o avaliador do risco possa elevar ou diminuir determinados níveis riscos encontrados na matriz, em razão de outros fatores não mensuráveis, não abarcados pelo método.

## 6.3.2 PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

**6.3.2.1** No que se refere à priorização dos riscos, no GPAer, após a definição da gravidade do risco, parte-se para a análise de sua Urgência e Tendência, porquanto 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.

**6.3.2.2** O nível de Urgência, conforme o Quadro 1, deve ser analisado tendo-se 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.

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

**Quadro 1: Escala de Urgência e Tendência**

NÍVEL	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1	Pode esperar	Não irá mudar
2	Pouco urgente	Irá piorar a longo prazo
3	O mais rápido possível	Irá piorar
4	É urgente	Irá piorar em pouco tempo
5	Precisa de ação imediata	Irá piorar rapidamente

Fonte: Elaboração própria.

**6.3.2.4** Após as definições do nível de Gravidade, Urgência e Tendência, pode-se, então, estruturar a matriz de priorização GUT, conforme o exemplo descrito no Quadro 2, subsequente.

**Quadro 2: Exemplo de priorização valendo-se da matriz de GUT**

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G x U x T	PRIORIDADE
RISCO A	5	5	3	75	2º
RISCO B	15	2	4	120	1º
RISCO C	10	1	3	30	3º
RISCO D	3	2	4	24	4º

Fonte: Elaboração própria.

### 6.3.3 AVALIAÇÃO DO CONTROLE

**6.3.3.1** 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.



**6.3.3.2** A avaliação do desenho do controle deve verificar se há um controle previsto, se este é adequado e se está formalizado, conforme o Quadro 3.

**6.3.3.3** A avaliação da efetividade da operação do controle deve verificar se os controles previstos e formalizados estão sendo executados e há evidências de sua realização, conforme o Quadro 3.

**Quadro 3: Níveis de desenho e efetividade do controle**

NÍVEL	DESENHO DO CONTROLE	EFETIVIDADE DA OPERAÇÃO DO CONTROLE
1	Não há procedimentos de controle	Não há procedimentos de controle
2	Há procedimentos de controles, mas não são adequados e nem estão formalizados	Há procedimentos de controle, mas não são executados
3	Há procedimentos de controles formalizados, mas não estão adequados (insuficientes)	Os procedimentos de controle estão sendo parcialmente executados
4	Há procedimentos de controles adequados (suficientes), mas não estão formalizados	Os procedimentos de controle são executados, mas sem evidência de sua realização
5	Há procedimentos de controles adequados (suficientes) e formalizados	Procedimentos de controle são executados e com evidência de sua realização

Fonte: Elaboração própria.

#### 6.3.4 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 anteriormente.

#### 6.4 4ª ETAPA: RESPOSTA AO RISCO

A Resposta ao Risco está relacionada com o Apetite e a Tolerância ao Risco da Organização, conforme se descreve a seguir.

##### 6.4.1 APETITE A RISCO

**6.4.1.1** O apetite a risco é a quantidade de risco, no sentido mais amplo, que uma organização está disposta a aceitar em sua busca para agregar valor, ou seja, refere-se ao máximo nível de risco que uma organização está disposta a correr para atingir seus objetivos estratégicos. O apetite a risco é estratégico e amplo.

**6.4.1.2** Como exemplo do que foi explanado no item anterior, tem-se que, no COMAER, há um apetite a risco muito baixo relacionado à Segurança de Voo, haja vista que somente riscos muito pequenos são aceitos relativamente à atividade aérea.

##### 6.4.2 TOLERÂNCIA A RISCO

**6.4.2.1** A Tolerância a risco representa o nível aceitável de variação em relação à meta para o cumprimento de um objetivo específico. Normalmente é mensurado nas mesmas unidades utilizadas para avaliar o objetivo ao qual está vinculado. Tolerância a riscos é tático e operacional.

**6.4.2.2** Como exemplo da explicação do item anterior, tem-se que pode ser aceita a flexibilização dos períodos de descanso dos pilotos, frente à necessidade de se empregar a aviação em uma situação de ameaça real para o país.

### **6.4.3 TIPOS DE RESPOSTAS**

**6.4.3.1** A definição de uma resposta ao 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, conforme a sua gravidade. Neste contexto, faz-se mister ressaltar que 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.

**6.4.3.2** Neste contexto, para exemplificar os diferentes tipos de resposta ao risco relacionadas com cada nível de risco, apresenta-se a seguir o Quadro 4, a qual consta da planilha de auxílio à gestão de riscos descrita no item 7 e no Apêndice B.

**6.4.3.3** A coluna intitulada “Ação de Controle” refere-se aos controles internos da gestão que, conforme a IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, 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 da organização, 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, 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.

**6.4.3.4** 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 e efetiva.

**Quadro 4: Exemplo de tipos de Respostas ao Risco, conforme o Nível de Risco**

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
<b>Risco Crítico</b>	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	<b>Evitar</b>	Promover ações que evitem/eliminem as causas e/ou efeitos
<b>Risco Alto</b>	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação	<b>Reduzir</b>	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
<b>Risco Moderado</b>	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	<b>Compartilhar ou Transferir</b>	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco (seguro, transações de <i>hedge</i> ou terceirização da atividade).
<b>Risco Pequeno</b>	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários	<b>Aceitar</b>	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

Fonte: Planilha de auxílio à gestão de riscos.

## 6.5 5ª ETAPA: DOCUMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

Esta etapa é composta por duas fases, sendo a primeira delas denominada “Documentação”, a qual envolve a consolidação de toda a análise descrita anteriormente em documentação pertinente denominada “Plano de Gestão de Riscos”; e a segunda, “Monitoramento e Análise Crítica”, a qual compreende um contínuo monitoramento e análise crítica dos resultados da gestão de riscos.

### 6.5.1 DOCUMENTAÇÃO

**6.5.1.1** É importante que o processo de avaliação de riscos e seus resultados sejam documentados. Neste sentido, se o processo de avaliação de riscos apoia um processo sistemático de gestão de riscos, faz-se mister que seja realizado e documentado durante todo o ciclo de vida do sistema, atividade, projeto ou processo, porquanto a avaliação deve ser atualizada, sempre que novas informações significativas estejam disponíveis ou se o contexto e suas premissas se alterarem.

**6.5.1.2** O Relatório do Plano de Gestão de Riscos deve conter minimamente as seguintes seções:

- a) Introdução;
- b) Estrutura organizacional da unidade;
- c) Processos avaliados na unidade;
- d) Período de avaliação;
- e) Riscos identificados;
- f) Avaliação dos controles;
- g) Ações de controle propostas;
- h) Conclusão, com um parecer final sobre os riscos e controles identificados; e
- i) Considerações finais e anexos.

## **6.5.2 MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA**

**6.5.2.1** O processo de avaliação de riscos destacará o contexto e outros fatores que se pode esperar que variem ao longo do tempo e que poderiam alterar ou invalidar o processo de avaliação de riscos. Neste contexto, é importante que estes fatores sejam especificamente identificados para o contínuo monitoramento e a análise crítica, de modo que o processo de avaliação de riscos possa ser atualizado quando necessário.

**6.5.2.2** Ademais, é importante que a eficácia dos controles também seja monitorada e identificada, e que as responsabilidades para a criação e a análise crítica das evidências e da documentação sejam definidas.

**6.5.2.3** Sendo assim, é importante que os riscos e os controles sejam regularmente monitorados e analisados criticamente para verificar que:

- a) as premissas sobre os riscos permanecem válidas;
- b) as premissas nas quais o processo de avaliação de riscos é baseado, incluindo o contexto externo e interno, permanecem válidas;
- c) os resultados esperados estão sendo alcançados;
- d) os resultados do processo de avaliação de riscos estão alinhados com a experiência corrente;
- e) as técnicas do processo de avaliação de riscos estão sendo aplicadas de maneira apropriada; e
- f) as medidas de tratamento de risco continuam eficazes.

**6.5.2.4** Para que esse monitoramento possa acontecer de forma sistêmica, isto é, para que os Órgãos de Direção Setorial possam acompanhar o desenvolvimento da Gestão de Riscos em suas Organizações subordinadas, os resultados do processo de análise de riscos devem ser registrados no GPAer, conforme as orientações do item 8 e do Apêndice C da presente DCA.

## **7 PLANILHA DE AUXÍLIO À GESTÃO DE RISCOS**

**7.1** A Planilha de Auxílio à Gestão de Riscos foi desenvolvida com base no processo de gestão de riscos descrito no item 6 e é a mesma utilizada no curso a distância de gestão de riscos da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), tendo sido adaptada aos conceitos utilizados pelo COMAER. Está disponível para descarga na página da Intraer do Portal do EGI (Escritório de Governança Institucional), no seguinte enlace <http://www.emaer.intraer/governanca/>.

**7.2** Como o próprio nome diz, o objetivo da planilha é auxiliar o processo de análise de riscos, cujos resultados devem ser registrados no Módulo de Riscos do GPAer, conforme as orientações do item 8 e do Apêndice C da presente DCA, caso não sejam sigilosos, para acompanhamento pela própria OM e pelos órgãos superiores.

**7.3** Neste contexto, o passo a passo de utilização da planilha em questão é explicado no Apêndice B, tomando-se como exemplo a análise dos riscos do “processo de gestão de riscos da OM”. Esta análise foi escolhida porque ela realmente foi realizada no EGI do EMAER e um dos seus resultados foi justamente a decisão de emitir uma orientação para que todo o COMAER utilizasse da planilha de auxílio como um apoio à gestão de riscos.

## **8 REGISTRO DO RISCO NO GPAer**

**8.1** 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 o COMAER possa acompanhar continuamente o desenvolvimento da gestão de risco em todos os seus ODGSA.

**8.2** O registro do Risco no GPAer pode ter ou não uma Ação de Contingência associada, dependendo de cada caso.

**8.3** As orientações a serem seguidas para registro dos riscos no GPAer estão descritas no Apêndice C da presente DCA e também podem ser encontradas na página da Intraer do Portal do EGI (Escritório de Governança Institucional): <http://www.emaer.intraer/governanca/>.

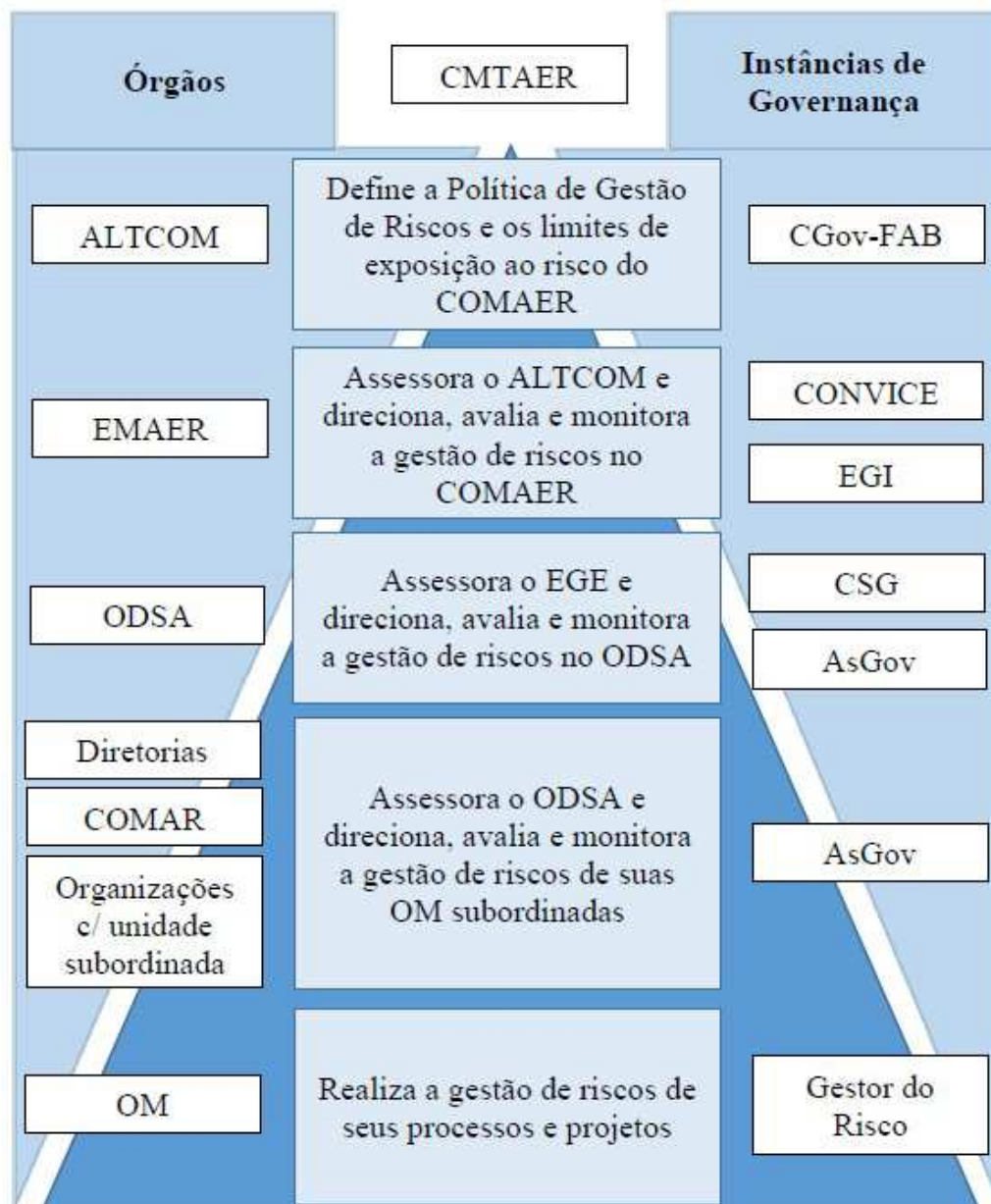
**8.4** Caso as informações sejam sigilosas, deverão receber o tratamento apropriado ao seu grau de sigilo, não devendo ser inseridas no GPAer. Contudo, deverá haver uma menção no GPAer de que o risco não foi inserido por conter informação sigilosa.

**8.5** Caso o ODSA não utilize o GPAer, deve realizar o registro da sua análise de riscos em outro sistema ou documentalmente.

## 9 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA GESTÃO DE RISCOS NO COMAER

A seguir se descreve a estrutura de Governança do COMAER que possui responsabilidades afetas à gestão de riscos e, em complemento, no Apêndice A, apresenta-se a Matriz de Responsabilidades ou Matriz RACI (Responsável, Autoridade que aprova, Consultado e Informado) para a gestão de riscos no COMAER.

**Figura 13: Estrutura da Gestão de Riscos no COMAER**



Fonte: Elaboração própria.

### 9.1 COMANDANTE DA AERONÁUTICA (CMTAER)

O Comandante da Aeronáutica, o dirigente máximo da Instituição, é a maior autoridade decisora em relação às questões atinentes à Governança, e, conseqüentemente, à Gestão de Riscos, devendo ser assessorado, no que for cabível, pelo Alto-Comando da

Aeronáutica (ALTCOM), pelo Comitê de Governança da FAB (CGov-FAB), pelo Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER).

## **9.2 ALTO-COMANDO DA AERONÁUTICA (ALTCOM)**

**9.2.1** O Alto-Comando da Aeronáutica é o órgão colegiado de mais alto nível do COMAER, encarregado de assessorar o Comandante da Aeronáutica nas suas atribuições de direção e gestão da Força, além das questões relativas à Política Militar Aeronáutica.

**9.2.2** O Alto-Comando da Aeronáutica, convocado e presidido pelo Comandante da Aeronáutica, é constituído pelos Tenentes-Brigadeiros-do-Ar, da ativa, quando no exercício de cargos no Comando da Aeronáutica e no Ministério da Defesa.

## **9.3 COMITÊ DE GOVERNANÇA DA FAB (CGov-FAB)**

**9.3.1** O CGov-FAB foi criado por meio de ato do Comandante da Aeronáutica, consignado na Portaria nº 1.738/GC3, de 4 de outubro de 2019 (publicada no BCA nº 181, de 8 de outubro de 2019), em conformidade com o que estatui o Decreto nº 9.203/2017.

**9.3.2** Em conformidade com o previsto no art. 2º da Portaria de criação do CGov-FAB, este colegiado tem as seguintes competências ligadas direta ou indiretamente à Gestão de Riscos:

- a) aprovar a implementação de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança;
- b) promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo Comitê Interministerial de Governança (CIG) em seus manuais e em suas resoluções;
- c) definir o direcionamento estratégico que norteia as boas práticas de governança, gestão de riscos e indicadores estratégicos, e emitir recomendações para seu aprimoramento;
- d) direcionar o fomento dos princípios e dos valores fundamentais da Ética Militar condizentes com o fortalecimento da integridade institucional;
- e) direcionar, monitorar e avaliar o Programa de Integridade da FAB;
- f) aprovar a estratégia da gestão de riscos, monitorar a sua implementação e avaliar o nível de risco institucional, a fim de propor aperfeiçoamentos futuros;
- g) tomar conhecimento e avaliar os riscos que podem comprometer o cumprimento da missão organizacional, a fim de propugnar a tomada das providências necessárias; e
- h) incentivar, promover e monitorar o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e da integridade decorrente de recomendações do próprio Comitê e dos órgãos de controle.

## **9.4 ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA (EMAER)**

**9.4.1** O EMAER é o Órgão de Direção Geral do COMAER responsável pelo planejamento e pela emissão de diretrizes que orientam o preparo e o emprego da Força Aérea, visando ao cumprimento da destinação constitucional da Aeronáutica, competindo-lhe:

- a) coordenar as ações que envolvam os órgãos de direção setorial;



- b) orientar, coordenar e controlar as atividades de planejamento, de orçamento e gestão e de modernização administrativa; e
- c) direcionar, monitorar e avaliar a sistemática de Acompanhamento Institucional do Comando da Aeronáutica (conforme a DCA 16-4).

**9.4.2** Neste sentido, pode-se dizer que no EMAER a Governança é intrinsecamente afeta à sua missão, uma vez que exerce as atividades básicas da Governança de direcionar, monitorar e avaliar a gestão organizacional, por meio das práticas relacionadas aos mecanismos da liderança, estratégia e controle, dentre as quais a gestão de riscos, ligada ao mecanismo da estratégia.

## **9.5 UNIDADE DE GESTÃO DE INTEGRIDADE (UGI)**

**9.5.1** A Unidade de Gestão da Integridade, cujas funções são desempenhadas pelo EMAER, por meio do Escritório de Governança Institucional (EGI), foi criada pela Portaria nº 707/GC3, de 18 de maio de 2018, que foi substituída pela Portaria nº 1.932/GC3, de 1º de novembro de 2019, competindo-lhe:

- a) coordenar a elaboração e a revisão de Plano de Integridade, com vistas à prevenção e à mitigação de vulnerabilidades eventualmente identificadas;
- b) coordenar a implementação do programa de integridade e exercer o seu monitoramento contínuo, visando ao seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos; e
- c) atuar na orientação e no treinamento dos militares e servidores da Força Aérea Brasileira, no âmbito do Comando da Aeronáutica, com relação aos temas atinentes ao Programa de Integridade.

**9.5.2** Com a publicação do Decreto 10.756, de 27 de julho de 2021, que instituiu o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal - Sipef, a UGI do COMAER passou a integrá-lo como unidade sistêmica, competindo-lhe o que se segue, com base no art. 6º do referido decreto:

- a) assessorar a autoridade máxima do órgão ou da entidade nos assuntos relacionados ao programa de integridade;
- b) articular-se com as demais unidades do órgão ou da entidade que desempenhem funções de integridade para a obtenção de informações necessárias ao monitoramento do programa de integridade;
- c) coordenar a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade;
- d) promover a orientação e o treinamento, no âmbito do órgão ou da entidade, em assuntos relativos ao programa de integridade;
- e) elaborar e revisar, periodicamente, o plano de integridade;
- f) coordenar a gestão dos riscos para a integridade;
- g) monitorar e avaliar, no âmbito do órgão ou da entidade, a implementação das medidas estabelecidas no plano de integridade;
- h) propor ações e medidas, no âmbito do órgão ou da entidade, a partir das informações e dos dados relacionados à gestão do programa de integridade;

- i) avaliar as ações e as medidas relativas ao programa de integridade sugeridas pelas demais unidades do órgão ou entidade;
- j) reportar à autoridade máxima do órgão ou da entidade o andamento do programa de integridade;
- k) participar de atividades que exijam a execução de ações conjuntas das unidades integrantes do Sipef, com vistas ao aprimoramento do exercício das atividades comuns; e
- l) reportar ao órgão central as situações que comprometam o programa de integridade e adotar as medidas necessárias para sua remediação.

## **9.6 ESCRITÓRIO DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL (EGI)**

Além de exercer a função de UGI do COMAER, o EGI é responsável por coordenar a Governança Institucional no COMAER por meio dos mecanismos da liderança, estratégia e controle, a fim de avaliar, direcionar e monitorar a gestão por processos, a gestão de riscos, os indicadores estratégicos e a sistemática de Acompanhamento Institucional e o Programa de Integridade da FAB.

## **9.7 CONSELHO DE VICE-CHEFES DO COMAER (CONVICE)**

**9.7.1** A Portaria nº 1.710/GC3, de 27 de setembro de 2019 (BCA nº 176 de 2019), atualmente regula as atividades do Conselho de Vice-Chefes (CONVICE), órgão colegiado permanente, criado em 16 de março de 1999, que tem por finalidade assessorar o Chefe do Estado-Maior da Aeronáutica (CEMAER) na apreciação de assuntos de natureza relevante e de interesse da Aeronáutica, bem como na coordenação de estudos de problemas afetos às áreas de atuação do Estado-Maior e suas ações decorrentes.

**9.7.2** Levando-se em conta a importância administrativa do Conselho de Vice-Chefes do COMAER (CONVICE), o qual é constituído pelos Oficiais-Generais na segunda posição hierárquica mais elevada dos ODGSA, assuntos atinentes à Governança podem ser levados à sua apreciação, antes que constem da pauta do CGov-FAB.

## **9.8 ASSESSORIA DE GOVERNANÇA (AsGov)**

**9.8.1** As Assessorias de Governança (AsGov), anteriormente denominadas como Assessorias ou Centros de Planejamento, Orçamento e Gestão (APOG/CPOG), constituem-se em órgãos consultivos que têm por finalidade assessorar os ODSA com relação às questões atinentes à Governança, Gestão de Riscos, Gestão por Processos, Indicadores Estratégicos, Acompanhamento Institucional, Integridade, Orçamento, Prestação de Contas institucional e demandas de órgãos externos, quando relativas às áreas anteriormente mencionadas, competindo-lhes a coordenação das ações necessárias para o monitoramento, o controle e a avaliação dessas atividades.

**9.8.2** Em um mesmo ODSA podem coexistir várias Assessorias de Governança (AsGov1, AsGov2 etc.), as quais podem ser especializadas em uma ou mais áreas listadas no item anterior, como, por exemplo: AsGov1 - Planejamento e Indicadores; AsGov2 - Gestão de Riscos e Integridade; e AsGov3 - Escritório de Processos.

**9.8.3** As Diretorias (DIRSA, DIRAD, DTI etc.) podem ter em seus organogramas Assessorias de Governança (AsGov), porquanto desenvolvem atividades especializadas as quais devem

ser aprimoradas por meio de grande parte das atribuições elencadas no item 9.8.1, desempenhando, assim, dentro de seu escopo de atuação, as atividades básicas da Governança: Direcionar, Monitorar e Avaliar.

**9.8.4** Os Comandos Aéreos Regionais (COMAR) também possuem em sua estrutura organizacional Assessorias de Governança (AsGov), tendo em vista que exercem as atividades básicas de Governança (Direcionar, Monitorar e Avaliar) para supervisionar as suas unidades subordinadas em suas respectivas jurisdições regionais.

**9.8.5** Às demais Organizações que possuam unidades subordinadas, é desejável que tenham uma Assessoria de Governança (AsGov), para direcionar, monitorar e avaliar os aspectos da Governança institucional nessas unidades.

## **9.9 COMANDANTE DE ORGANIZAÇÃO MILITAR**

Os Comandantes das Organizações Militares de todo o COMAER são responsáveis pela aprovação do Plano de Gestão de Riscos de suas Organizações, conforme o item 6.5.1, o qual deve contemplar a análise dos riscos ao atingimento dos seus objetivos organizacionais que estão ligados aos seus principais processos e aos projetos que estejam sob a sua responsabilidade.

## **9.10 GESTOR**

O Gestor, em todos os níveis organizacionais, responsável por determinado processo ou projeto, é também o responsável pela gestão de riscos desse processo ou projeto, competindo-lhe assessorar o Comandante de sua Organização quanto aos vários aspectos relacionados à gestão dos riscos do seu processo ou projeto, contribuindo com essas informações para a confecção do Plano de Gestão de Riscos de sua OM.

## **9.11 EFETIVO DO COMAER**

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

## **10 DISPOSIÇÕES FINAIS**

**10.1** Esta Diretriz entrará em vigor na data da sua aprovação.

**10.2** 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.

**10.3** Esta Diretriz deve ser atualizada por iniciativa do Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), sempre que julgado necessário.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **Gestão de Riscos - Técnicas para o Processo de Avaliação de Riscos**. NBR ISSO/IEC 31010:2012. Rio de Janeiro, RJ, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **Gestão de Riscos - Diretrizes**. NBR ISO 31000:2018. Rio de Janeiro, RJ, 2018.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**, 2014a.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos**. Brasília: 2014b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>. Acesso em: 15 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. **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. Brasília, DF, 2017a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília, DF, 2017b.

\_\_\_\_\_. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria n° 1.738/GC3, de 4 de outubro de 2019: Institui o Comitê de Governança da FAB. Brasília: 2019. **Boletim do Comando da Aeronáutica n° 181**, Brasília, DF: Comando da Aeronáutica, 08 out. 2019.

\_\_\_\_\_. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria n° 1.932/GC3, de 1° de novembro de 2019: Institui a Unidade de Gerenciamento de Integridade (UGI) no Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), e dá outras providências. **Boletim do Comando da Aeronáutica n° 200**, Brasília, DF: Comando da Aeronáutica, 04 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Portaria-TCU n° 170, de 12 de novembro de 2020. **Referencial básico de governança pública organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3° ed. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia. **Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia**. Brasília, DF, 2021a. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a>>

informacao/acoes-e-programas/integra/governanca/comites-tematicos-de-apoio-a-governanca/arquivos/documentos-crtci/arquivos-de-reuniao/guia-gestao-de-riscos-v-final-31-05.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021**: Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal, 2021b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/decreto/D10756.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10756.htm). Acesso em: 15 ago. 2022.

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework - Executive Summary**. COSO 2004.

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance - Executive Summary**. COSO 2017.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles**. 2013.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **Modelo das Três Linhas do IIA 2020: Uma atualização das Três Linhas de Defesa**. 2020. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br//noticia/novo-modelo-das-tres-linhas-do-iaa-2020>>. Acesso em: 15 ago. 2022.

**Apêndice A - Matriz RACI**  
**(Responsável, Autoridade que aprova, Consultado e Informado)**

Funções	CMTAER	CGov-FAB (ALTCOM)	EMAER	EGI EMAER	CONVICE	ODSA	AsGov ODSA	COMAR ou Diretoria	AsGov COMAR ou Diretoria	Cmt OM	Gestor de Riscos
Políticas de Governança e Gestão de Riscos; e Plano de Integridade	A	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Definição e priorização dos Riscos do COMAER, a nível estratégico	A	C	C	R	C	C	C	-	-	-	-
Diretrizes de Governança, Gestão de Riscos e Integridade do COMAER	I	I	A	R	I	C	C	I	I	I	I
Definição e priorização dos Riscos dos ODSA	-	-	I	I	-	A	R	C	C	C	C
Definição e priorização dos Riscos dos COMAR e Diretorias	-	-	-	-	-	I	I	A	R	C	C
Plano de Gestão de Riscos da OM	-	-	-	-	-	I	I	I	I	A	R

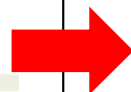
A - Autoridade que aprova	É quem aprova ou valida a atividade ou resultado dela
R - Responsável	É quem executa a atividade efetivamente
C - Consultado	É quem gera uma informação que agrega valor a uma atividade
I - Informado	É quem precisa ser notificado do resultado da atividade

## Apêndice B - Preenchimento da Planilha de Auxílio à Gestão de Riscos

1) Primeiramente, deve ser analisada a cultura organizacional por meio da planilha de Ambiente e Fixação de Objetivos.

2) Em seguida, parte-se para a identificação do evento de risco na planilha de Mapa de Riscos.

Formulário de Levantamento de Informações sobre Ambiente e sobre a Fixação de Objetivos		
Órgão / Unidade		
Diretoria / Coordenação		
Informações sobre o Ambiente Interno - existência de:	Sim	Não
Código de Ética / Normas de Conduta	( )	( )
Estrutura Organizacional	( )	( )
Política de Recursos Humanos (compromisso com a competência e desenvolvimento)	( )	( )
Atribuição de Alçadas e Responsabilidades	( )	( )
Normas Internas	( )	( )
Informações sobre a Fixação de Objetivos - existência de:	Sim	Não
Missão	( )	( )
Visão	( )	( )
Objetivos	( )	( )
Este formulário tem a finalidade de avaliar aspectos dos dois primeiros componentes do COSO GRC (Ambiente Interno e Fixação de Objetivos) e contribuir para identificar também a existência de aspectos relacionados à integridade.		
Informações sobre o Macroprocesso/Processo		
Macroprocesso		
Processo		
Objetivo do Macroprocesso / Processo		
Leis e Regulamentos:		
Sistemas:		
Análise de SWOT		
A análise de SWOT é realizada com foco no macroprocesso/processo e visa obter informações para apoiar a identificação de eventos de riscos, bem como escolher as ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo, da unidade e do MP.		
Análise do Ambiente Interno		
Forças (Pontos Fortes)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
Fraquezas (Pontos Fracos)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
Análise do Ambiente Externo		
Oportunidades (Pontos Fortes)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
Ameaças (Pontos Fracos)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
Instruções		
Ambiente e Fixação de Objetivos		
Mapa de Riscos		
Cálculo do Risco Inerente		
Cálculo do Risco Residual		



Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Processo de gestão de riscos da OM	Análise equivocada dos riscos dos processos	1. Excesso de subjetividade 2. confusão entre eventos, suas causas e consequências 3. Deficiente organização dos dados dos processos administrativos 4. Processos mapeados incorretamente 5. Análise de riscos de processos irrelevantes	1. Supervalorização de riscos não tão importantes ou desconsideração de riscos graves 2. Falta de tratamento das verdadeiras causas dos riscos 3. Falta de consciência dos verdadeiros riscos
	Evento 2	1. 2.	1. 2.
Subprocesso/ Atividade 3	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.
	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.
Subprocesso/ Atividade 4	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.
	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.
Instruções			
Ambiente e Fixação de Objetivos			
Mapa de Riscos			
Cálculo do Risco Inerente			
Cálculo do Risco Residual			



### Continuação do Apêndice B - Preenchimento da Planilha de Auxílio à Gestão de Riscos

3) Após se definir qual processo será submetido à análise de riscos, que no exemplo apresentado é o processo de gestão de riscos da OM (trata-se da análise da própria metodologia que era empregada no COMAER pela DCA 16-2 de 2018), procede-se ao preenchimento das informações afetas à identificação do evento risco, suas causas e consequências.

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Processo de gestão de riscos da OM	Análise equivocada dos riscos dos processos	1. Excesso de subjetividade 2. confusão entre eventos, suas causas e consequências 3. Deficiente organização dos dados dos processos administrativos 4. Processos mapeados incorretamente 5. Análise de riscos de processos irrelevantes	1. Supervalorização de riscos não tão importantes ou desconsideração de riscos graves 2. Falta de tratamento das verdadeiras causas dos riscos 3. Falta de consciência dos verdadeiros riscos

4) Depois de se definir o evento de risco, determina-se a sua categoria, escolhendo-se uma das alternativas apresentadas pelo próprio quadrante ao se clicar na seta no canto inferior direito.

Categoria do Risco	Natureza do Risco orçamentário/financeiro
Operacional	Não



- Estratégico
- Operacional
- Orçamentário
- Reputação
- Integridade
- Fiscal
- Conformidade

### Continuação do Apêndice B - Preenchimento da Planilha de Auxílio à Gestão de Riscos

5) Após concluir a etapa “4”, realiza-se a análise da planilha de “Cálculo do Risco Inerente”, verificando-se primeiro o seu “Impacto” por meio da análise de vários aspectos que são calculados com base em uma ponderação de fatores já estabelecida.

5.1) Na planilha em questão, o Impacto é constituído por seis aspectos: “Esforço da Gestão”, “Regulação”, “Reputação”, “Negócios/Serviços à Sociedade”, “Intervenção Hierárquica” e “Valor Orçamentário”, cada qual com um peso previamente definido de respectivamente 15%, 17%, 12%, 18%, 13% e 25%.

5.2) A referência para preenchimento pode ser encontrada na aba “Impacto - Fatores de Análise” mostrada na próxima página.

Macroprocesso / Processo	Impacto - Fatores de Análise							
	Eventos de Riscos	Aspectos Avaliativos					Peso	
		Estratégico-Operacional						Econômico-Financeiro
		Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços a Sociedade	Intervenção Hierárquica		Valor Orçamentário
	Pesos	15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%
	Pesos Atribuídos ao Impacto (Análise Hierárquica de Processo - AHP)							
Processo de gestão de riscos da OM	Análise equivocada dos riscos dos processos	3	3	2	3	2	1	2
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0

### Continuação do Apêndice B - Preenchimento da Planilha de Auxílio à Gestão de Riscos

5.3) A referência para o preenchimento da planilha anterior pode ser visualizada na aba “Impacto - Fatores de Análise”

Impacto - Fatores para Análise							
	Estratégico-Operacional					Econômico-Financeiro	Peso
	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Orçamentário	
	15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%
Orientações para atribuição de pesos	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão da FAB	Exigiria a intervenção do Comandante da Aeronáutica	$\geq 25\%$	5-Catastrófico
	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão do EMAER	Exigiria a intervenção do Chefe do EMAER	$\geq 10\% < 25\%$	4-Grande
	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos da Organização	Exigiria a intervenção do Chefe da Subchefia	$\geq 3\% < 10\%$	3-Moderado
	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto	Determina ações de caráter orientativo	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance do objetivo do processo	Exigiria a intervenção do Chefe da Seção	$\geq 1\% < 3\%$	2-Pequeno
	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum impacto no processo	Seria alcançada no funcionamento normal da atividade	$< 1\%$	1-Insignificante

### Continuação do Apêndice B - Preenchimento da Planilha de Auxílio à Gestão de Riscos

5.4) Após ter sido determinado o Impacto, procede-se à análise de Probabilidade, levando-se em conta a orientação contida na planilha acerca da descrição de cada frequência. Por exemplo, para a probabilidade de ocorrência “Muito Alta”, tem-se que o “Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias”.

5.5) Tendo sido concluída a análise de Probabilidade, automaticamente será realizado o cálculo de Impacto x Probabilidade, sendo apresentada a Descrição do Nível de Risco na coluna da direita que, no caso em tela, é “Risco Alto”. Além disso, esses valores automaticamente alimentarão o quadrante de Impacto x Probabilidade da Planilha de “Mapa de Riscos”, conforme a figura à direita.



### Continuação do Apêndice B - Preenchimento da Planilha de Auxílio à Gestão de Riscos

6) Após ter sido determinado o impacto e a probabilidade do Risco Inerente, procede-se à Identificação dos Controles Existentes na aba Mapa de Riscos, composto por três quadrantes: “Descrição do Controle Atual”, “Avaliação quanto ao Desenho do Controle” e “Avaliação quanto à Operação do Controle”, onde os dois últimos já possuem opções de 1 a 5 para serem escolhidas pelo analista, conforme a figura abaixo.

Risco Inerente			Identificação dos Controles Existentes			Risco Residual		
I	P	NR	Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desenho do Controle	Avaliação quanto à Operação do Controle	I	P	NR
2	5	Risco Alto	1. São seguidos os passos preconizados pela DCA 16-2 2. A gestão de riscos é realizada diretamente no GPAer	(4) É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas;	(3) Controle parcialmente executado;	2	4	Risco Alto
0	1	Risco Pequeno	1. 2.	(1) Não há sistema de Controle; (2) Há procedimento de controle para algumas ativid. (3) Controles não foram planejados formalmente, ma (4) É desenhado um sistema de controle integrado ad (5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos.	1	0	1	Risco Pequeno

7) Tendo sido analisados os controles existentes, passa-se à análise do Risco Residual, na aba de mesmo nome, seguindo-se os mesmos passos descritos no item 5 do presente Apêndice.

### Continuação do Apêndice B - Preenchimento da Planilha de Auxílio à Gestão de Riscos

8) Após ter sido determinado o Risco Residual, procede-se a Resposta ao Risco por meio da escolha de opções previamente registradas, conforme a figura abaixo.

Resposta a Risco									
Risco Residual		Possíveis Respostas	Controles Propostos / Ações Propostas						
P	NR		Tipo	Descrição	Data do Início	Data da Conclusão	Status	Situação	
4	Risco Alto	Reduzir	Preventivo	1. Passar a utilizar os processos mapeados como requisito para a análise do risco 2. Passar a utilizar a planilha documentadora de gestão de riscos para o aprimoramento desses processos.	04/01/2021	10/12/2021	Em andamento		
		Evitar							
		Reduzir							
		Compartilhar / Transferir							
		Aceitar							
			0 x		00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado		


8.1) As ações ligadas à Resposta ao Risco deverão ser preenchidas por meio da aba “Plano de Ação”, conforme apresentado na próxima página.



### Continuação do Apêndice B - Preenchimento da Planilha de Auxílio à Gestão de Riscos

8.2) O Plano de Ação é constituído pelos seguintes quadrantes: “O que?”, “Onde?”, “Quem?”, “Como?” e “Quando”.

O que?			Onde?	Quem?
Controle Proposto / Ação Proposta				
Descrição	Tipo	Objetivo	Área Responsável pela Implementação	Responsável Implementação
1. Passar a utilizar os processos mapeados como requisito para a análise do risco 2. Passar a utilizar a planilha de auxílio à gestão de riscos para o aprimoramento desses processos	Preventivo	Melhorar Controle Existente	EGE1	Chefe da EGE1

Como?		Quando?			
Como será Implementado	Intervenientes	Data do Início	Data da Conclusão	Status	
Durante a melhoria dos processos	Organizações do COMAER	04/01/2021	10/12/2021	Em andamento	

LEGENDA	
Não iniciado	
Em andamento	
Concluído	
Atrasado	

Tendo completada essa etapa, a análise está concluída e a planilha preenchida pode ser carregada no GPAer junto ao registro do risco, conforme descrito no Apêndice C.

## Apêndice C - Registro no GPAer

1) O Risco pode ser inserido já associado a qualquer outra iniciativa constante do GPAer, como uma tarefa de um projeto, conforme o exemplo da figura abaixo na qual o risco está sendo criado associado ao Mapeamento de Processos do EMAER, constante do módulo Projetos do EMAER.

**Detalhes da Tarefa**

Ver **Inserir** Ação

**Conduzir a Política de Gestão de Riscos e Integridade**

Projeto: MAPEAMENTO DE PROCESSOS E GESTÃO DE RISCOS (EMAER)  
Código: 1.0009/5257

Tarefa superior: EGE1  
OM responsável: EMAER  
Seção responsável: (EGE) ESCRITÓRIO DE GOVERNANÇA EXECUTIVA  
Seção envolvida: (EGE1) SEÇÃO DE GOVERNANÇA  
Responsável: CL EDUARDO  
Prioridade: normal  
Status: Concluída  
Marco: Não  
Tempo trabalhado: 1555  
Nível de acesso: Participantes  
Início: 04/01/2021 08:00:00  
Término: 10/12/2021 17:00:00  
Duração: 243,00 dias  
Categoria: Administrativa  
Designados: (4)  
Predecessora: nenhuma  
Sucessora: nenhuma  
Contatos: IT PAMELA (+3)  
Alerta ativo: Não  
Físico executado: 100,00%  
Físico planejado: 86,28%  
Velocidade do físico: 1,16

**Financeiro**

Registros	Arquivos	Riscos	Ações de Contingência	Gantt
Data	Ref.	Título		
16/08/2021		Conduzir a Política de Gestão de Riscos e Integridade - 01		

Legenda: ☐ Normal ☐ Problema ☐ Problema Solucionado



**Detalhes da Tarefa**

Ver Inserir Ação

**Conduzir a Política de Gestão de Riscos e Integridade**

Projeto: MAPEAMENTO DE PROCESSOS E GESTÃO DE RISCOS (EMAER)  
Código: 1.0009/5257

Tarefa superior: EGE1  
OM responsável: EMAER  
Seção responsável: (EGE) ESCRITÓRIO DE GOVERNANÇA EXECUTIVA  
Seção envolvida: (EGE1) SEÇÃO DE GOVERNANÇA  
Responsável: CL EDUARDO  
Prioridade: normal  
Status: Concluída  
Marco: Não  
Tempo trabalhado: 1555  
Nível de acesso: Participantes  
Início: 04/01/2021 08:00:00  
Término: 10/12/2021 17:00:00  
Duração: 243,00 dias  
Categoria: Administrativa  
Designados: (4)  
Predecessora: nenhuma  
Sucessora: nenhuma  
Contatos: IT PAMELA (+3)  
Alerta ativo: Não  
Físico executado: 100,00%  
Físico planejado: 86,28%  
Velocidade do físico: 1,16

**Financeiro**

Registros	Arquivos	Riscos	Ações de Contingência	Gantt
Data	Ref.	Título		
16/08/2021		Conduzir a Política de Gestão de Riscos e Integridade - 01		

Legenda: ☐ Normal ☐ Problema ☐ Problema Solucionado



### Continuação do Apêndice C - Registro no GPAer

2) Preenchimento do cabeçalho com os dados da seção responsável.

**Detalhes do Risco**

Ver Inserir Ação

**Análise equivocada dos riscos dos processos**

OM responsável: EMAER  
 OM envolvidas: EMAER  
 Seção responsável: (EGE1) SEÇÃO DE GOVERNANÇA  
 Seções envolvidas: (EGE1) SEÇÃO DE GOVERNANÇA  
 Responsável: CL EDUARDO  
 Designados: 1T PAMELA - (EGE1) SEÇÃO DE GOVERNANÇA (+2)

3) Descrição do evento de risco, com causas, consequências e sua categoria, conforme a planilha de auxílio.

**Descrição:**

Evento de Risco : Análise equivocada dos riscos dos processos

Causa : 1. Excesso de subjetividade  
 2. confusão entre eventos, suas causas e consequências  
 3. Deficiente organização dos dados dos processos administrativos  
 4. Processos mapeados incorretamente  
 5. Análise de riscos de processos irrelevantes

Consequências: 1. Supervalorização de riscos não tão importantes ou desconsideração de riscos  
 2. Falta de tratamento das verdadeiras causas dos riscos  
 3. Falta de consciência dos verdadeiros riscos

Categoria: Operacional

4) Risco Inerente: Probabilidade x Impacto = Gravidade, inserindo-se os mesmos valores da planilha de auxílio. Lembre-se que a nomenclatura do GPAer é diferente da constante da planilha, possuindo também os aspectos de Urgência e Tendência, que também não estão presentes na planilha.

**Situação Inicial (Risco Inerente):**

Probabilidade: Muito alta  
 Impacto: Pequeno  
 Gravidade: Grave  
 Urgência: O mais rápido possível  
 Tendência: Irá piorar  
 G.U.T: 27

### Continuação do Apêndice C - Registro no GPAer

5) Descrição dos controles atuais conforme a planilha de auxílio.

Controles Atuais: 1. São seguidos os passos preconizados pela DCA 16-2;  
2. A gestão de riscos é realizada diretamente no GPAer.  
Desenho:  
(4) É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado.  
O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas;  
Operação:  
(3) Controle parcialmente executado;

6) Risco Residual: Probabilidade x Impacto = Gravidade, após a análise dos controles atuais, conforme os mesmos valores da planilha de auxílio, levando-se em conta que nomenclatura do GPAer é diferente da planilha e que os aspectos de Urgência e Tendência podem ser avaliados, embora não constem da planilha.

**Situação Final (Risco Residual):**  
Probabilidade: Baixa  
Impacto: Grande  
Gravidade: **Grave**  
Urgência: Pouco urgente  
Tendência: Irá piorar  
G.U.T: 18

7) Resposta ao Risco: Descrição resumida da resposta que foi descrita na planilha de auxílio.



Iniciativa: Mitigar  
Ação proposta: 1. Passar a utilizar os processos mapeados como requisito para a análise do risco  
2. Passar a utilizar a planilha documentadora de gestão de riscos para o aprimoramento desses processos

8) Gatilho: Este campo do GPAer não está presente na planilha de auxílio e pode ser utilizado para descrever uma situação de alerta que deve suscitar uma Ação de Contingência; ou uma situação de alerta e suas respectivas ações suplementares. A chegada a essa situação de alerta indica que a resposta ao risco não foi efetiva e ações suplementares terão que ser tomadas.

Gatilho: O nível de implementação do mapeamento de processos e da planilha de gestão de riscos a ser aplicada nos processos deve ser mensurado nos próximos seis meses, a fim de verificar a sua efetividade. Caso o acompanhamento via GPAer não demonstre uma evolução efetiva (de mais de 50%), medidas suplementares devem ser tomadas.

## Continuação do Apêndice C - Registro no GPAer

### 9) Visão geral do Risco no GPAer.


 <b>Detalhes do Risco</b>	
Ver	Ação
<b>Análise equivocada dos riscos dos processos</b>	
OM responsável: EMAER OM envolvidas: EMAER Seção responsável: (EGE1) SEÇÃO DE GOVERNANÇA Seções envolvidas: (EGE1) SEÇÃO DE GOVERNANÇA Responsável: <input checked="" type="checkbox"/> CL EDUARDO Designados: <input checked="" type="checkbox"/> 1T PAMELA - (EGE1) SEÇÃO DE GOVERNANÇA (+2)	
<b>Descrição:</b> Evento de Risco : Análise equivocada dos riscos dos processos Causa : 1. Excesso de subjetividade 2. confusão entre eventos, suas causas e consequências 3. Deficiente organização dos dados dos processos admin 4. Processos mapeados incorretamente 5. Análise de riscos de processos irrelevantes Consequências: 1. Supervalorização de riscos não tão importantes ou des 2. Falta de tratamento das verdadeiras causas dos riscos 3. Falta de consciência dos verdadeiros riscos Categoria: Operacional	
<b>Situação Inicial (Risco Inerente):</b> Probabilidade: Muito alta Impacto: Pequeno Gravidade: Grave Urgência: O mais rápido possível Tendência: Irá piorar G.U.T: 27 Controles Atuais: 1. São seguidos os passos preconizados pela DCA 16-2; 2. A gestão de riscos é realizada diretamente no GPAer. Desenho: (4) É desenhado um sistema de controle integrado adequ O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê re Operação: (3) Controle parcialmente executado;	
<b>Situação Final (Risco Residual):</b> Probabilidade: Alta Impacto: Pequeno Gravidade: Grave Urgência: Pouco urgente Tendência: Irá piorar Iniciativa: Mitigar Ação proposta: 1. Passar a utilizar os processos mapeados como requisito 2. Passar a utilizar a planilha documentadora de gestão d G.U.T: 18 Gatilho: O nível de implementação do mapeamento de processos e a fim de verificar a sua efetividade. Caso o acompanhamento Relacionado:  Conduzir a Política de Gestão de Riscos e Integridade Sistema de percentagem: Manual Progresso: 60,00% Início: 01/02/2021 08:58:00 Término: 09/12/2022 08:58:00 Duração: 480,00 Moeda: R\$ Nível de acesso: Protegido Ativo: Sim	

### Continuação do Apêndice C - Registro no GPAer

10) Caso o Gatilho preveja uma situação de alerta que suscite uma Ação de Contingência, esta pode ser criada no mesmo quadro de informações do risco por meio da opção “Inserir” e “Nova Ação de Contingência”.



11) A Ação de Contingência do GPAer é constituída por um cabeçalho, Descrição e Ação Proposta.



## Detalhes da Ação de Contingência

Ver Inserir Ação

**Ação de Contingência para o aperfeiçoamento da análise de riscos**

OM responsável:EMAER  
OM envolvidas:EMAER  
Seção responsável:(EGE1) SEÇÃO DE GOVERNANÇA  
Seções envolvidas:(EGE1) SEÇÃO DE GOVERNANÇA  
Responsável:☒ CL EDUARDO  
Designados:☒ IT PAMELA - (EGE1) SEÇÃO DE GOVERNANÇA (+2)

Descrição:A presente Ação de Contingência compreende um conjunto de ações com o escopo de aumentar a qualidade e, consequentemente, a efetividade da análise dos riscos, caso a resposta ao risco não seja suficiente, conforme descrito no Gatilho do risco relacionado à presente Ação de Contingência.

Ação proposta:1. Promover a Planilha de Gestão de Riscos, por meio de instruções e material didático  
2. Promover instruções para a utilização do GPAer, para o registro dos resultados  
3. Promover Seminários de Gestão de Riscos, com a participação das AsGov dos ODSA



Relacionada: Análise equivocada dos riscos dos processos

Sistema de percentagem:Manual  
Progresso:0,00%  
Início:01/02/2021 11:50:00  
Término:09/12/2022 11:50:00  
Duração:480,00  
Moeda:R\$  
Aprovada:Sim  
Nível de acesso:Protegido  
Ativa:Sim

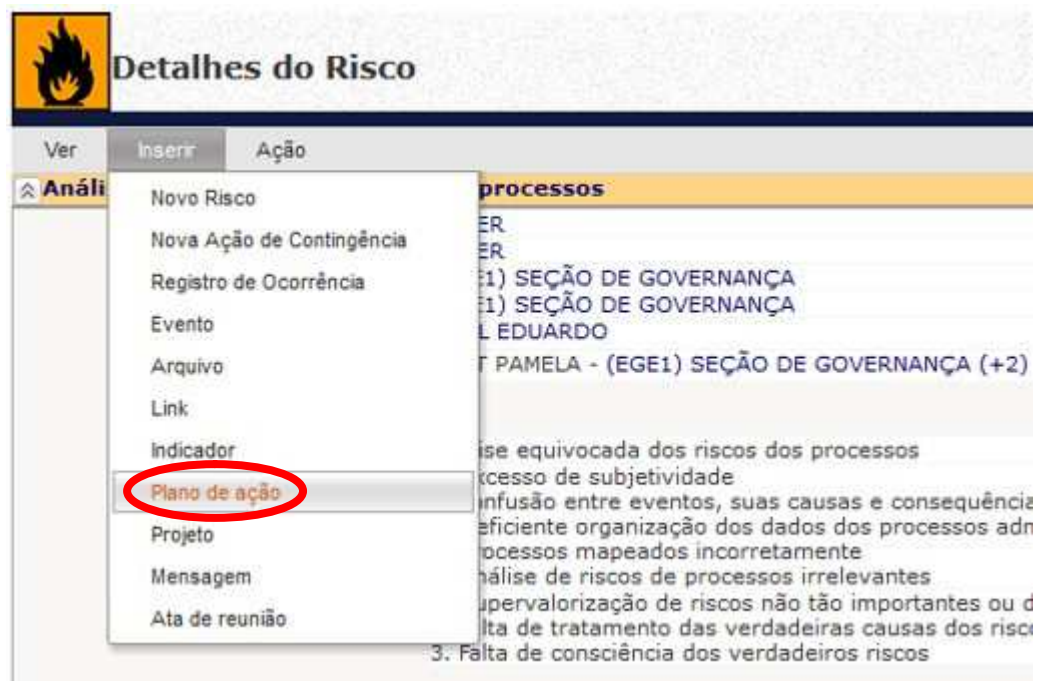


### Continuação do Apêndice C - Registro no GPAer

12) A planilha de auxílio à análise de riscos, bem como informações complementares, documentos, gráficos e figuras ilustrativas podem ser anexados à página do evento de risco ou da ação de contingência no GPAer.

Arquivos		Ações de Contingência	
	Nome do Arquivo	Ap.	Descrição
	DCA 16-2_Gestão de Riscos no COMAER.pdf	N/A	Diretriz de Gestão de Riscos em vigor
	Planilha de análise do processo[...].xlsx	N/A	Planilha utilizada para a análise do evento de risco.
	Plano de Contingência.docx	N/A	Detalhamento das ações do Plano de Contingência.

13) A resposta ao risco e a ação de contingência podem ter planos de ação a elas associados.



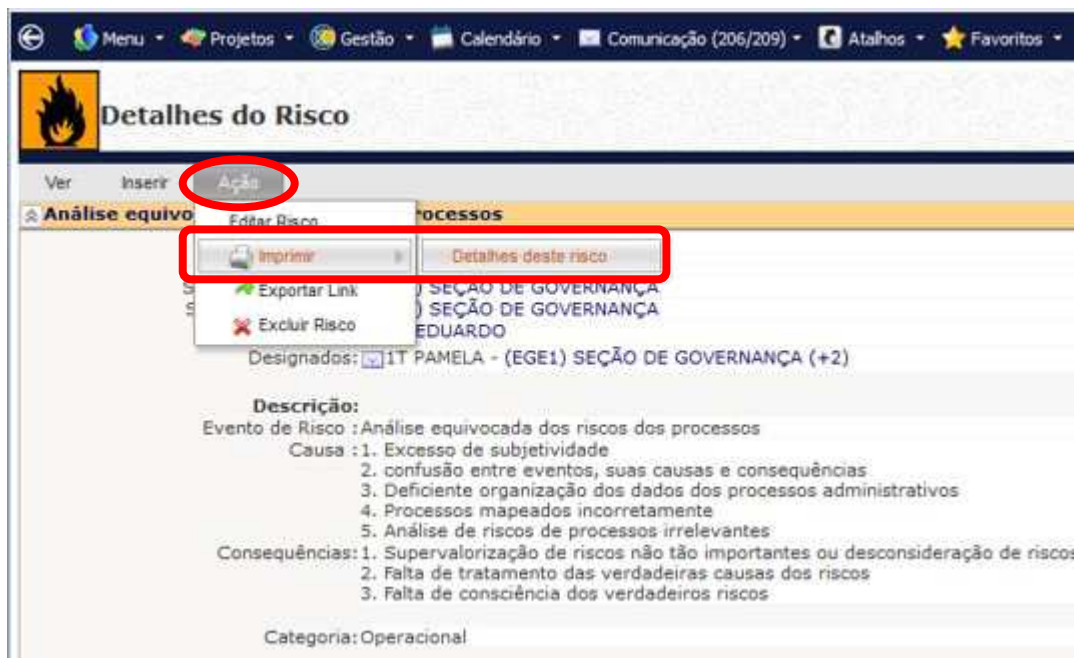
**Continuação do Apêndice C - Registro no GPAer**

13.1) O Plano de Ação possui os mesmos campos da resposta ao risco da planilha de auxílio: “O que”, “Onde”, “Quem”, “Como” e “Quando”, além dos campos “Por que” e “Quanto”.

Ações	
Nome:	Plano de Ação da resposta ao risco *
OM:	EMAER
Responsável:	CL EDUARDO - CH CHEFE - EMAER
Progresso:	0 %
Peso:	1
Tem início:	<input type="checkbox"/> 01/01/2021 8 : 00
Tem término:	<input type="checkbox"/> 09/12/2022 17 : 00
Duração esperada:	502 dias
O Que:	
Por que:	
Onde:	
Quando:	
Quem:	
Participantes:	
Seções envolvidas:	
Como:	
Quanto:	
<div>estimado gasto</div>	

### Continuação do Apêndice C - Registro no GPAer

14) As análises de risco do GPAer podem ser impressas em pdf ou fisicamente para constarem do Plano de Gestão de Riscos da OM, por meio do Menu “Ação/Imprimir/Detalhes do risco”.



14.1) A impressão já é criada com o cabeçalho de sua Organização e todos os dados do risco, facilitando a sua organização processual posterior.

