

**MINISTÉRIO DA DEFESA  
COMANDO DA AERONÁUTICA**



**PLANEJAMENTO**

**PCA 11-344**

**GESTÃO DE RISCOS DA SECRETARIA DE  
ECONOMIA, FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO DA  
AERONÁUTICA**

**2023**



**MINISTÉRIO DA DEFESA**  
**COMANDO DA AERONÁUTICA**  
**SECRETARIA DE ECONOMIA, FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO DA AERONÁUTICA**



**PLANEJAMENTO**

**PCA 11-344**

**GESTÃO DE RISCOS DA SECRETARIA DE  
ECONOMIA, FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO DA  
AERONÁUTICA**

**2023**





**MINISTÉRIO DA DEFESA**  
**COMANDO DA AERONÁUTICA**  
**SECRETARIA DE ECONOMIA, FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO DA AERONÁUTICA**

PORTARIA SEFA Nº 332/AJUR, DE 16 DE FEVEREIRO DE 2023.

Aprova oPCA 11-344"Gestão de Riscos  
da Secretaria de Economia, Finanças e  
Administração da Aeronáutica”.

**O SECRETÁRIO DE ECONOMIA, FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO DA AERONÁUTICA**, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 22, do Decreto nº 11.237, de 18 de outubro de 2022, publicado no Diário Oficial da União (D.O.U) nº 199, de 19 de outubro de 2022; o ROCA 20-8 "Regulamento da SEFA", aprovado pela Portaria nº 241/GC3, de 9 de fevereiro de 2022; o RICA 20-2 "Regimento Interno da SEFA", aprovado pela Portaria SEFA nº 301/AJUR, de 21 de novembro de 2022, e considerando o que consta do Processo nº 68000.000336/2023-19, **resolve**:

Art. 1º Aprovar a reedição doPCA 11-344 "*Gestão de Riscos da Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica*", que com esta baixa.

Art. 2º A entrada em vigor do presente ato, justificada em função da urgência, conforme disposto no parágrafo único do art. 4º do Decreto nº 10.139, de 28 de novembro de 2019, será na data de sua publicação.

Art. 3º Revoga-se a Portaria SEFA nº 8/AJUR, de 28 de janeiro de 2019, publicada no BCA nº 20, de 5 de fevereiro de 2019.

TenBrig Ar RICARDO AUGUSTO FONSECA NEUBERT  
Secretário de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica

(Publicada no BCA nº 036, de 24 de fevereiro de 2023)



## SUMÁRIO

<b>1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES</b> .....	9
<b>1.1 FINALIDADE</b> .....	9
<b>1.2 CONCEITUAÇÕES</b> .....	9
<b>1.3 PLANO DE RISCO (CONTINGÊNCIA)</b> .....	14
<b>1.4 ÂMBITO</b> .....	15
<b>2 ANÁLISE DE RISCOS</b> .....	17
<b>2.1 GESTÃO DE RISCOS</b> .....	17
<b>3 DISPOSIÇÕES FINAIS</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	35
<b>Anexo A – Plano SEFA de Risco 202X</b> .....	36
<b>Anexo B – Plano de Ação – Setores 202X</b> .....	37
<b>Anexo C – Plano SEFA de Comunicação 202X</b> .....	38





## **PREFÁCIO**

Amplamente difundido nas instituições financeiras, a análise e o gerenciamento de riscos é de relevante ênfase na rotina da Administração Pública Federal, vindo a situar-se na agenda permanente dos órgãos de controle externo.

Assim, o planejamento, com ênfase na identificação dos possíveis eventos que possam impactar nos objetivos organizacionais, envolve o desencadeamento de ações de prevenção e de mitigação da ocorrência das consequências desses eventos, e apresenta-se como parte mais atual da cultura organizacional.

O COMAER, por intermédio do Estado-Maior da Aeronáutica - EMAER, tem destinado especial atenção ao tema, de tal sorte que já emitiu a 2ª edição da DCA 16-2 - Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica, sendo que a primeira foi publicada em 2017. Assim, não restam dúvidas que a Aeronáutica, já bastante familiar com essa pauta na área operacional, passa a adotar a gestão de riscos também nos seus macroprocessos de apoio.

A SEFA, em cumprimento ao disposto na referida diretriz, atualizou o presente PCA que formaliza a atividade de análise e gestão de riscos nesta Secretaria, de modo a proporcionar a elaboração do Plano de Risco (contingenciamento) de forma a identificar os principais eventos e, em consequente, propor as ações necessárias e suficientes ao seu tratamento e resposta. Busca-se, assim, alcançar a melhor garantia de que os objetivos institucionais serão alcançados, mitigando-se os óbices.

Nesse sentido, este PCA foi elaborado de forma lógica e didática, para que seja de fácil interpretação e aplicação. Verificam-se no documento três partes básicas, quais sejam: conceitual, análise de riscos e gestão de riscos. A gestão de riscos está organizada em 05 (cinco) etapas: contexto, identificação, mensuração, resposta e comunicação – da qual decorre o Plano de Comunicação.



## **1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

### **1.1 FINALIDADE**

Apresentar os conceitos, fundamentos e a metodologia que conduzem à análise e gestão de riscos com vistas ao Plano de Risco e de Comunicação da SEFA, de modo a atender ao previsto na DCA 16-2/2018 e na ICA 12-30/2018, adequando esta Secretaria à política de gestão de riscos do COMAER.

### **1.2 CONCEITUAÇÕES**

#### **1.2.1 ALTA ADMINISTRAÇÃO**

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

#### **1.2.2 ANÁLISE DOS RISCOS**

Processo sistemático de compreensão da natureza do risco e determinação do nível de risco. Fornece subsídios para a avaliação/apreciação dos riscos, suas causas e consequências com vistas ao tratamento e ao controle de riscos.

##### **1.2.2.1 Critérios de Risco**

Termos de referência contra a qual o significado de um risco é avaliado.

##### **1.2.2.2 Probabilidade**

Medida da possibilidade de um evento e/ou fato-fator ocorrer, se realizar, se materializar em razão dos casos favoráveis pelos possíveis.

Para fins de aplicação da análise de riscos, conforme disposto no presente PCA, trata-se de chance opinativa, para intervalo arbitrado, da ocorrência do evento e/ou fato-fator de risco, e não da probabilidade estatisticamente calculada.

##### **1.2.2.3 Impacto**

Criticidade, ou a dimensão dos efeitos, repercussões e implicações do risco que se realiza/materializa em razão de algum evento ou fato-fator.

##### **1.2.2.4 Nível de Risco**

Métrica estimada para dimensionar o nível/magnitude do risco dos processos, áreas, setores e/ou unidades, com o objetivo de facilitar o monitoramento, controle e acompanhamento de risco. Sua percepção se dá pelo cruzamento (horizontal e vertical) da probabilidade com o impacto de um risco.

##### **1.2.2.5 Motricidade**

Capacidade, ou faculdade, dos fatores potencializarem os eventos de risco.

##### **1.2.2.6 Avaliação de Risco**

Processo global de estimar a magnitude dos riscos, bem como propor formas de mitigação dos riscos constatados. Envolve a comparação dos resultados da análise dos riscos com os critérios de riscos para determinar se o risco é aceitável ou inaceitável.

#### **1.2.2.7** Causas

Origens, condições e/ou pressupostos que revelam a possibilidade de um evento ocorrer, também chamadas de fatores de riscos e podem ter origem no ambiente interno ou externo.

#### **1.2.2.8** Efeitos/Consequências

Descreve os/as possíveis efeitos/consequências de um possível evento de risco sobre os objetivos, ou seja: como os resultados de um evento podem afetar os objetivos (todo ou partes) da organização.

### **1.2.3 ANÁLISE HIERÁRQUICA DE PROCESSOS (AHP)**

Trata-se de um método para auxiliar as pessoas na tomada de decisões. Neste plano, essa metodologia foi usada para a definição dos pesos dos fatores de análise de impacto dos eventos de risco. É uma técnica formulada para organizar e parametrizar informações para subsidiar a análise e o processo de decisões complexas, tanto de forma qualitativa quanto quantitativa. Ao invés de buscar definir a decisão “correta” (absoluta), o método procura encontrar a que melhor se adapte à problemática em estudo.

### **1.2.4 APETITE AO RISCO**

Nível ou quantidade de risco que a OM está disposta a aceitar (acatar) para atingir seus objetivos.

#### **1.2.4.1** Tolerância/Aceitação ao Risco

Limiar de risco a partir do qual certos resultados das operações da empresa podem ser comprometidos. É indicativo da sensibilidade da empresa em relação aos riscos porquanto envolve a decisão de conviver com as consequências do evento de risco que se realiza-materializa.

#### **1.2.4.2** Critérios de Aceitabilidade de Riscos

Critérios adotados pela organização para a aceitação do risco. Podem variar conforme o projeto ou a atividade, mas condicionam-se aos critérios de riscos da organização.

### **1.2.5 ATIVIDADE**

Operações ou processos rotineiros, contínuos e repetitivos que são executados em apoio ao cumprimento da missão da organização e que demandam o suporte de recursos financeiros próprios. Pode, ainda, ser entendida como a de realização de uma função ou operação específica.

### **1.2.6 ATIVO CRÍTICO**

Todos os itens considerados como essenciais para a operação de uma organização, devendo por isso estar intacto e acessível.

### **1.2.7 GESTÃO DE RISCOS**

Atividade permanente de identificação, avaliação, mensuração e controle de eventos ou situações, a fim de fornecer razoável garantia do cumprimento dos objetivos da organização.

Ainda: gerar subsídios para o suporte do processo de tomada de decisões conquanto a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação-consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

Envolve as estruturas e os arranjos organizacionais para a concepção, implantação/implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da atividade em todos os níveis da OM.

#### **1.2.7.1 Estabelecimento do Contexto**

**1.2.7.1.1** Definição e contextualização dos parâmetros externos e internos a serem considerados na atividade de gerenciamento de riscos. O contexto externo e interno são vetores (forças) de grande influência na OM.

**1.2.7.1.2** Conforme a figura abaixo, o contexto externo diz respeito ao ambiente econômico e social, público e político com os quais a SEFA esteja envolvida/inserida. Já o contexto interno diz respeito à forma como se desenrolam as relações culturais e seus reflexos na arquitetura organizacional: seus processos, objetivos, táticas, estratégias e políticas.



**Figura 1 - Definição e contextualização dos parâmetros externos e internos.**

**1.2.7.1.3** O estabelecimento do contexto é dividido em três níveis de percepções mutuamente complementares, ou seja:

**Nível 01:** entendimento dos objetivos estratégicos e organizacionais da SEFA e de suas OM subordinadas pelo setor que está realizando a atividade de identificação e análise de riscos. Trata-se de um exercício de alinhamento estratégico do setor com a missão e com os objetivos estratégicos pretendidos.

**Nível 02:** conhecimento da influência do ambiente externo e interno sob a missão e os objetivos estratégicos da SEFA, de forma a identificar as variáveis consideradas incontornáveis e as que possam ser sensibilizadas com proveito para os objetivos estratégicos da SEFA.

Exemplos:

Atores políticos e institucionais (Poderes da República, entes federados, entidades públicas e privadas, órgãos públicos e secretarias, organismos

internacionais, partidos políticos etc...); políticas públicas; legislação constitucional, infra-constitucional, orçamentária e financeira, administração pública etc...

**Nível 03:** obrigatoriedade do mapeamento dos processos internos dos setores (micro), das OM subordinadas e da SEFA (macro).

#### **1.2.7.2 Gerenciamento de Riscos**

Aplicação da estrutura interna de modo a identificar, em todos os níveis da organização, quais são os eventos capazes impactar seus objetivos, para assim, adotar medidas de tratamento de riscos, mantendo-os em conformidade com o nível definido como tolerável.

Requer arranjos organizacionais necessários à concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua tendo por fundamentos a política, os planos, competências e responsabilidades, e recursos.

#### **1.2.7.3 Gestor de Risco**

Agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco. Ele deve possuir competência suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e tratamento do risco.

O Gestor de determinado processo ou projeto é também o responsável pela gestão de Risco desse determinado processo ou projeto. São responsabilidades do gestor de risco: assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos da organização.

#### **1.2.8 PARTE INTERESSADA**

Pessoa, setor e/ou a organização que pode afetar, ser afetada ou perceber-se afetada por um evento de risco.

#### **1.2.9 PROPRIETÁRIO DE RISCO**

Pessoa responsável pelo monitoramento do processo e dos seus riscos verificáveis, e que se mantém em comunicação-consulta com a atividade de gestão de risco para, ainda, executar as medidas de resposta e de mitigação do risco.

#### **1.2.10 COMUNICAÇÃO-CONSULTA**

Todas as comunicações e dados necessários para o gerenciamento do risco endereçados às autoridades e órgãos competentes, assim como às pessoas consideradas relevantes aos processos e às atividades em estudo. Envolve, ainda, as consultas interativas que uma organização conduz para fornecer, compartilhar ou obter informações das partes interessadas ou com os proprietários e responsáveis pelo risco.

#### **1.2.11 CONTROLES INTERNOS**

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

#### **1.2.11.1 Medidas de Controle**

Conjunto de ações destinadas à realização dos controles e das respostas aos riscos e, ainda, promover segurança razoável para que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidos sejam alcançados.

#### **1.2.11.2 Resposta ao Risco**

Reação da SEFA e de seus setores por meio de decisão superior cuja abordagem pode envolver corrigir, assumir ou afastar-se do risco.

#### **1.2.11.3 Contingência**

Medidas e ações organizadas em um Plano de Riscos cujo propósito é dar tratamento ao risco em caso de realização-materialização de evento e/ou fato-fator de risco.

#### **1.2.11.3.1 Tratamento ao Risco**

Conjunto de ações e medidas cujo objetivo é extinguir, mitigar ou modificar o risco analisado.

#### **1.2.11.4 Monitoramento**

Verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.

### **1.2.12 PLANILHA DOCUMENTADORA**

Planilha eletrônica elaborada pelo Ministério do Planejamento (MP) e disponibilizada como parte integrante do material didático do Curso de Gestão de Riscos no Setor Público, ministrado, na modalidade à distância, pela Escola Nacional de Administração Pública.

Essa planilha possui recursos, tais como fórmulas e automatizações, que auxiliam a execução do processo da gestão de riscos na organização. Uma vez devidamente preenchida, pode documentar a gestão de riscos na instituição.

### **1.2.13 RISCO**

Chance de algo dar errado que em termos organizacionais está relacionado ao efeito que a incerteza tem sobre os objetivos institucionais e assumidos, constituindo-se assim, em desvio do resultado esperado, ou seja: a possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto na realização dos objetivos da organização.

#### **1.2.13.1 Fator de Risco**

Elemento que, individualmente ou combinado, possui potencial intrínseco para dar origem a eventos de risco.

#### **1.2.13.2 Evento**

Situação ou ocorrência que se gera a partir de um conjunto de fatores de risco em razão de uma ou mais circunstâncias e/ou incertezas.

### **1.2.13.3 Incerteza**

Deficiência de informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua probabilidade, sua consequência ou impacto.

### **1.2.13.4 Identificação de Risco**

Processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos.

### **1.2.13.5 Risco Inerente**

Aquele que existe independentemente dos controles existentes no ambiente em estudo, ou seja: o que se apresenta antes da consideração de qualquer ação de mitigação. A mensuração do risco inerente se dá por meio da análise da probabilidade e do impacto do evento de risco desconsiderando-se qualquer medida de controle previamente aplicada ao processo em análise.

### **1.2.13.6 Risco Residual**

Aquele que considerada todos os controles já existentes no ambiente em estudo, ou seja: o que permanece residualmente após os controles, e respostas adotadas para mitigar o risco.

### **1.2.13.7 Categorias de Risco**

Classificação dos riscos identificados quanto à sua natureza, ou seja: estratégico, operacional, orçamentário-financeiro, imagem, conformidade-integridade, jurídico-legal, humano, mercado e liquidez.

## **1.3 PLANO DE RISCO (CONTINGÊNCIA)**

**1.3.1** A análise e a gestão de risco têm como finalidade subsidiar o planejamento de contingência no qual são definidas a estratégia e as ações a serem adotadas para “aceitar”, “mitigar/reduzir”, “transferir” ou “evitar”. Tem como finalidade formalizar o planejamento e a execução de ações articuladas e ágeis a serem tomadas no momento, ou: antes da emergência/crise para:

- a) estabelecer os procedimentos a serem adotados em uma situação de emergência/crise para dar tratamento ao risco, enfrentar e mitigar consequências negativas do risco que se realiza;
- b) minimizar perdas quando da ocorrência do risco ou de fato imprevisível; e
- c) formar cultura organizacional e comportamental (individual e de equipes) para o trato das situações inesperadas.

**1.3.2** O Plano de Risco consubstancia etapas e cronograma físico-financeiro de trabalho para alcançar o objetivo estipulado. Para tal o Plano de Risco deve observar a Análise Situacional das Áreas/Setores da SEFA em estudo, identificando dispositivos de segurança, controles e o histórico de ocorrências.

**1.3.3** Nesse sentido faz-se necessário determinar prioridades e planejar a estratégia para abordar e atacar o problema que se instaurou a partir do risco realizado. Para que essas medidas tenham sucesso cabe, previamente, fixar quais os processos prioritários e os setores por eles perpassados. Caso haja alguma situação não resolvida pela aplicação do plano, cabe a sua imediata revisão – a qual se recomenda ao menos anualmente.



**1.3.4** Assim, deve apontar, de maneira clara e concisa, as ações e também as responsabilidades para o enfrentamento do evento. O documento deve orientar as respostas necessárias para intervir, controlar e combater as consequências (impactos) esperadas e/ou observadas.

**1.3.5** O Plano de Risco da SEFA é constituído por Planos de Ação dos seus setores e por eventos de risco identificados. Para isso deve designar os responsáveis, os prazos, os recursos necessários e suas fontes. Ainda, indicar as formas de monitoramento e avaliação das ações do plano, a periodicidade e os responsáveis.

**1.3.6** Encontram-se em anexo os modelos do Plano de Risco por Ações dos Setores da SEFA, e no qual são elencados os detalhes obtidos pela atividade de risco.

## **1.4 ÂMBITO**

**1.4.1** O Plano de Risco aplica-se a todos os setores e processos da Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica (SEFA), observadas as 04 (quatro) linhas de defesa que se seguem, para funções distintas e complementares.

**1.4.21ª Linha:** Organizações Militares, gestores, agentes de risco, civis e militares.

**1.4.2.1** Os responsáveis pelo gerenciamento dos riscos e aqueles que sejam considerados “proprietários” dos riscos são responsáveis solidários diretos pela identificação, análise e tratamento dos riscos, incluindo a implementação de ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles.

**1.4.2.2** Cabe aos Gestores e Proprietários dos Riscos:

- a) pôr em prática os planos de ação definidos para o tratamento dos riscos sob sua responsabilidade;
- b) gerenciar os riscos sob sua responsabilidade, de forma a mantê-los em um nível aceitável;
- c) monitorar os processos sob a sua responsabilidade a fim de identificar riscos não mapeados, sejam eles novos ou não identificados anteriormente; e
- d) apoiar a definição das ações necessárias para o tratamento dos riscos.

**1.4.2.3A** 1ª Linha de Defesa produz informações para a apreciação e análise da 2ª Linha de Defesa.

**1.4.32ª Linha:** Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica (SEFA)

**1.4.3.1** Função superior de comando que envolve a elaboração, o acompanhamento e a revisão da Política de Gestão de Riscos da Aeronáutica, bem como a supervisão geral do gerenciamento e da propriedade de riscos. Estabelece determinações para que a 1ª Linha de Defesa seja efetiva.

**1.4.3.2A** 2ª Linha de Defesa gera informações e subsídios para a 3ª Linha de Defesa de forma a:

- a) desenvolver, implementar e manter a estrutura de gerenciamento de risco;
- b) definir metodologias e ferramentas a serem utilizadas para condução do processo de gestão de riscos;
- c) supervisionar o gerenciamento de riscos das suas organizações militares; e
- d) Elaborar de relatórios periódicos de risco.

**1.4.43ª Linha:** Estado Maior da Aeronáutica (EMAER)

**1.4.4.1** Função superior de comando que envolve a mediação de conflitos de interesse, assim como a aprovação do nível de tolerância de risco da Aeronáutica (“apetite de risco”). Ainda, a avaliação das informações que serão encaminhadas ao Centro de Controle Interno da Aeronáutica para apreciação, revisão e/ou alteração.

**1.4.54ª Linha:** Controle Externo, especialmente o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU).

## 2ANÁLISE DE RISCOS

Para fins da geração, gestão e controle das informações, os riscos corporativos são organizados conforme a abordagem estratégico-operacional:

- a) **Estratégicos:** os associados ao processo de decisão do Alto Comando da Aeronáutica em meio ao ambiente político-econômico nacional e internacional; e
- b) **Operacionais:** os associados à possibilidade de perdas, resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoais, técnicos e de sistemas, assim como de eventos como fraudes, atos tidos como sabotagens, e eventos/catástrofes naturais dos quais se destacam: falhas lógicas e de processamento eletrônico, inadequação de aspectos físicos da estrutura logística e tecnológica, obsolescência, erro não intencional, e fraudes, entre outros.

### 2.1GESTÃO DE RISCOS

A gestão de risco é uma atividade que procede à identificação, análise e controle de ameaças, que pode ter diversas origens consubstanciadas em eventos e/ou fatos-fatores incluindo incerteza financeira, erros administrativos, acidentes etc...que, normalmente, implicam em responsabilidade legal.

O gerenciamento de riscos contribui para assegurar a comunicação eficaz da instituição, cumprimento de Leis e regulamentos, evitar danos à reputação, mitigar possíveis riscos e desvios éticos e proporcionar garantia razoável para que a organização alcance os seus objetivos.

A atividade de gestão de riscos da SEFA tem como fundamento a Política da Gestão de Riscos do COMAER (DCA 16-2, de 2022), assim como a ICA 12-30/2018 (Gestão de Riscos na SEFA) e o material disponibilizado pelo Ministério da Economia – Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos (SEPLAN), com destaque para a planilha eletrônica denominada “planilha documentadora” a qual, após o seu completo preenchimento, apresenta a síntese do Plano de Riscos como resultado baseado na metodologia de planejamento “5W, 2H”.

#### **5W:**

*What?*(o que será feito?)

*Why?*(por que será feito?)

*Where?*(onde será feito?)

*When?*(quando será feito?)

*Who?*(por quem será feito?)

#### **2H:**

*How?*(como será feito?)

*Howmuch?*(quanto vai custar?).

Cabe ressaltar, no entanto, que a planilha modelo sofreu alterações de modo a adaptá-la à realidade da SEFA. Essas alterações ocorreram na planilha denominada “Impacto – Fatores de Análise”, a qual permite obter uma mensuração do evento de risco em tela. Neste caso, os fatores de análise foram submetidos aos representantes dos setores da SEFA por meio de um formulário elaborado na ferramenta *Google Forms*(enviado por correio eletrônico).

*Solicitou-se que o representante do setor avaliasse a conveniência dos fatores de análise de impacto e os comparasse, dois-a-dois, em nível de importância. Após o recebimento das respostas, foram utilizadas técnicas estatísticas (média, moda e mediana) para definição dos valores que melhor representavam essas comparações.*

*Esses valores foram submetidos a uma análise AHP (Análise Hierárquica de Processos) de modo que foi possível definir os pesos dos fatores de análise de impacto, conforme o entendimento dos representantes dos setores da SEFA.*

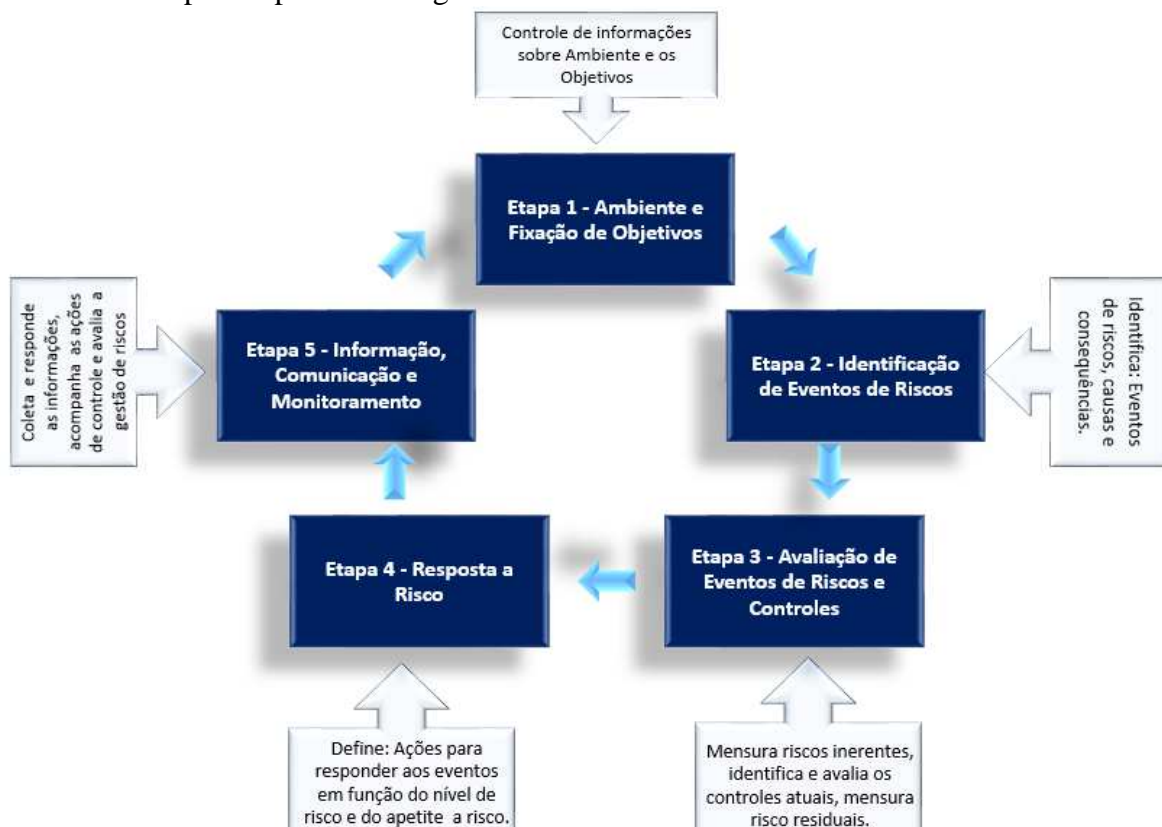
*Após os devidos ajustes, as planilhas foram disponibilizadas para os setores da SEFA, os quais ficaram responsáveis pelas análises dos riscos dos seus respectivos processos. Para isso, foram realizadas duas apresentações com a finalidade de transmitir ao efetivo o objetivo da implantação da Gestão de Riscos, os principais conceitos acerca do tema, o passo-a-passo do processo, as ferramentas que possibilitam o cumprimento das fases do processo e, por fim, as instruções para preenchimento da “planilha documentadora”.*

*A Coordenadoria de Estratégia Organizacional (CEST) revisou as planilhas dos setores e extraiu delas as principais informações para compor os Planos de Ação, por setor, devidamente anexados a este documento.*

As etapas a seguir fazem parte da metodologia seguida para implantação do Gerenciamento de Riscos e correspondem às fases que devem ser percorridas para cada processo crítico da organização:

- a) Etapa 1 – CONTEXTUALIZAÇÃO: Ambiente e Objetivos;
- b) Etapa 2 – IDENTIFICAÇÃO: de Eventos de Riscos;
- c) Etapa 3 – MENSURAÇÃO: dos Riscos;
- d) Etapa 4 – RESPOSTA: ao Risco
- e) Etapa 5 – COMUNICAÇÃO: Consulta, Monitoramento e Controle.

Vale ressaltar que, embora o mapeamento dos processos da organização seja um facilitador para a implantação da gestão de riscos, ele não é imprescindível. Faz-se necessário, no entanto, ter-se bem esclarecidos os objetivos do setor que desenvolve o processo de gestão de riscos, pois eles serão os principais alvos das análises para esse fim. A figura a seguir sintetiza as etapas do processo de gestão de riscos:



**Figura 2 - Etapas do processo de gerenciamento de riscos.**

## 2.1.1 ETAPA 1 – CONTEXTUALIZAÇÃO: AMBIENTE E OBJETIVOS

**2.1.1.1** O estabelecimento do contexto se orienta pela observação dos ambientes interno e externo, para situar (contextualizar) a missão e os objetivos organizacionais mediante os seguintes aspectos:

- a) Políticas, e demais instrumentos normativos pertinentes;
- b) Estrutura organizacional e processos de tomada de decisão;
- c) Capacidades físicas, tecnológicas, humanas e orçamentárias; e
- d) Sistemas e fluxos de informação.

**2.1.1.2** A observação do ambiente tem a finalidade de colher informações para apoiar a identificação de eventos de riscos, bem como contribuir para a escolha de ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo.

**2.1.1.3** O levantamento de informações sobre o ambiente tem a finalidade de avaliar aspectos internos e externos para fixar objetivos e, ainda, o de contribuir para a identificação de aspectos relacionados à sua integridade.

**Quadro 1 - Formulário de Levantamento de Informações sobre o Ambiente e a Fixação de Objetivos**

Formulário de Levantamento de Informações sobre o Ambiente e a Fixação de Objetivos	
Órgão / Unidade	SEFA
Setor:	( )
<b>MACROPROCESSO</b>	
Processo: Atividade: Evento de Risco: Risco:	
<b>CONTEXTO</b>	
Missão: Visão: Ambiente Interno: Ambiente Externo: Alinhamento Interno:	
<b>NÍVEIS</b>	
Cultura interna/Situações Externas: Possível de influência: Não possível de influência:	

## 2.1.2 ETAPA 2 – IDENTIFICAÇÃO: DE EVENTOS DE RISCOS

**2.1.2.1** Esta etapa tem por finalidade identificar e registrar os eventos que comprometem o alcance do objetivo do processo, bem como as suas causas, efeitos e consequências. Normalmente as causas se relacionam aos efeitos (consequências). Fatores de risco dão causa e eventos de risco. Para compreender um problema busca-se, então, a relação causa – efeito conforme a técnica “6M” de Ishikawa, como se segue:

- a) **Forma de Trabalho:** métodos e processos, a forma como as pessoas estão organizadas internamente nos setores a fim de cumprirem as atividades com vistas na missão e nos objetivos estratégicos;

- b) **Recursos Humanos (Pessoas):** perfil e qualificação da equipe, bem como o envolvimento, o engajamento c/c a motivação pessoal e do grupo. Comportamento individual e coletivo que envolva imperícia, imprudência e/ou falta de rigor no trato do serviço;
- c) **Métrica:** formas de medidas e demonstrativos de resultados: estatísticas, indicadores, indicativos de calibração com vistas a apontamentos de qualidade;
- d) **Infraestrutura:** adequação do ambiente físico, da maquinaria e de equipamentos – inclusive os eletrônicos e informatizados;
- e) **Material:** material de consumo: laboratório, mecânico, informática, papelaria etc; e
- f) **Sustentabilidade:** impactos e externalidades sobre o meio ambiente, principalmente no que diz respeito ao descarte de resíduos.

**2.1.2.2** Para efeito do presente PCA, ficam os seis itens acima (6M) identificados como “macro-causas” e o seu detalhamento “micro-causas”. Também pode ser adequado incluir, fora do diagrama, a constatação complementar “**Ambiente externo**” – que diz respeito aos fatores que constituem o ambiente externo tal como ambiente político-social, concorrência, políticas públicas, e conjuntura econômica nacional e internacional, ou seja: variáveis externas incontroláveis que resultam em risco.

**2.1.2.3** Assim sendo, deve-se situar o PROBLEMA na cauda do peixe. As macro-causas vão nas pontas de cada “espinha” e suas “micro-causas”, ao longo delas. A constatação do ambiente externo fica na “cabeça do peixe”.

Exemplo (ficção):

O Laboratório Schüm Ltda. ingressou em vara de falência com pedido de recuperação judicial. Anexou ao pedido o parecer dos auditores independentes cujo teor foi elaborado com auxílio da técnica do diagrama de causa e efeito.

O problema diretamente relacionado à recuperação judicial é a falta de caixa, que se desdobra na perda de credibilidade do mercado financeiro e também dos clientes em razão de haver concorrentes mais eficientes na praça.

Foi o seguinte o descritivo do relatório dos auditores:

*“Internamente o laboratório não realizou investimentos em equipamentos, não treinou o pessoal adequadamente e manteve os processos de trabalho confusos sendo muitos não informatizados.*

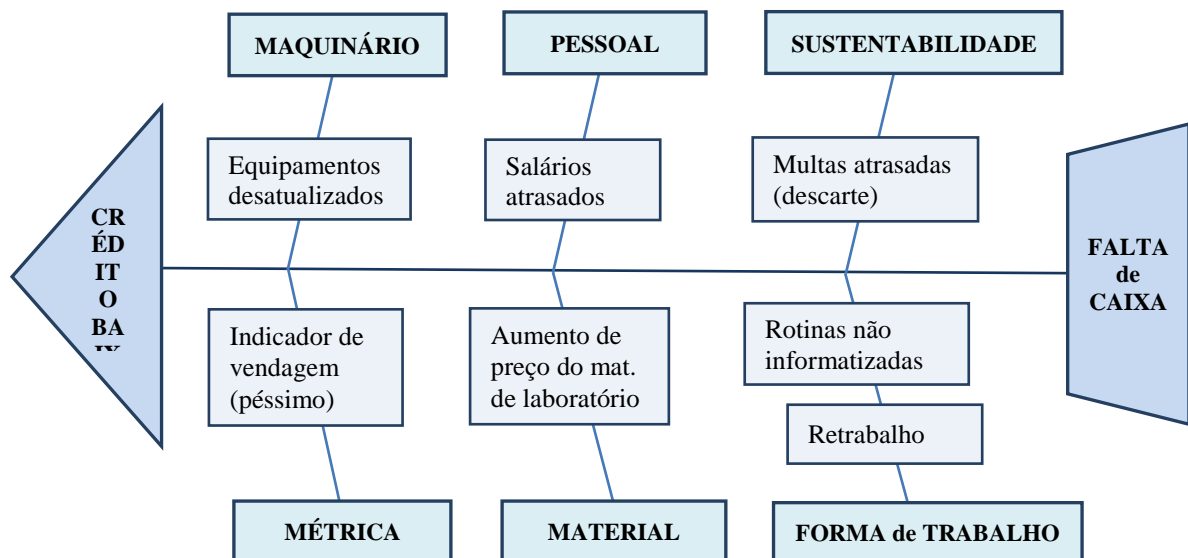
*Houve aumento do preço dos insumos, as vendas caíram, e os funcionários ajuizaram ações trabalhistas por conta de sucessivos atrasos de pagamento.*

*O Laboratório também não atentou para a legislação ambiental e não realizou o descarte correto do material de laboratório com grande risco ao meio ambiente vindo, assim, a sofrer pesadas multas ambientais”.*

Assim, os auditores acertadamente identificaram o **PROBLEMA** (“falta de caixa”) situando-o na cauda do peixe.

Para investigar as “macro-causas” (6M) foram nominadas as pontas das “espinhas”, e o seu detalhamento ao longo de cada uma delas.

Finalmente, a constatação do ambiente externo ficou na cabeça do peixe conforme a figura abaixo:



**Figura 3: Diagrama de Ishikawa.**

**2.1.2.4** Uma vez estudada a relação causa e efeito, ficam explícitos os fatores de riscos (“micro-causas”) para o problema apontado. Assim, problemas constituem EVENTOS de risco. Para avaliar a criticidade dos fatores de riscos utilizamos a Matriz SWOT/FOFA.

**2.1.2.5** A análise SWOT, com foco no macroprocesso/processo, se presta a obter informações e identificar os eventos de riscos, bem como selecionar as ações mais adequadas para assegurar os objetivos do macroprocesso/processo, de cada setor.

**2.1.2.6** A avaliação das Forças e Fraquezas diz respeito às condições dos controles dos processos e a capacidade de ação e decisão que permeiam os “fatores de risco internos” - que podem ser negativas (Fraquezas) ou positivas (Forças).

**2.1.2.7** Os fatores de riscos incontroláveis dizem respeito ao ambiente externo, e podem ser negativos (Ameaças) ou positivos (Oportunidades), ou seja:

		Variáveis	
		Positivas	Negativas
Variáveis	Internas	<i>Forças</i>	<i>Fraquezas</i>
	Externas	<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>

**Figura 4: Matriz SWOT**

**2.1.2.8** Assim, a avaliação das Forças e Fraquezas diz respeito aos controles e níveis de operacionalização, ação e reação. Fraquezas e ameaças são a base do tratamento dos riscos negativos, enquanto as Fortalezas e Oportunidades prestam-se ao aproveitamento de riscos

positivos. Os resultados alcançados contribuem para as demais etapas do gerenciamento de riscos. A figura abaixo sintetiza a aplicação da análise SWOT:

		Variáveis	
		Positivas	Negativas
Variáveis	Internas	<b>Forças</b> Características internas que representam facilidade para o alcance dos objetivos.	<b>Fraquezas</b> Fatores internos que oferecem risco à execução do processo.
	Externas	<b>Oportunidades</b> Situações do ambiente externo que permitem o cumprimento da Missão da OM	<b>Ameaças</b> Situações externas sobre as quais se tem pouco controle, e que representam dificuldades para o cumprimento da Missão da OM.

**Figura 5: Aplicação da análise SWOT**

**2.1.2.9** Uma vez identificados os eventos de risco faz-se importante, também, verificar as Categorias de Risco às quais se encaixam os eventos de risco, ou seja:

- a) Orçamentário-Financeiro;
- b) Legal/Conformidade;
- c) Estratégico; e
- d) Operacional.

**2.1.2.10** Ainda: busca-se conhecer os eventos de riscos identificados considerando os seus componentes (causas e efeitos), e considerar os resultados obtidos na Etapa 1 (CONTEXTO: Ambiente e Objetivos) de forma a melhor preencher o quadro a seguir:

Processo	Atividade	Evento	Risco	Categoriade Risco			
				Orçamentário Financeiro	Legal Conformidade	Estratégico	Operacional
1		Evento 1.1:	1.1.	( )	( )	( )	( )
		Evento 1.2:	1.2.	( )	( )	( )	( )
		.	.	.	.	.	.
		Evento 1.n:	1.n.	( )	( )	( )	( )
2		Evento 2.1:	2.1.	( )	( )	( )	( )
		Evento 2.2:	2.2.	( )	( )	( )	( )
		.	.	.	.	.	.
		Evento 2.n:	2.n.	( )	( )	( )	( )
n		Evento n.1:	n.1.	( )	( )	( )	( )
		Evento n.2:	n.2.	( )	( )	( )	( )
		.	.	.	.	.	.
		Evento n.m:	n.m.	( )	( )	( )	( )



**2.1.2.11A** identificação dos controles tem como objetivo analisar as possíveis medidas de mitigação previamente aplicadas nos eventos identificados.

Controles Existentes		
Descrição	Avaliação da estrutura (desenho - “arquitetura”)	Avaliação da operacionalidade.
Verificação da capacitação do pessoal e das necessidades de TI considerando-se o histórico e o cotejamento com o CCA-BR.	<p>( 3 ) O sistema de controle é eficaz? Adequadamente planejado, discutido, testado, e documentado com correções e/ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva?</p> <p>( 1 ) Não há sistema de controle</p>	<p>( 4 ) Controle implantado e executado de maneira periódica e sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade.</p> <p>( 2 ) Controle parcialmente executado e com deficiências.</p>

### 2.1.3 ETAPA 3–MENSURAÇÃO: DOS RISCOS

Etapa que envolve a medição das grandezas, ou seja: da mensuração da dimensão do risco em valores numéricos conforme a metodologia que se segue.

#### 2.1.3.1 Metodologia

**2.1.3.1.1O** método de análise de riscos tem como fundamento a relação Probabilidade – Impacto, de forma que, para essas variáveis, são atribuídas informações de cunho subjetivo-qualitativas por meio de lógica intuitiva e escala de valoração.

**2.1.3.1.2** Assim, a identificação dos riscos se dá por fases interligadas e interdependentes com o objetivo de identificar quais os riscos dos processos críticos e suas causas, ou seja:

- Identificam-se os processos críticos em razão da missão e dos objetivos;
- Identificam-se e avaliam-se as fragilidades por meio de fatores de risco;
- Estimam-se probabilidades e impactos para verificar os possíveis níveis de risco na matriz de riscos; e
- Estabelecem-se as respostas aos riscos com vistas nos controles.

#### 2.1.3.2 Probabilidade

**2.1.3.2.1A** Probabilidade é definida pelos seguintes intervalos arbitrados de percentuais representativos da frequência (observada/esperada) - possibilidade/chance da ocorrência do evento e/ou fato-fator de risco:

Probabilidade	Intervalo de frequência	Peso
Muito Alta	Prob. >90%	5
Alta	90% ≥ Prob. ≥ 50%	4
Média	50% ≥ Prob. ≥ 30%	3
Baixa	30% ≥ Prob. ≥ 10%	2
Muito Baixa	10% ≥ Prob. ≥ 0%	1

**Muito Alta:** espera-se que ocorra na maioria das circunstâncias;

**Alta:** espera-se que ocorra na maioria das circunstâncias

**Média:** espera-se que ocorraem algum momento

**Baixa:** espera-se que talvez ocorra em algum momento;

**Muito Baixa:** espera-se que ocorra raramente, em circunstâncias excepcionais.

**2.1.3.2.2** A mensuração do risco inerente se dá por meio da análise da probabilidade e do impacto do evento de risco na sua forma bruta, ou seja desconsiderando-se qualquer medida de controle previamente aplicada ao processo em análise.

### 2.1.3.3 Impacto

O impacto é avaliado em termos das seguintes variáveis relevantes:

- a) Esforço de Gestão;
- b) Legalidade;
- c) Reputação;
- d) Objetivos Organizacionais;
- e) Intervenção Hierárquica;e
- f) Orçamentário.

**2.1.3.3.1**Esforço de Gestão - diz respeito à forma como a gestão está organizada e se empenha para atender ao planejamento e à execução das necessidades administrativas, financeiras e orçamentárias que lhe são apresentadas conforme a determinação superior da SEFA.

Indicativo	Significado
Catastrófico	Evento com potencial para levar o negócio ou o serviço ao colapso.
Grande	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado.
Moderado	Evento significativo que pode ser gerenciado sem circunstâncias anormais
Pequeno	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço de gestão para minimizar o impacto.
Insignificante	Evento cujo impacto pode se absorvido por meio de atividades normais.

**2.1.3.3.2** Legalidade - diz respeito à correta observância da lei, e às disposições normativas da Aeronáutica e da SEFA (princípio da reserva legal) por parte dos agentes administrativos.

Indicativo	Significado
Catastrófico	Evento que determina interrupção das atividades.
Grande	Evento que determina ações de caráter pecuniárias (multas).
Moderado	Evento que determina ações de caráter corretivo.
Pequeno	Evento que determina ações de caráter orientativo.
Insignificante	Evento que representam pouco ou nenhum impacto.

**2.1.3.3.3**Reputação - diz respeito à manutenção da imagem e da credibilidade da Aeronáutica junto ao público e à sociedade em caráter nacional e internacional.

Indicativo	Significado
Catastrófico	Evento com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão.
Grande	Evento com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa.
Moderado	Evento que pode chegar à mídia, provocando indesejável (embaraçosa) exposição por um curto período de tempo.
Pequeno	Evento que tende a limitar-se às partes envolvidas.
Insignificante	Evento de pouco ou nenhum impacto.

**2.1.3.3.4**Objetivos Organizacionais - dizem respeito à capacidade da gestão de cumprir e fazer cumprir a missão, os objetivos estratégicos, e as metas propostas.

Indicativo	Significado
Catastrófico	Evento que prejudica o alcance da missão do COMAER.
Grande	Evento que prejudica o alcance da missão da SEFA.
Moderado	Evento que prejudica o alcance dos objetivos estratégicos da SEFA.
Pequeno	Evento que prejudica o alcance das metas da SEFA.
Insignificante	Evento de pouco ou nenhum impacto.

**2.1.3.3.5**Intervenção Hierárquica - diz respeito à necessidade dos superiores (gestores hierárquicos) atuarem junto às suas equipes para corrigir a atuação individual (ou do grupo) para manter a ordem, a disciplina e o correto cumprimento do serviço.

Indicativo	Significado
Catastrófico	Evento que exige a intervenção do Comandante da Aeronáutica.
Grande	Evento que exige a intervenção do Secretário de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica.
Moderado	Evento que exige a intervenção do Vice-Secretário da Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica.
Pequeno	Evento que exige a intervenção do Chefe do setor.
Insignificante	Evento de pouco ou nenhum impacto.

**2.1.3.3.6**Orçamentário - diz respeito à necessidade dos superiores (gestores hierárquicos) atuarem junto às suas equipes para corrigir a atuação individual (ou do grupo) para manter a ordem, a disciplina e o correto cumprimento do serviço.

Criticidade	Significado
Catastrófico	Evento que pode afetar o orçamento da SEFA em situação maior ou igual a 25 %, ou seja: ( $\text{Imp.} \geq 25\%$ ).
Grande	Evento que pode afetar o orçamento da SEFA em situação menor do que 25% e maior ou igual a 10%, ou seja: ( $25\% > \text{Imp.} \geq 10\%$ ).
Moderado	Evento que pode afetar o orçamento da SEFA em situação menor do que 10% e maior ou igual a 5% , ou seja: ( $10\% > \text{Imp.} \geq 5\%$ ).
Pequeno	Evento que pode afetar o orçamento da SEFA em situação, menor do que 5% maior do que 1% ou seja: ( $5\% > \text{Imp.} \geq 1\%$ ).
Insignificante	Evento de pouco ou nenhum impacto.

### Escala de Criticidade do Impacto

Criticidade	Peso
Catastrófico	5
Grande	4
Moderado	3
Pequeno	2
Insignificante	1


#### 2.1.3.4 Nível de Risco

**2.1.3.4.10** O nível de risco é estimado pelo cruzamento da Probabilidade com o Impacto, cujo resultado se encontra no “locus” da Matriz de Riscos – diagramação que corresponde à noção de que: quanto maior forem a probabilidade e o impacto, maior será o nível (magnitude) do risco. Ou seja:

		MATRIZ DE RISCOS				
		1	2	3	4	5
IMPACTO	Catastrófico	5	10	15	20	25
	Grande	4	8	12	16	20
	Moderado	3	6	9	12	15
	Pequeno	2	4	6	8	10
	Insignificante	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
		$10\% \geq P \geq 0\%$	$30\% \geq P \geq 10\%$	$50\% \geq P \geq 30\%$	$90\% \geq P \geq 50\%$	$P > 90\%$
		PROBABILIDADE				

**2.1.3.4.2** É a seguinte a escala de Nível / Magnitude do risco:

Nível	Magnitude
Catastrófico	17a 25
Elevado	13a 16
Moderado	9a 12
Pequeno	5a 8
Insignificante	1a 4



### **2.1.3.5** Motricidade

**2.1.3.5.1** Os fatores mais motrizes são aqueles que mais potencializam os eventos de riscos. Para fins do estudo de motricidade cabe previamente verificar a relação de causa (fatores de risco) e efeito (eventos de risco). Assim, sugere-se utilizar:

- O diagrama de causa e efeito - Ishikawa (Espinha de Peixe);e
- A Matriz SWOT/FOFA (Forças – Oportunidades / Fraquezas – Ameaças).

**2.1.3.5.2** Para medir a motricidade dos fatores de riscos são utilizados dois critérios de avaliação da grandeza dos fatores em razão dos eventos. Essa mensuração, caso se realize o risco (positivamente ou negativamente), verificará o quanto o fator pode influenciar o evento e, portanto, o contexto como um todo.

**2.1.3.5.3** A avaliação dessa magnitude leva em consideração as variáveis “frequência” e “importância”, cuja pontuação varia no intervalo de -3 a 3.

**Frequência:** escala de ocorrência do evento no conjunto de riscos avaliados. Uma vez realizada a análise SWOT é possível verificar a ocorrência dos eventos no conjunto de fatos observados de forma a determinar, por intervalo de frequência, a escala da força/oportunidade e/ou da fraqueza/ameaça.

FREQUÊNCIA		Variáveis Positivas Forças/Oportunidades	Variáveis Negativas Fraquezas/Ameaças
61%a 100%	Alta	3	- 3
31%a 60%	Mediana	2	- 2
0%a 30%	Baixa	1	- 1

Assim, o valor representativo das frequências dos informes da matriz “Swot” pode ser calculado como se segue:

1 – Atribui-se valor de 1 a 3 para as Forças/Oportunidades de acordo com o intervalo de frequência que se entende ser a percepção de sua ocorrência;

2 – Atribui-se valor de -1 a -3 para as Fraquezas e Ameaças de acordo com o intervalo de frequência que se entende ser a percepção de sua ocorrência.

3 – Calcula-se o determinante da matriz de valores – número representativo de um sistema de funções lineares que pode ser construído a partir das informações de cada célula da matriz “SWOT”. Ou Seja:

$$F = (A \times D) - (B \times C)$$

Donde:

As células “A” e “C” (abaixo) recebem pontuação de 1 a 3;

As células “B” e “D” (abaixo) recebem pontuação de -1 a -3.

		Variáveis	
		Positivas	Negativas
Variáveis	Internas	Forças (A)	Fraquezas (B)
	Externas	Oportunidades (C)	Ameaças (D)

**Importância:** significa a prioridade que este fator deve possuir perante o contexto da SEFA. É uma nota subjetiva com base na experiência do Gestor e da equipe avaliadora. Para análise da importância utilizamos 3 níveis de pontuação, são eles:

FREQUÊNCIA	IMPORTÂNCIA
	Alta= 3
	Mediana= 2
	Baixa= 1

**2.1.3.5.4** Assim, para criar um ranking dos itens em cada célula da Matriz, multiplicamos a avaliação da magnitude (frequência e importância). Nele, os eventos de riscos com maior pontuação são considerados **MOTRIZES**, pois podem influenciar diretamente os riscos identificados.

**2.1.3.5.5** A capacidade dos eventos potencializarem a chance de ocorrência dos riscos é medida por meio da multiplicação entre Frequência e Importância para identificar a motricidade dos eventos de riscos, ou seja:

$$\text{Motricidade} = \text{Frequência} \times \text{Importância}$$

**2.1.3.5.6** Quanto maior o resultado encontrado, maior será a **MOTRICIDADE** do evento de risco, pois ele tem potencial para afetar diretamente os riscos identificados, seja de forma negativa (fraquezas/ameaças) ou positiva (forças/oportunidades).

**Exemplo:** Um evento cuja SWOT é identificado como se segue:

		Variáveis	
		Positivas	Negativas
Variáveis	Internas	<b>Forças</b> 61%a 100% 3	<b>Fraquezas</b> 0%a 30% -1
	Externas	<b>Oportunidades</b> 31%a 60% 2	<b>Ameaças</b> 31%a 60% -2

$$F = (3 \times -2) - (-1 \times 2) = -6 + 2 = -4$$

Atribuiu-se a esse evento alta importância, ou seja: 3

$$\text{Mot.} = -4 \times 3 = -12$$

#### 2.1.4 ETAPA 4 - RESPOSTA AO RISCO

Para os casos dos níveis de risco compatíveis com o apetite a risco da SEFA, estabeleceram-se novos mecanismos de controle de modo a diminuir a probabilidade e/ou o impacto até que se alcançasse o nível de risco compatível com o apetite a risco determinado.

Com base nas informações levantadas o Plano de Risco deve prever ações para o tratamento de riscos dando-lhes prioridade em razão de sua gravidade - escala de Nível / Magnitude, ou seja:

Nível	Magnitude
Catastrófico	17a 25
Elevado	13a 16
Moderado	9a 12
Pequeno	5a 8
Insignificante	1a 4



- Vinho (Catastrófico):** situação crítica extremamente grave, inaceitável que exige esforços urgentíssimos para produzir resultados capazes de retirar o evento da situação vinho. É vedado assumir riscos no quadrante vinho;
- Vermelho (Grande):** situação crítica grave, inaceitável que exige esforços urgentes para produzir resultados capazes de retirar o evento da situação vermelha. É vedado assumir riscos no quadrante vermelho;
- Laranja (Moderado):** situação grave inaceitável que exige esforços imediatos para produzir resultados capazes de retirar o evento da situação laranja - salvo quando se tratar de risco assumido propositalmente com vistas à relação custo benefício de valor estratégico;
- Amarelo (Pequeno):** situação menos grave que exige esforços para produzir resultados capazes de retirar o evento da situação amarela - salvo quando se tratar de risco assumido propositalmente com vistas à relação custo-benefício de valor estratégico; e

- e) **Verde (Insignificante)**: situação leve que não exige esforços para produzir resultados muito diferentes dos já obtidos na análise de riscos. Não há de se falar em risco assumido em situação verde.

O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais ações para modificar os riscos. Para tal há de se verificar a **Tolerância ao Risco da Aeronáutica/SEFA** entendido como um indicativo da sensibilidade-limite a partir do qual os objetivos podem ficar comprometidos, além de fornecer novos controles ou modificar os existentes.

São as seguintes as possíveis decisões de tratamento de riscos:

- a) **Evitar o Risco**: suspender (permanente ou temporariamente) e/ou revisar a atividade e/ou o processo donde o risco se origina;
- b) **Aceitar o Risco**: monitorar a atividade e/ou o processo previamente identificados de risco realizados (ou não). São as seguintes as possibilidades:
- **Reter**: manter o risco no nível atual de probabilidade e impacto por decisão motivada,
  - **Reduzir**: minimizar a probabilidade e impacto do risco, ou
  - **Transferir e/ou Compartilhar**: minimizar a probabilidade e impacto mediante transferência e/ou o compartilhamento do risco para outro setor ou organização.

A “planilha documentadora” tem uma aba denominada “Plano de Ação”, a qual deve ser preenchida com essas informações. Para esse fim, sugere-se adotar a metodologia “5W, 2H”, a qual estabelece as informações mínimas necessárias a serem apresentadas no planejamento:

**5W:**

*What?*(o que será feito?)

*Why?*(por que será feito?)

*Where?*(onde será feito?)

*When?*(quando será feito?)

*Who* ?(por quem será feito?)

**2H:**

*How?*(como será feito?)

*Howmuch?*(quanto vai custar?).

**2.1.4.1 Responsáveis pelo Plano de Risco**

Os chefes dos setores (abaixo) são os responsáveis pelos seus respectivos riscos na SEFA. Cabe a eles designar o(s) operador(res) para atuarem na atividade de risco. São eles:

SEÇÃO	RESPONSÁVEL	OPERADOR
ORG	Chefe da CORG	Designado pela respectiva Chefia
AJUR	Chefe da AJUR	
CRH	Chefe da CRH	
ASTIC	Chefe da ASTIC	
CEST	Chefe da CEST	
CPSM	Chefe da CPSM	
GABSEFA	Chefe do GABSEFA	



O Plano de Risco de cada setor será encaminhado para o setor designado pelo Sr. Secretário de Economia e Finanças e Administração da Aeronáutica para que sejam consolidados em um único compêndio, o Plano de Risco SEFA.

## 2.1.5 ETAPA 5 – COMUNICAÇÃO

Comunicação e consulta é a forma e a estratégia de interação das partes envolvidas no processo de análise de risco e permeia todo o processo de gestão e análise de riscos vindo a contribuir para o comprometimento dos usuários.

O procedimento de comunicação é fundamentado na ISO 31000 com vistas a auxiliar a atividade de gestão de riscos na SEFA, permanecendo ativo como mecanismo de controle continuado. Assim, constitui um processo continuado que a OM conduz para dar publicidade à análise e gestão de riscos com foco na informação e nos valores comportamentais, ou seja:

- a) **Informação:** elementos e dados colhidos e organizados para dar subsídios ao processo de tomada de decisão em gestão de riscos;
- b) **Valores:** Crenças, posturas e atitudes da forma de ser (personalidade) de uma OM. Envolve a disciplina militar e, ainda, a ética individual e corporativa que rege a atuação das pessoas como um todo; e
- c) **Comportamento Organizacional:** Conjunto de comportamentos, atitudes e práticas usuais das pessoas. Condutas que têm impacto sobre o desenvolvimento institucional da OM e, ainda, influência na percepção individual sobre o ambiente organizacional em que se encontra.

Faz parte da Campanha de Comunicação a construção de **valores** e de adequação do **comportamento organizacional** como ferramenta de proteção da OM.

A Rede de Comunicação de Risco é liderada pelas Assessorias de Governança à qual a OM está subordinada, e é formada por Equipes Locais de Comunicação de Risco com o objetivo coletar informações para que sejam discutidas em profundidade e analisadas de acordo com a experiência das equipes envolvidas no processo.

A OM organizará sua Equipe Local de Comunicação de Risco, formada pelos militares de cada setor, responsáveis pelo procedimento de risco local, para servir de ponto focal para a atividade comunicação de risco.

A Equipe SEFA de Comunicação de Risco será liderada pela CEST com o auxílio da Seção de Comunicação Social, e será composta por um oficial indicado por cada Setor da SEFA.

A Equipe SEFA de Comunicação de Risco promoverá o relacionamento entre os atores envolvidos com a gestão de riscos, de forma a constituir os agentes de comunicação, propagadores e coletores de informações.

Os integrantes da Equipe SEFA de Comunicação de Riscos são disseminadores das informações em suas áreas e equipes de trabalho, estimulando os demais empregados à participação efetiva no plano.

Cabe à Equipe Local de Comunicação de Risco:

- a) coordenar e fazer o controle de todo o processo, servindo como canal permanente de comunicação, funcionando como disseminadores de conhecimento em seus setores e respectivas equipes;
- b) acompanhar as Campanhas de Comunicações das Ações de Comunicação para criar as condições necessárias para que o efetivo seja devidamente informado sobre o programa de gestão de riscos;
- c) organizar a coleta e o tratamento das informações geradas durante o processo de análise e gestão de risco; e
- d) auxiliar, juntamente com a Comunicação Social, a autoridade (OM) na elaboração do Plano de Comunicação de Risco que será posto em prática pela Comunicação Social.

Podem as Equipes Locais de Comunicação de Risco propor a realização de encontros, workshops e seminários que terão como temas os tópicos que se façam necessários para a capacitação e atualização do pessoal.

#### **2.1.5.1 Plano de Comunicação**

O monitoramento da execução do Plano de Ação envolve a análise crítica regular e periódica dos resultados atingidos e a evolução dos riscos identificados e analisados em meio às dificuldades encontradas. O Plano de Comunicação é ferramenta que objetiva gerar **o envolvimento das pessoas para obter sucesso na aplicação da metodologia de análise e de gestão de riscos e, ainda:**

- a) informar e conscientizar os militares e civis sobre a sua importância, engajando-os de forma colaborativa no processo de gestão de risco;
- b) planejar, Gerenciar, e Monitorar comunicação efetiva para estabelecer:
  - ciclo de gerenciamento de riscos;
  - gestão de riscos participativa;
  - campanhas de conscientização; e
- c) estabelecer comunicação permanente e clara com as equipes responsáveis pelo procedimento de risco.

Cabe à CEST/SEFA as diretrizes básicas do plano de comunicação a ser adotado pelas OM, conforme a cadeia de comando à qual está subordinada. O Plano de Comunicação de Risco é baseado na relação comunicação-consulta, respeitadas as informações sigilosas (classificadas), sendo, assim, formulado para dar publicidade ao processo de execução e acompanhamento da análise e gestão de riscos na OM.

Cabe ao VISEFA decidir sobre a classificação de sigilo da informação apurada durante o processo de análise e gestão de risco. Informações classificadas não farão parte de campanha de comunicação, devendo seguir a cadeia de comando.

O Plano de Comunicação de Risco deve tratar de ações de comunicação e consulta que busquem permear a análise e a gestão de riscos como mecanismo de sobreaviso continuado servindo, ainda, de mecanismo de sensibilização e orientação das equipes, mantendo-as envolvidas diretamente com qualquer tipo de ocorrência, seja indício, emergência, ou crise.

As ações (comunicação e consulta) devem ser estruturadas e implantadas para gerar efeitos no comportamento e na cultura organizacional, devendo perseguir os seguintes objetivos:

- a) orientar, conscientizar, envolver e comprometer o pessoal (militar e civil) no processo de implantação e acompanhamento do programa de gestão de risco;
- b) garantir a salvaguarda e a excelência da administração; e
- c) posicionar o ambiente institucional e fortalecer sua imagem corporativa.

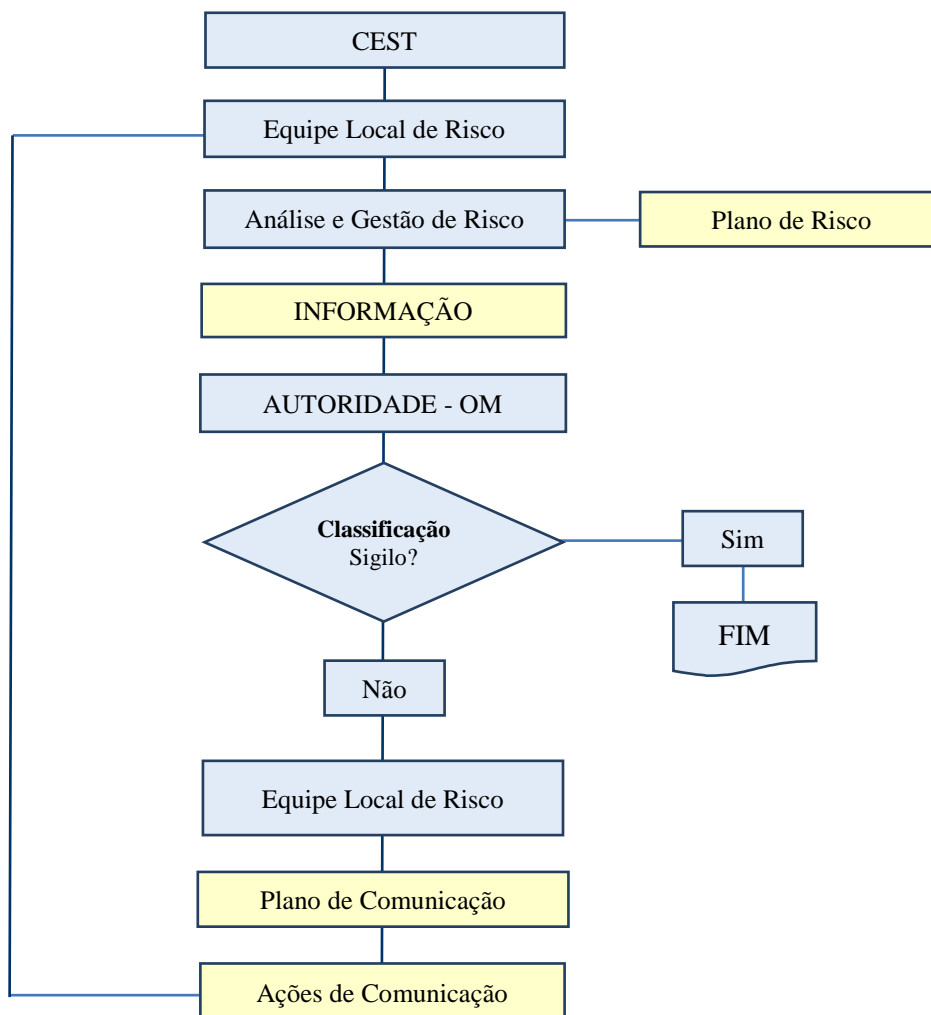
O preparo do ambiente ideal para a efetividade da comunicação requer:

- a) conhecer as características locais (individuais e do grupo) que sejam relevantes para o procedimento de análise e gerenciamento dos riscos com vistas ao controle;
- b) monitorar as comunicações - acompanhar as comunicações no decorrer de toda a análise e gestão de riscos para garantir conhecimento compartilhado sobre a prática de controle de risco e por meio de um fluxo de informações entre todas as equipes;
- c) escolha do canal de comunicação, inclusive o(a):
  - modelo de emissor-receptor;
  - meio de comunicação; e
- d) avaliar como e o quanto as equipes estão preparadas e receptivas para assimilar os novos conceitos.

As repercussões da comunicação de risco devem ser cuidadosamente controladas para que o destinatário receba a informação de forma correta e em bom tempo.

O fluxograma que se segue traz uma representação da forma de funcionamento da atividade de risco na SEFA.

#### ATIVIDADE DE RISCO NA SEFA



### **3. DISPOSIÇÕES FINAIS**

**3.1** Definida a política da gestão de risco no COMAER, por meio da DCA 16-2/2017, a SEFA publicou a ICA 12-30/2018 com o objetivo de instituir a metodologia a ser aplicada na Secretaria e nas demais organizações da sua estrutura organizacional.

**3.2**A partir daí, foram emitidos documentos do Vice-Secretário de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica – VISEFA, para que os setores da SEFA, da DIREF e da DIRAD providenciassem a implantação da gestão de riscos. Além disso, foram indicados cursos EAD gratuitos sobre o tema e material de apoio para a realização dos trabalhos por parte dessas organizações.

**3.3**No âmbito da SEFA, foram realizadas apresentações sobre o tema com o objetivo de capacitar as áreas envolvidas para a elaboração do plano de riscos pelos seus respectivos setores. Nessas apresentações, foram abordados os conceitos que envolvem o tema gestão de riscos, as principais ferramentas e auxílios para o desenvolvimento do processo, o preenchimento da “planilha documentadora” e demais informações julgadas imprescindíveis para a compreensão das orientações a fim de que cada setor desenvolvesse seu processo.

**3.4**O presente plano será cadastrado no GPAER, conforme orientação constante na DCA 16-2/2022.

**3.5**É de responsabilidade de cada setor da SEFA manter a atualização das informações dos riscos sob a sua responsabilidade. Para isso, cada setor deverá ter responsáveis por acessar o GPAER e providenciar as atualizações necessárias. A CEST será o setor responsável por orientar os operadores do sistema como operá-lo.

**3.6** As providências administrativas decorrentes deste plano serão coordenadas pela CEST e fiscalizadas pelo GABSEFA.

**3.7**Os casos não previstos neste plano serão submetidos à apreciação do Secretário de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica, por intermédio do Vice-Secretário de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Instrução do Comando da Aeronáutica. ICA 12-30. Gestão de Riscos na Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica.** Aprovada pela Portaria SEFA nº 68/AJUR, DE 16 jul. 2018. Brasília, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Acórdão nº 2.467, de 11 de setembro de 2013.

BRASIL. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. **Módulo 3 – Ciclo de Gerenciamento de Riscos Corporativos. Curso de Gestão de Riscos no Setor Público. Notas de Aula.** Brasília, 2018.

BRASIL. Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. ISO GUIA 73:2009. Gestão de Riscos – vocabulário.

BRASIL. Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. NBR ISO 31000:2009. Gestão de Riscos – princípios e diretrizes.

BRASIL. Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. NBR ISO 31010:2012. Técnicas para o processo de avaliação de riscos.

AHP. Analytic Hierarchy Process. **AHP Priority Calculator.** Modelo AHP desenvolvido por Goepel, Klaus D. Disponível em: <[https://bpmsg.com/academic/ahp\\_calc.php](https://bpmsg.com/academic/ahp_calc.php)>. Acesso em 10 jul. 2018. Versão de livre uso.

COSO ICIF 2013. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Internal Control – Integrated Framework.

COSO ERM 2004. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management.

OCTAVE - Operationally Critical Threat, Asset, and Vulnerability Evaluation.

Guia PMBOK - Guia em conhecimento do gerenciamento de projetos.

**Anexo A –Plano SEFA de Risco 202X**

<b>Contextualização</b> (resumido)	
<b>Situação de risco anterior</b> (exercício anterior)	
<b>Equipes Locais de Risco</b> (por Setores)	Setor _____ Líder: Equipe:
<b>Processo Classificado (SIGILOSO) ?</b>	( ) SIM ( ) NÃO Em caso positivo: Qual o processo? Qual o grau de sigilo (classificação)?
<b>Processos Prioritários</b>	

**Anexo B–Plano de Ação – Setores 202X****Setor:** ( \_\_\_\_\_ )

<b>Órgão / Unidade:</b>	
<b>Diretoria / Coordenação:</b>	
<b>Macroprocesso:</b>	
<b>Processo:</b>	
<b>Objetivo do Processo</b>	
<b>Gestor Responsável pelo Processo</b>	

**EVENTO nº** ( \_\_\_\_\_ )

<b>Atividade:</b>	
<b>Descrição do Risco:</b>	
<b>Causa(s) do Risco:</b>	
<b>Efeitos / Consequências:</b>	
<b>Categoria do Risco:</b>	
<b>Data da Identificação:</b>	
<b>Proprietário do Risco:</b>	
<b>Impacto Residual:</b>	
<b>Probabilidade Residual:</b>	
<b>Nível de Risco Residual:</b>	
<b>Risco Orçamentário/Financeiro:</b>	
<b>Tipo:</b>	( ) Preventivo ( ) Corretivo ( ) Outro (_____)
<b>Objetivo:</b>	
<b>Controle proposto:</b>	
<b>Como?</b>	
<b>Resposta ao Risco:</b>	
<b>Estratégia da Contingência:</b>	
<b>Interveniente:</b>	
<b>Custo de Implementação:</b>	
<b>Responsável / Contato:</b>	
<b>Status (situação):</b>	

**Anexo C– Plano SEFA de Comunicação 202X**

( CEST / Comunicação Social )

<b>Chefe da CEST:</b>	
<b>Chefe da Comunicação Social:</b>	
<b>Equipe SEFA de Comunicação</b>	Líder: (Membro da CEST): Equipe: Oficiais da CEST: Seção de Comunicação Social da SEFA: Oficiais indicados pelos Setores da SEFA:
<b>Características dos Setores:</b>	Missão: Perfil profissional da equipe:
<b>Campanha de Sensibilização:</b>	Calendário de Eventos: Meios de Comunicação Escolhidos:
<b>Nível de sensibilização observado do efetivo da SEFA:</b>	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Nenhum
<b>Resultados observados</b>	