

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**



GOVERNANÇA

ICA 36-1

GESTÃO DE RISCOS DO COMGEP

2019

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
COMANDO-GERAL DO PESSOAL**



GOVERNANÇA

ICA 16-1

GESTÃO DE RISCOS DO COMGEP

2019



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
COMANDO GERAL DO PESSOAL

PORTARIA COMGEP Nº 546/AGESTÃO, DE 2 DE ABRIL DE 2019.

Aprova a reedição da Instrução que trata da
Gestão de Riscos do COMGEP.

O COMANDANTE-GERAL DO PESSOAL, em conformidade com o previsto no art. 18 Decreto n.º 6.834, de 30 de abril de 2009, que aprova a Estrutura Regimental do Comando da Aeronáutica, e no inciso VII do art. 9º do ROCA 20-3 “Regulamento do Comando-Geral do Pessoal, resolve

Art. 1º Aprovar a reedição da ICA 16-1 “Gestão de Riscos do COMGEP”, que com esta baixa.

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

Art. 3º Revoga-se a Portaria COMGEP nº 499/AGESTAO, de 5 de abril de 2018, publicada no Boletim do Comando da Aeronáutica nº 59, de 11 de abril de 2018.

Ten Brig Ar LUIS ROBERTO DO CARMO LOURENÇO
Comandante-Geral do Pessoal

SUMÁRIO

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	9
1.1 <u>FINALIDADE</u>	9
1.2 <u>CONCEITUAÇÃO</u>	9
1.3 <u>ÂMBITO</u>	9
2 CONCEPÇÃO DA ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	10
2.1 <u>OBJETIVO</u>	10
2.2 <u>ENTENDIMENTO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL</u>	10
2.3 <u>RESPONSABILIZAÇÃO</u>	10
2.4 <u>INTEGRAÇÃO COM OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS</u>	10
2.5 <u>RECURSOS</u>	10
2.6 <u>MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO</u>	11
3 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	12
3.1 <u>O PROCESSO</u>	12
3.2 <u>DOCUMENTAÇÃO</u>	12
3.3 <u>MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA</u>	12
4 DISPOSIÇÕES GERAIS	14
5 DISPOSIÇÕES FINAIS	15
REFERÊNCIAS	16
Anexo A – Técnicas de Identificação de Riscos	17
Anexo B – Modelo de Plano de Gerenciamento de Riscos	22
Anexo C – Modelo de Plano de Contingência	29

PREFÁCIO

Toda atividade que se realiza possui um risco associado, em menor ou em maior grau. Pode ocorrer de não se conseguir concluí-la no prazo estipulado, os recursos necessários podem ser insuficientes, a sua realização poderá impactar em outras atividades, danos materiais podem ser causados pela sua execução. Com relação às atividades executadas pelo Comando-Geral do Pessoal (COMGEP), não poderia ser diferente, principalmente nas relacionadas com procedimentos hospitalares, desenvolvimento de projetos, realização de instrução aérea e técnica e processos administrativos de forma geral.

Portanto, um gerenciamento adequado de riscos torna-se imprescindível ao bom andamento dos mais variados tipos de atividades, e em particular, às relacionadas à gestão pública. Pensando nisso, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União emitiram a Instrução Normativa Conjunta nº 001, de 10 de maio de 2016, que trata sobre controles internos, gestão de riscos e governança, com a determinação de que todos os órgãos do Poder Executivo federal devem adotar medidas para realizarem um gerenciamento de risco de forma sistematizada.

Para atender à determinação contida na referida IN Conjunta, o COMAER emitiu a Diretriz do Comando da Aeronáutica nº 16-2, que trata sobre a gestão de riscos no âmbito de suas Organizações subordinadas.

Esta Instrução tem o objetivo, portanto, de definir como o gerenciamento de riscos em projetos e atividades deverá ser realizado no âmbito do COMGEP e de suas Unidades subordinadas.

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

A presente Instrução tem por finalidade estabelecer os princípios e diretrizes gerais para o gerenciamento de riscos em várias áreas e níveis, bem como as funções, projetos e atividades específicos de responsabilidade do COMGEP e de suas OM subordinadas.

1.2 CONCEITUAÇÃO

Os conceitos utilizados nesta Instrução estão em conformidade com aqueles apresentados na DCA 16-2.

1.3 ÂMBITO

Esta Instrução é de observância obrigatória e aplica-se ao Comando-Geral do Pessoal e as suas OM subordinadas.

2 CONCEPÇÃO DA ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

2.1 OBJETIVO

2.1.1 A estrutura auxilia a gerenciar riscos eficazmente através da aplicação do processo de gestão de riscos em diferentes níveis e dentro de contextos específicos da organização. A estrutura assegura que a informação sobre riscos proveniente desse processo seja adequadamente reportada e utilizada como base para a tomada de decisões e a responsabilização em todos os níveis organizacionais aplicáveis.

2.2 ENTENDIMENTO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

2.2.1 Antes de iniciar a concepção e a implementação da estrutura para gerenciar riscos, é importante avaliar e compreender os contextos tanto externo como interno da organização, uma vez que estes podem influenciar significativamente a concepção da estrutura.

2.2.1.1 No contexto externo, podem-se incluir os seguintes ambientes: cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico e natural, quer seja internacional, nacional, regional ou local. Deve ser dada especial atenção ao relacionamento da Organização com as partes interessadas externas.

2.2.1.2 No contexto interno, devem-se avaliar quais os fatores internos que podem influenciar na gestão de riscos, por exemplo, a cultura organizacional, os processos, a estrutura e a estratégia da organização.

2.2.2 É importante identificar como são desenvolvidas as capacidades, entendidas em termos de recursos e conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias). É necessário conhecer como estão estruturados os sistemas de informação, os fluxos de informação e os processos de tomada de decisão da Organização.

2.3 RESPONSABILIZAÇÃO

2.3.1 É necessário que a organização assegure que haja responsabilização, autoridade e competência apropriadas para gerenciar riscos, por meio da identificação dos proprietários dos riscos que têm a responsabilidade e autoridade para gerenciá-los.

2.3.2 É necessário também identificar os responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e manutenção da estrutura, assim como, identificar outras responsabilidades das pessoas envolvidas no processo, em todos os níveis da organização, no processo de gestão de riscos.

2.4 INTEGRAÇÃO COM OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

2.4.1 O Plano de Gerenciamento de Riscos deve existir para toda a organização, a fim de assegurar que a política de gestão de riscos seja implementada e que o processo de gestão seja incorporado a todas as práticas e processos da organização. O plano pode ser integrado em outros planos organizacionais, tais como o Programa de Trabalho Anual.

2.5 RECURSOS

2.5.1 É necessário que a Organização aloque recursos para a gestão de riscos, levando-se em consideração aspectos como pessoas, habilidades, experiências e competências; recursos necessários para cada etapa do processo de gestão de riscos; processos, métodos e ferramentas

utilizados para gerenciar riscos; processos e procedimentos documentados; sistemas de gestão da informação e do conhecimento e programas de treinamento.

2.6 MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO

2.6.1 A Organização deverá estabelecer mecanismos de comunicação interna e reporte, a fim de que componentes-chave da estrutura da gestão de riscos, e quaisquer alterações subsequentes, sejam comunicados adequadamente. Tais mecanismos devem garantir que as informações pertinentes, derivadas da aplicação da gestão de riscos, estejam disponíveis nos níveis e nos momentos apropriados.

2.6.2 Os mecanismos de comunicação devem incluir também as partes interessadas externas, para que possam se engajar no processo e para que os requisitos legais, regulatórios e de governança sejam atendidos.

2.6.3 A comunicação externa também será necessária no caso da ocorrência de evento de risco que interfira com o ambiente externo, obrigando o acionamento do Plano de Contingência.

3 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

3.1 O PROCESSO

3.1.1 O processo de gestão de riscos deverá seguir o descrito no item 4 (Etapas do Gerenciamento de Riscos) da DCA 16-2.

3.1.2 Para a etapa de identificação dos riscos, foram descritas no Anexo 1 algumas técnicas que poderão ser utilizadas como auxílio no processo.

3.2 DOCUMENTAÇÃO

3.2.1 Para o processo de Gestão de Riscos no âmbito do COMGEP, os seguintes documentos devem ser produzidos, conforme os modelos disponibilizados:

- a) Plano de Gerenciamento de Riscos, onde deverão constar os aspectos relacionados na DCA 16-2; e
- b) Plano de Contingência, para os riscos considerados Extremamente Graves, conforme a Matriz de Gravidade apresentada na DCA 16-2. Para os riscos classificados como Muito Grave, ficará a critério do responsável pela gestão de riscos a elaboração do Plano de Contingência.

3.2.2 Os Planos de Contingência deverão conter as ações necessárias à redução dos impactos causados pela ocorrência do evento de risco. Tais planos poderão constar de um documento único, onde estarão relatadas as ações de contingência afetas a cada um dos riscos identificados para o projeto, atividade ou Organização.

3.2.3 Os Planos de Contingência deverão conter, pelo menos, o fluxograma de acionamento do plano; o plano de comunicação com as partes interessadas internas e externas; os eventos de risco; as consequências previstas, caso cada um dos eventos ocorra; as ações que necessitam ser realizadas para mitigar os impactos da ocorrência; os recursos financeiros necessários para a implementação das ações; os responsáveis por realizar as ações; como será feito o monitoramento da eficácia da sua execução e o programa de simulação do plano para treinamento das equipes, quando aplicável.

3.2.4 Os planos citados deverão ser apresentados à equipe do COMGEP por ocasião das visitas anuais de inspeção.

3.3 MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

3.3.1 O processo de avaliação de riscos é baseado no levantamento do contexto em que a Organização está inserida, além de depender de outros fatores que são variáveis no tempo. Portanto, é necessário que seja implementado um processo de monitoramento para detectar essas variações, possibilitando assim, efetuar uma análise crítica do impacto que poderão causar no Plano de Gerenciamento de Riscos em vigor e, conseqüentemente, no projeto ou atividade para os quais a análise foi realizada.

3.3.2 Nesta fase do processo é necessário que a equipe de responsáveis acompanhe o processo de gestão de riscos adotado. Portanto, fazem parte desta fase as seguintes ações:

- a) identificar, analisar, e planejar-se para riscos novos;
- b) monitorar os riscos identificados;

- c) analisar novamente os riscos existentes de acordo com as mudanças de contexto;
- d) monitorar condições para ativar o Plano de Contingência;
- e) monitorar os riscos residuais;
- f) rever a execução do Plano de Respostas aos Riscos para avaliar a sua eficácia;
- g) verificar se as premissas do projeto continuam válidas;
- h) verificar se as políticas e os procedimentos de gestão de risco estão sendo seguidas; e
- i) determinar se as reservas de contingência de custo e prazo devem ser modificadas em função de uma possível evolução dos níveis dos riscos identificados.

3.3.3 O monitoramento dos riscos deverá ser realizado sistematicamente com o auxílio da ferramenta GPAer. Para tanto, os riscos deverão ser inseridos na ferramenta, conforme descrito na DCA 16-2.

3.3.4 O Anexo A (Registro de Riscos) que compõe o Plano de Gerenciamento de Riscos não necessita ser publicado junto com o plano, pois será monitorado por meio do GPAer.

3.3.5 Quando houver Plano de Contingência, este poderá ser lançado como Ações de Contingência relacionadas ao risco ou incluído o arquivo contendo o plano, se este apresentar um nível de detalhamento além das possibilidades técnicas do GPAer.

3.3.6 As alterações nos planos deverão ser registradas em documento próprio, onde deverão constar o item alterado, o estado anterior, a modificação realizada, o motivo que gerou a necessidade de modificação, a data de modificação, o setor responsável pela modificação e a análise do impacto da modificação realizada.

4 DISPOSIÇÕES GERAIS

4.1 As OM subordinadas ao COMGEP devem efetivar Normas Padrão de Ação (NPA) específicas para o gerenciamento de riscos em projetos e atividades sob sua responsabilidade, em complemento a esta Instrução.

4.2 A definição de critérios para a avaliação dos riscos caberá ao Diretor, Comandante ou Chefe de cada OM subordinada.

5 DISPOSIÇÕES FINAIS

5.1 Esta Instrução entrará em vigor na data de sua publicação no Boletim do Comando da Aeronáutica.

5.2 A presente Instrução deverá sofrer revisão a cada dois anos ou quando houver alteração na DCA 16-2 que justifique uma nova revisão.

5.3 Os casos não previstos nesta Instrução deverão ser submetidos à apreciação do Comandante-Geral do Pessoal, por intermédio do Chefe da Assessoria de Gestão.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2009: Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009.

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

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília-DF, 2016.

_____. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria nº 1602/GC3, de 31 de outubro de 2017. Aprova a Diretriz que dispõe sobre a governança no Comando da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, RJ, n. 189, 6 nov. 2017, p. 12354.

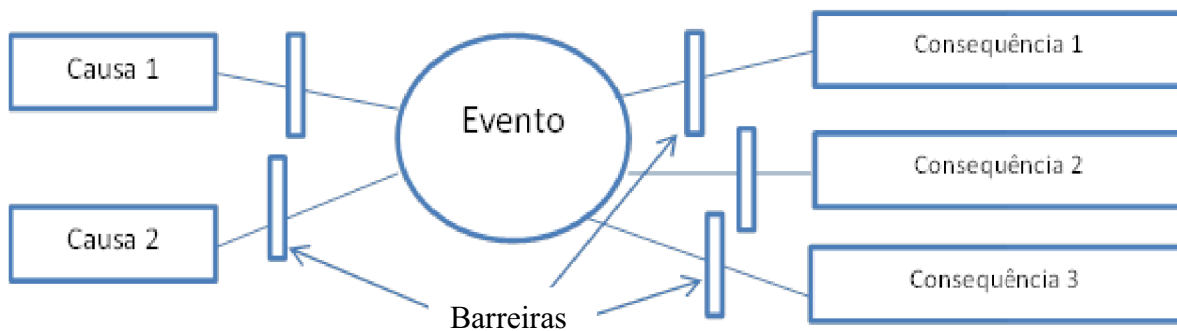
Anexo A - Técnicas de Identificação de Riscos

A) Bow Tie

A técnica consiste em desenhar um nó, onde estará contido o evento de risco, caixas à esquerda, onde serão apresentadas as diversas causas do risco, e à direita do nó, onde deverão ser lançadas as consequências possíveis do risco em análise.

A análise bow tie é utilizada para representar um risco que possui uma gama de possíveis causas e consequências. É utilizada quando a situação não justificar a complexidade de uma análise de árvore de falhas completa ou quando o foco estiver mais em assegurar que existe uma barreira ou controle para cada caminho de falha. É útil quando há caminhos claros independentes levando à falha.

A figura abaixo apresenta um esquema da bow tie como exemplo:



A bow tie é desenhada conforme descrito a seguir:

- Um risco específico é identificado para análise e representado como o nó central de uma bow tie;
- as causas do evento são listadas, considerando as fontes de risco (ou perigos em um contexto de segurança);
- linhas são traçadas entre cada causa e o evento formando o lado esquerdo da bow tie. Os fatores que podem levar a uma intensificação podem ser identificados e incluídos no diagrama;
- as barreiras que evitariam que cada causa leve a consequências não desejadas podem ser mostradas como barras verticais cruzando cada uma das linhas. Onde havia fatores que poderiam causar intensificação, as barreiras também podem ser representadas. A abordagem pode ser utilizada para consequências positivas, onde as barras refletem os "controles" que estimulam a geração do evento;
- no lado direito da bow tie diferentes consequências potenciais do risco são identificadas e linhas são desenhadas para irradiar do evento de risco para cada consequência potencial;
- as barreiras para a consequência são representadas como barras que cruzam as linhas radiais; e

- g) as funções de gestão que suportam os controles (como treinamento e inspeção) podem ser mostradas sob a bow tie e vinculadas ao respectivo controle.

O bow tie não é aplicável para o processo de identificação do risco, mas sim, para a sua análise e avaliação.

B) Brainstorming

O *Brainstorming* envolve estimular e incentivar o livre fluxo de conversação entre um grupo de pessoas conhecedoras para identificar os modos de falha potenciais e os perigos e riscos associados, os critérios para decisões e as opções para tratamento. O termo “brainstorming” é frequentemente utilizado muito livremente para qualquer tipo de discussão em grupo. Entretanto, o verdadeiro *brainstorming* envolve técnicas específicas para tentar assegurar que a imaginação das pessoas seja provocada pelos pensamentos e declarações de outras pessoas no grupo.

O *Brainstorming* pode ser utilizado em conjunto com outros métodos para o processo de avaliação de riscos descritos a seguir ou pode ser utilizado sozinho como uma técnica para incentivar o pensamento criativo em qualquer estágio do processo de gestão de riscos e qualquer estágio do ciclo de vida de um sistema. Ele pode ser utilizado para discussões de alto nível, onde as questões são identificadas, para análise crítica mais detalhada ou num nível detalhado para problemas em particular.

O processo é mais indicado para a fase de identificação dos riscos.

Em um processo formal:

- a) o facilitador prepara instruções e estímulos para o pensamento apropriados ao contexto previamente à sessão;
- b) os objetivos da sessão são definidos e as regras explicadas;
- c) o facilitador começa uma linha de pensamento e qualquer um explora ideias, identificando tantas questões quanto possível. Não há discussão neste momento sobre se as coisas devem ou não estar numa lista ou o que se entende por declarações particulares, porque isto tende a inibir o livre fluxo do pensamento. Todas as entradas são aceitas e nenhuma é criticada e o grupo prossegue rapidamente para permitir ideias que estimulem o pensamento dos membros do grupo;
- d) o facilitador pode estabelecer que as pessoas se desviem para uma nova pista quando uma direção de pensamento é esgotada ou a discussão se desvia demasiado do assunto. A intensão, porém, é coletar o maior número possível de ideias para análise posterior.

Os pontos fortes do *Brainstorming* incluem:

- a) o incentivo à imaginação que ajuda a identificar novos riscos e soluções inovadoras;
- b) o envolvimento das partes interessadas chave e, conseqüentemente, no auxílio à comunicação global; e
- c) a relativamente rápida e fácil preparação.

As limitações incluem:

- a) os participantes podem não ter a habilidade e o conhecimento para serem eficazes contribuidores;
- b) uma vez que é relativamente não-estruturado, é difícil demonstrar que o processo foi abrangente, por exemplo, que todos os riscos potenciais foram identificados;
- c) pode haver dinâmicas de grupo particulares onde algumas pessoas com ideias valiosas permanecem quietas enquanto outras dominam a discussão. Isso pode ser superado por *brainstorming* em computador, utilizando um fórum de discussão ou técnica de grupo nominal. O *brainstorming* em computador pode ser configurado para ser anônimo, evitando assim que questões pessoais e políticas possam impedir o livre fluxo de ideias. Na técnica de grupo nominal, as ideias são submetidas anonimamente a um moderador e em seguida discutidas pelo grupo.

C) Técnica Delphi

A técnica Delphi é um procedimento para obter um consenso confiável de opiniões de um grupo de especialistas. Embora muitas vezes o termo seja amplamente utilizado para significar qualquer forma de *brainstorming*, uma característica essencial da técnica Delphi, como originalmente formulada, era a de que os especialistas expressavam suas opiniões individual e anonimamente e tinham acesso aos pontos de vista de outros especialistas à medida o processo evoluía.

A técnica pode ser aplicada em qualquer estágio do processo de gestão de riscos ou em qualquer fase de um sistema de ciclo de vida, sempre que um consenso de visões de especialistas for necessário.

O procedimento é o seguinte:

- a) formação de uma equipe para realizar e monitorar o processo Delphi;
- b) seleção de um grupo de especialistas (pode ser um ou mais grupos específicos de especialistas);
- c) desenvolvimento do questionário da primeira rodada;
- d) teste do questionário para a eliminação de possíveis discrepâncias ou de perguntas mal redigidas;
- e) envio do questionário aos membros do grupo individualmente;
- f) os especialistas respondem ao questionário e o retornam ao grupo;
- g) as informações da primeira rodada de respostas são analisadas, combinadas e recirculadas aos membros do grupo; e
- h) os membros do grupo respondem novamente e o processo é repetido até que o consenso seja alcançado.

A Figura 1 apresenta o fluxograma de aplicação da Técnica Delphi.

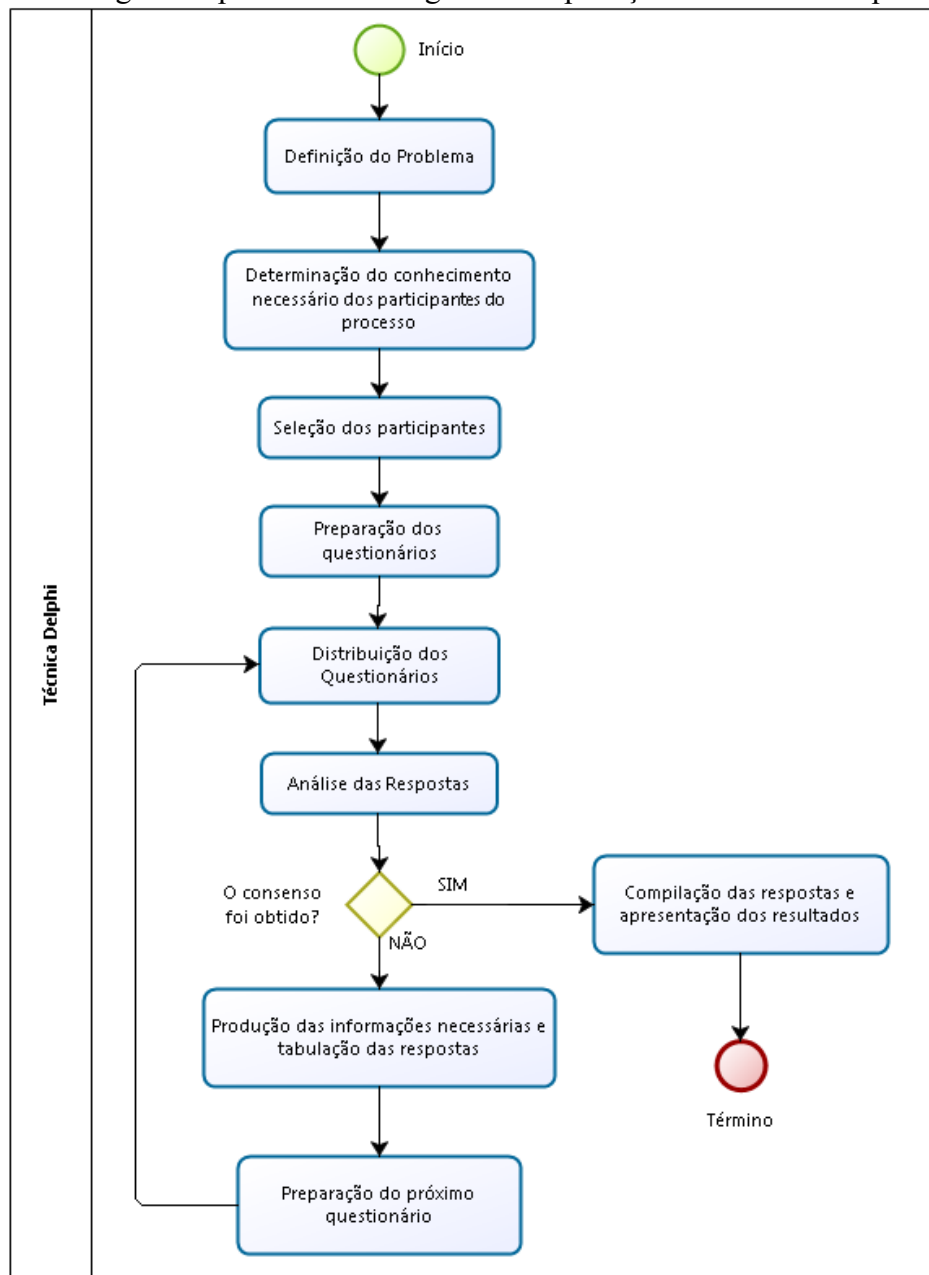


Figura 1 – Fluxograma de aplicação da Técnica Delphi.

Os pontos fortes desta técnica incluem:

- a) como as visões são anônimas, opiniões impopulares são mais prováveis de serem expressas;
- b) todas visões têm peso igual, o que evita o problema de personalidades dominantes;
- c) atinge a propriedade de resultados; e
- d) as pessoas não precisam estar reunidas em um só local ao mesmo tempo.

As limitações incluem:

- a) consumo intensivo de trabalho e tempo:
- b) os participantes precisam ser capazes de expressar-se claramente por escrito.

Anexo B – Modelo de Plano de Gerenciamento de Riscos

MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
COMANDO-GERAL DO PESSOAL

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
<Sigla da OM>

<Ano de elaboração da primeira versão>

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

<Descreva o objetivo do Plano de Gerenciamento de Riscos. Lembrar-se de focar em “aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos, reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto, na atividade ou na Organização e orientar a equipe sobre como o tratamento dos riscos serão executados.”>

1.2 CONCEITUAÇÕES

<Apresentar as conceituações julgadas necessárias para o entendimento de todos os termos utilizados no presente plano e que já não estejam definidos na DCA 16-2.>

1.3 ÂMBITO

<Definir o âmbito de aplicação das ações a serem descritas neste plano, podendo estar restrito ao ambiente da Organização ou incluir interações com outras partes interessadas>

2 GERENCIAMENTO DOS RISCOS

<Use os itens seguintes para identificar os componentes do Plano de Gerenciamento dos Riscos ou modifique-os para encontrar suas necessidades. Os itens deverão descrever como os processos de riscos serão estruturados e executados iniciando pela identificação dos riscos, os quais irão compor o documento Registro de Riscos (Anexo A), suas análises qualitativa e quantitativa, seu plano de respostas e concluindo com a forma pela qual os riscos serão controlados e monitorados.>

2.1 DOCUMENTOS PADRONIZADOS DE RISCO

<Descreva os documentos padronizados a serem usados nos processos dos riscos. Indique onde estão armazenados, como serão utilizados, e os responsáveis envolvidos. >

Documento	Descrição
Registro de Riscos	<i><Breve descrição do que é e de como será aplicado, além de outras informações julgadas pertinentes></i>
Plano de Resposta	<i><Breve descrição do que é e de como será aplicado, além de outras informações julgadas pertinentes></i>
Plano de Contingência	<i><Breve descrição do que é e de como será aplicado o plano, além de outras informações julgadas pertinentes></i>

2.2 RESPONSABILIDADES DA EQUIPE

<Descreva as responsabilidades referentes aos processos dos riscos de cada membro do projeto, responsáveis pelas atividades ou responsáveis pela gestão de riscos na Organização, mesmo que já citados em outros tópicos do documento.>

<Exemplo:

Integrante da Equipe	Responsabilidades
<i>Gerente do Projeto/Responsável pela gestão de riscos</i>	<i>Certificar-se de que os riscos foram identificados e tratados de modo a reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto. Monitorar os riscos conforme descrito neste plano. Divulgar informações pertinentes aos riscos do projeto</i>

Integrante da Equipe	Responsabilidades
<i>Proprietário do risco</i>	<i>Efetuar a gestão do risco, monitorando a sua evolução no tempo</i>
<i>Comandante da OM</i>	<i>Aprovar o plano de gerenciamento de riscos e suas reservas de contingências. Aprovar o uso das reservas de contingência.</i>

>

2.3 FERRAMENTAS UTILIZADAS

<Lista as ferramentas que foram utilizadas no processo de gerenciamento de riscos. Descrever como foram usadas, em que fase e o responsável pela sua utilização.>

Ferramenta	Descrição da aplicação	Quando aplicar	Responsável
<i>Brainstorming</i>	<i>Foi utilizada para a identificação dos riscos</i>	<i>No início do projeto e sempre que for necessário revisar os riscos identificados</i>	<i>Gerente do projeto ou responsável pela atividade</i>
<i>Bow Tie</i>	<i>Foi utilizada na análise dos riscos</i>	<i>Durante a análise dos riscos</i>	<i>Gerente do projeto ou responsável pela atividade</i>

3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

<Descreva como os riscos serão identificados e documentados.>

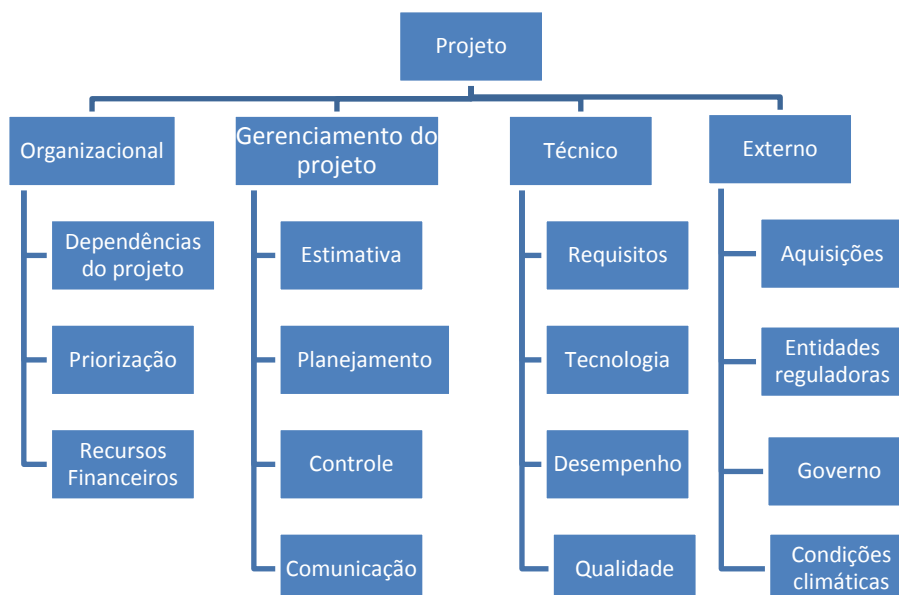
<Exemplo: Será usado o Brainstorming para identificar os riscos do projeto.>

O Gerente de projetos ou o responsável pelas atividades deverá compor uma equipe multidisciplinar para participar do brainstorming, de modo que todas as áreas estejam bem representadas e que os riscos principais do projeto sejam identificados. >

3.1 ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS - EAR

<Determinar as categorias e subcategorias de riscos e melhor forma de agrupá-las de modo a facilitar seu gerenciamento. Este item pode ser suprimido, porém é aconselhável que seja trabalhado para facilitar a visualização dos riscos.>

<Exemplo:



>

3.2 REGISTRO DOS RISCOS

<Listar os riscos identificados, apresentando as fontes de riscos associadas, suas causas e principais impactos. Os riscos serão apresentados conforme modelo contido no Anexo A. Fazer a referência ao anexo no corpo deste item>

4 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

<De posse dos riscos identificados no item anterior, descreva como será feita a análise qualitativa dos riscos. Realizar a análise qualitativa de riscos tem como objetivo avaliar a exposição ao risco para priorizar os riscos que serão objetos de avaliação ou ação adicional. >

4.1 DEFINIÇÕES DE PROBABILIDADE E IMPACTO DOS RISCOS

<Definir como será feita a avaliação de probabilidade e impacto dos riscos, seguindo as etapas descritas no item Etapas do Gerenciamento de Riscos da DCA 16-2 >

4.2 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

<Comparar o resultado das análises realizadas com os critérios definidos de apetite ao risco, quais riscos precisam ser tratados de imediato, quais riscos podem ser ignorados num primeiro momento, tomando-se como base as estratégias listadas na 4ª etapa de gerenciamento de risco descrita na DCA 16-2: evitar, mitigar, compartilhar/transferir e aceitar. Deve-se também priorizar os riscos de acordo com o seu Índice de Risco.>

5 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

<A análise quantitativa não será normalmente utilizada, pois exige obtenção de dados numéricos com precisão. Caso seja necessária para os riscos de maior severidade, deve-se ter em mente que poderão ser utilizadas algumas técnicas como: análise de histórico das ocorrências, simulação de Monte Carlo, análise de sensibilidade, etc>

6 PLANEJAMENTO DAS RESPOSTAS AOS RISCOS

<Descreva como os riscos avaliados e priorizados no item anterior serão tratados e como serão determinadas as respostas aos riscos, quais ações serão desempenhadas para tratar cada risco em particular. O Anexo A apresenta um modelo de Documento de Resposta ao Risco, em formato de tabela, como exemplo.>

7.1 RESERVAS DE RECURSOS FINANCEIROS

<Identificar as estratégias de respostas, quantificando as reservas de recursos financeiros e determinando como estes serão utilizados. Este item está relacionado com a reserva financeira destinada a cobrir os gastos com a implementação das ações necessárias apontadas no Plano de Respostas ao Risco. Deverá informar se a reserva existe ou não, como será disponibilizada, a natureza de despesa, qual valor atual da reserva, etc >

8 MONITORAMENTO E CONTROLE DOS RISCOS

<Descreva como os riscos serão monitorados e controlados. Por exemplo, os riscos serão inseridos no GPAer e monitorados com a utilização daquela ferramenta.>

9 APROVAÇÕES

Aprovações		
Nome	Assinatura	Data
<Comandante da OM>		
<Responsável pela gestão do plano>		

Modelo de Anexo A – Registro de Riscos

Registro do Risco					
Código:					
Descrição:					
Data da identificação					
Projeto/Processo/Atividade afetado:					
Categoria do Risco:					
Causas:					
Impactos ou Consequências:					
Probabilidade de Ocorrência:	%	Valor do Impacto:	%	Índice de Risco:	
Estratégia:					
Requer plano de contingência?	() Sim () Não		Código do Plano de Contingência:		
Proprietário do Risco:					
Plano de Respostas ao Risco					
Ação de Resposta 1:					
Prazo:			Situação:		
Provoca redução em:	() Probabilidade () Impacto		Prioridade (1 a 10):		
Responsável:					
Comentários:					
Ação de Resposta 2:					
Prazo:			Situação:		
Provoca redução em:	() Probabilidade () Impacto		Prioridade (1 a 10):		
Responsável:					
Comentários:					
Ação de Resposta n:					
Prazo:			Situação:		
Provoca redução em:	() Probabilidade () Impacto		Prioridade (1 a 10):		
Responsável:					
Comentários:					

Legenda:

Probabilidade de ocorrência: valores variando de 0% a 100%;

Valor do Impacto: valores variando de 0% a 100%;

Índice de risco: conforme Matriz de Gravidade apresentada na DCA 16-2

Categoria: Estratégico, Operacional, Orçamentário, Financeiro, Imagem, Conformidade, Jurídico, Fator Humano, Mercado, Liquidez, de Integridade, etc.;

Estratégia: *evitar, mitigar, compartilhar/transferir e aceitar.*

Anexo C – Modelo de Plano de Contingência

MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
COMANDO-GERAL DO PESSOAL

PLANO DE CONTINGÊNCIA
<Sigla da OM>

<Ano de elaboração da primeira versão>

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

<Informar qual finalidade do plano, a qual risco está associado>

1.2 CONCEITUAÇÕES

<Apresentar as conceituações julgadas necessárias para o entendimento de todos os termos utilizados no presente plano e que já não estejam definidos na ICA ou na DCA.>

1.3 ÂMBITO

<Âmbito de desenvolvimento das ações planejadas>

2 SITUAÇÃO E PRESSUPOSTOS

2.1 SITUAÇÃO

<Contextualizar o ambiente de risco, informado o projeto, atividade ou processo que é afetado pela ocorrência do evento e demais informações julgadas importantes>

2.1.1 Cenários de Risco

<Definir o cenário ou os cenários do risco, apresentando pelo menos as informações abaixo>

1º Cenário:

- **Nome do risco:**
- **Local:** *<a qual setor o risco está relacionado>*
- **Resumo histórico:** *<ocorrências anteriores do evento de risco>*
- **Fatores contribuintes:** *<o que pode contribuir para a ocorrência do evento de risco>*
- **Resultados estimados:** *<o que pode ocorrer caso o evento ocorra>*
- **Componentes críticos:** *<principais características ou componentes que poderão desencadear o evento>*

2.2 PRESSUPOSTOS DO PLANEJAMENTO

<Informar as condições e limitações levadas em consideração durante o planejamento, como setores que prestarão apoio, disponibilidade ou não de recursos, etc>

3 OPERAÇÕES

3.1 FASE PRÉ-OCORRÊNCIA DO EVENTO

3.1.1 Monitoramento

<Definir o procedimento de monitoramento para o acompanhamento da possibilidade de ocorrência do evento. Deve-se monitorar sistemas, equipamentos, barreiras de contenção, etc que estejam relacionados ao risco. Deve-se definir um responsável pelo o monitoramento e os procedimentos a serem executados, caso seja iminente a ocorrência do evento de risco.>

3.1.2 Acionamento

<Definir os critérios e a autoridade responsável pelo acionamento, assim como o seu fluxograma em formato gráfico, de preferência.>

3.2 FASE DE OCORRÊNCIA DO EVENTO

3.2.1 Ações imediatas

<Definir quais as ações deverão ser executadas logo após o acionamento do plano. É importante dimensionar o evento, analisar os danos imediatos e o montante de recursos financeiros necessários às ações de resposta ao evento.>

3.2.2 Procedimentos administrativos e legais

<Definir quais procedimentos administrativos e legais deverão ser realizados caso o evento ocorra.>

3.2.3 Coordenador das ações

<Definir quem será o responsável por executar as ações>

3.2.4 Central de comando

<Definir o local e os participantes da central de comando das operações, caso a magnitude do evento exija>

3.2.5 Restabelecimento dos cenários

<Deverão ser realizadas ações, como por exemplo: avaliar os danos gerais; recuperar a infraestrutura afetada, caso aplicável; recuperação dos sistemas informatizados atingidos. Neste item, as ações deverão ser detalhadas conforme o evento de risco ocorrido, tendo em mente o que fazer, quem irá fazer, quando será feito, como será feito e com que meios. Deverão também ser definidos os critérios para que o cenário seja considerado restabelecido.>

3.3 DESMOBILIZAÇÃO DO PLANO

<Definir os critérios para a desmobilização do plano, assim como, a autoridade que a determinará. Deverão ser detalhadas as ações que serão realizadas durante o processo.>

4 DISPOSIÇÕES GERAIS

<Caso existam>

5 DISPOSIÇÕES FINAIS

Anexos ao Plano de Contingência

Anexo A – Plano de Comunicações

<A ser elaborado pela OM responsável pelo Plano de Contingência>

Anexo B – Fluxo de Acionamento

< A ser elaborado pela OM responsável pelo Plano de Contingência>