

**MINISTÉRIO DA DEFESA  
COMANDO DA AERONÁUTICA**



**PLANEJAMENTO**

**PCA 16-27**

**PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DO  
SERVIÇO DE RECRUTAMENTO E PREPARO DE  
PESSOAL DA AERONÁUTICA DE CANOAS–  
SEREP-CO**

**2024**



**MINISTÉRIO DA DEFESA**  
**COMANDO DA AERONÁUTICA**  
**SERVIÇO DE RECRUTAMENTO E PREPARO DE PESSOAL**  
**DA AERONÁUTICA DE CANOAS**



**PLANEJAMENTO**

**PCA 16-27**

**PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DO**  
**SERVIÇO DE RECRUTAMENTO E PREPARO DE**  
**PESSOAL DA AERONÁUTICA DE CANOAS -**  
**SEREP-CO**

**2024**



**MINISTÉRIO DA DEFESA**  
**COMANDO DA AERONÁUTICA**  
**SERVIÇO DE RECRUTAMENTO E PREPARO DE PESSOAL DA AERONÁUTICA DE**  
**CANOAS**

PORTARIA SEREP-CO Nº 20/SPOG, DE 5 DE ABRIL DE 2024.  
Protocolo COMAER nº 67415.000429/2024-81

Aprova a edição do PCA 16-27 “Plano de Gerenciamento de Riscos do Serviço de Recrutamento e Preparo de Pessoal da Aeronáutica de Canoas – SEREP-CO”.

**O CHEFE DO SERVIÇO DE RECRUTAMENTO E PREPARO DE PESSOAL DA AERONÁUTICA DE CANOAS**, que lhe confere o Art. 10º, do ROCA 21-103 - "Regulamento do Serviço de Recrutamento e Preparo de Pessoal da Aeronáutica", aprovado pela Portaria nº 1.099/GC3, de 26 de julho de 2017 resolve:

Art. 1º Aprovar a edição do PCA 16-27 “Plano de Gerenciamento de Riscos do Serviço de Recrutamento e Preparo de Pessoal da Aeronáutica de Canoas – SEREP-CO”.

Art. 2º Revoga-se a Portaria nº 6/SECRETARIA, de 25 de junho de 2021, publicada no Boletim Interno da BACO nº 47, de 28 de junho de 2021.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

MARCOS PAULO OLIVEIRA RAMOS Cel Inf  
Chefe do SEREP-CO

(Publicada no BCA nº 068, de 11 de abril de 2024)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>DISPOSIÇÕES PRELIMINARES .....</b>	<b>07</b>
<b>1.1</b>	<b><u>FINALIDADE</u> .....</b>	<b>07</b>
<b>1.2</b>	<b><u>CONCEITUAÇÕES</u> .....</b>	<b>07</b>
<b>1.3</b>	<b><u>ÂMBITO</u> .....</b>	<b>07</b>
<b>2</b>	<b>O GERENCIAMENTO DE RISCOS NO ÂMBITO DO COMAER .....</b>	<b>08</b>
<b>2.1</b>	<b><u>VISÃO GERAL</u> .....</b>	<b>08</b>
<b>2.2</b>	<b><u>MODELO DAS TRÊS LINHAS DE DEFESA</u> .....</b>	<b>08</b>
<b>2.3</b>	<b><u>DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS</u> .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4</b>	<b><u>FERRAMENTAS UTILIZADAS</u> .....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS .....</b>	<b>14</b>
<b>3.9</b>	<b><u>ETAPAS PARA IDENTIFICAÇÃO DO RISCO</u> .....</b>	<b>14</b>
<b>3.10</b>	<b><u>ENTREGAS PARA A CONFEÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS</u> .....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>DOS RISCOS IDENTIFICADOS .....</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS .....</b>	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>DISPOSIÇÕES FINAIS .....</b>	<b>33</b>
	<b>Anexo A – Fluxo reduzido do Processo “Gerir o Plano de Gerenciamento de Riscos da DIRAP e OM subordinadas” .....</b>	<b>34</b>



## **1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

### **1.1 FINALIDADE**

Este Plano tem por finalidade identificar os eventos de riscos e descrever como o Gerenciamento de Riscos será executado, monitorado e controlado, com a finalidade de reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos nos processos realizados pelo Serviço de Recrutamento e Preparo de Pessoal da Aeronáutica de Canoas – SEREP-CO, a fim de potencializar os padrões de eficiência para suportar o constante aumento dos serviços sem afetar o cumprimento de sua missão.

Os temas abordados neste Plano possuem a função de esclarecer os militares do SEREP-CO sobre o tema, porém é necessária a leitura da legislação matriz que trata do assunto no COMAER.

### **1.2 CONCEITUAÇÃO**

Os conceitos abaixo discriminados e os demais termos e expressões utilizados nesta publicação constam na DCA 16-2 “Gestão de Risco no Comando da Aeronáutica”. O Gerenciamento de Riscos foi realizado levando-se em consideração os processos administrativos executados no âmbito dos SEREP.

### **1.3 ÂMBITO**

O presente documento aplica-se ao Serviço de Recrutamento e Preparo de Pessoal da Aeronáutica de Canoas – SEREP-CO.

## **2 O GERENCIAMENTO DE RISCOS NO ÂMBITO DO COMAER**

### **2.1 VISÃO GERAL**

**2.1.1** A implementação da Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica, bem como o seu aperfeiçoamento dá-se, atualmente, pela DCA 16-2 “Gestão de Risco no Comando da Aeronáutica.”

**2.1.2** O objetivo da identificação de riscos é mapear as atividades desenvolvidas pelo Serviço de Recrutamento e Preparo de Pessoal da Aeronáutica de Canoas – SEREP-CO, apontando os eventos de incertezas que possibilitam criar estratégias de contenção para enfrentar o risco: evitar, mitigar, transferir e aceitar.

### **2.2 MODELO DAS TRÊS LINHAS DE DEFESA**

#### **2.2.1 1ª LINHA DE DEFESA: GESTÃO**

**2.2.1.1** Os papéis de primeira linha estão mais diretamente alinhados com a entrega de produtos e/ou serviços aos clientes da organização, incluindo funções de apoio. (*The Institute of Internal Auditors* - IIA 2020).

**2.2.1.2** No âmbito do COMAER, os gestores das OM supervisionam e controlam os processos de gestão para garantir a conformidade e evitar eventos inesperados ou inadequações.

#### **2.2.2 2ª LINHA DE DEFESA**

**2.2.2.1** Os papéis de segunda linha fornecem assistência no gerenciamento de riscos (*The Institute of Internal Auditors* - IIA 2020).

**2.2.2.2** No âmbito do COMAER, as Assessorias de Governança (AsGov) dos ODSA possuem o papel de gerenciar as OM subordinadas, as quais encontram-se na 1ª Linha de Defesa, quanto aos gerenciamentos de riscos apropriado.

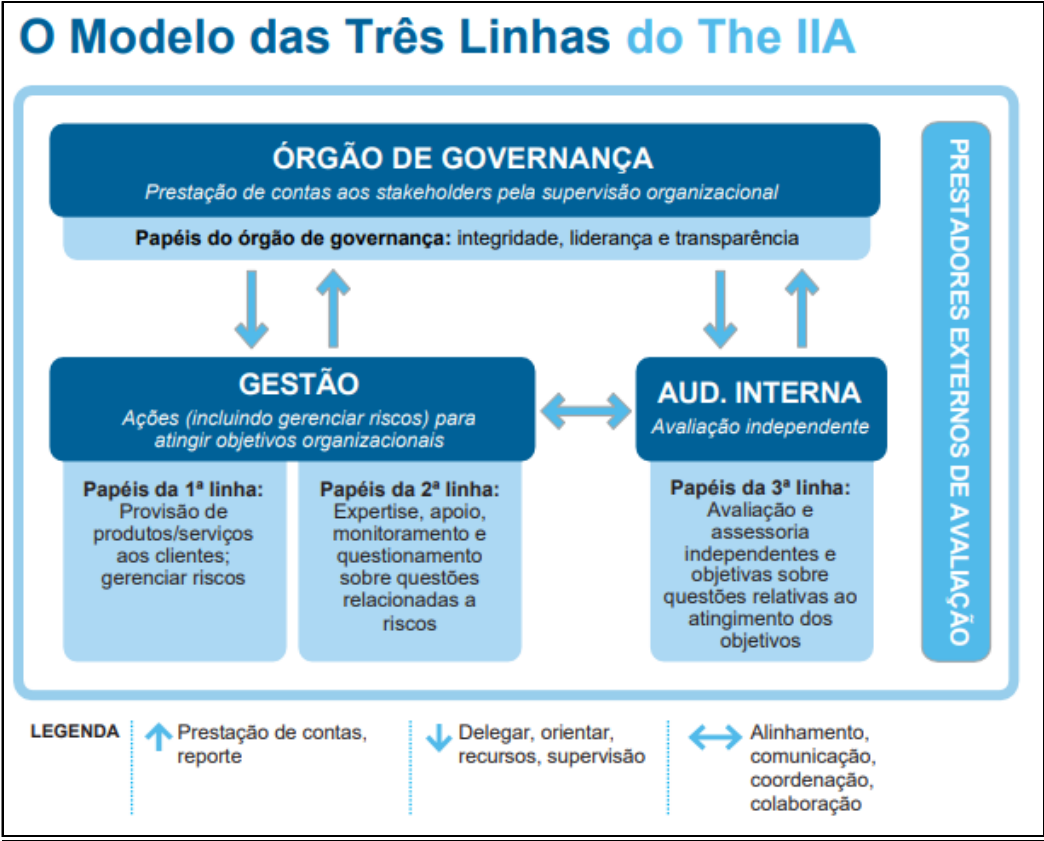
#### **2.2.3 3ª LINHA DE DEFESA**

**2.2.3.1** A auditoria interna presta avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos (*The Institute of Internal Auditors* - IIA 2020).

**2.2.3.2** No âmbito do COMAER, este papel é exercido pelo Centro de Controle Interno da Aeronáutica (CENCIAR), o qual é responsável pelo fornecimento de “avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade dentro da organização” (DCA 16-2) à Unidade de Gestão de Integridade e à alta administração.

#### **2.2.4 4ª LINHA DE DEFESA**

**2.2.4.1** Os auditores externos, órgãos reguladores e outros órgãos externos compõem a 4ª linha de defesa. O entendimento é que por estarem fora da estrutura da organização podem desempenhar um papel importante na estrutura geral de governança e controle.



The Institute of Internal Auditors - IIA 2020

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

As três linhas de defesa no COMAER (DCA 16-2)

## **2.3 DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS**

Os trabalhos de mapeamento de processos serão utilizados como base para a identificação dos riscos mais relevantes, como por exemplo, gerir sistema de identificação do COMAER ou gerir aposentadorias de servidores. Com isso, não necessariamente, todos os processos deverão ter um evento de risco identificado.

### **2.3.1 PROCESSO**

Processo é um conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e espaço de forma encadeada, que ocorrem como resposta a eventos e que possui um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos. Essas atividades são geralmente interfuncionais ou interorganizacionais que trabalham juntas para criar um produto ou serviço final. Atividades são apresentadas no contexto da sua relação entre si para proporcionar uma visão da sequência e do fluxo. Isso inclui um conjunto definido de atividades ou comportamentos realizados por humanos, sistemas ou uma combinação dos dois e tem um ou mais resultados que podem levar ao fim do processo ou a uma entrega a outro processo.

### **2.3.2 ATOR DO PROCESSO**

Executores, gestores, fornecedores, clientes ou sistemas que contribuem diretamente para a realização das atividades do fluxo do processo. Atores de processo possuem a capacidade de discernir O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM fazer.

### **2.3.3 DONO DE PROCESSO**

Pode ser uma pessoa ou grupo de pessoas com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio.

### **2.3.4 ANALISTA DE PROCESSO**

Analistas de processos realizam trabalhos de análise de processos, e tipicamente, possuem grande habilidade em entendimento e documentação de processos e padrões de desempenho. Criam modelos de estado atual (“AS IS”), realizam análise e avaliação de processos, sugerem melhorias de processos e alternativas de desenho, e fazem recomendações de transformação. Suas conclusões fornecem ideias para integração, desenho

### **2.3.5 ANÁLISE DE PROCESSO**

Análise de processos é a ação de conduzir uma revisão e obter um entendimento sobre processos de negócio. Envolve a revisão dos componentes de um processo, incluindo entradas, saídas, procedimentos, controles, atores, aplicações, dados, tecnologias e suas interações para produzir resultados. A análise abrange avaliação de tempo, custo, capacidade e qualidade de processos, podendo utilizar modelos visuais estáticos ou dinâmicos do processo, coleta de dados do início ao fim de atividades, análise de cadeia de valor, modelagem ponta a ponta e decomposição funcional.

### **2.3.6 MAPEAMENTO DE PROCESSO**

Mapeamento implica maior precisão do que uma diagramação e tenderá a agregar maior detalhe acerca não somente do processo, mas também de alguns dos

relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, eventos e resultados. Mapas de processo tipicamente fornecem uma visão abrangente dos principais componentes do processo, mas variam de níveis mais altos para mais baixos de detalhamento.

### 2.3.7 PROCESSO DE GERENCIAMENTO

Processo de gerenciamento é utilizado para medir, monitorar e controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. São necessários para assegurar que a organização atinja as suas metas.

## 2.4 FERRAMENTAS UTILIZADAS

### 2.4.1 5W2H

A ferramenta 5W2H é, na verdade, um checklist administrativo das atividades, prazos e responsabilidades. Uma lista de ações planejadas que precisarão ser realizadas pelos envolvidos em um determinado projeto ou para alcançar uma meta.

Seu objetivo é definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará.

A sigla é formada pelas iniciais, em inglês, das sete diretrizes que, quando bem estabelecidas são capazes de eliminar qualquer dúvida que surja ao longo de uma atividade e servem como um mapa das ações What (o que será feito?); Why (por que será feito?); Where (onde será feito?); When (quando será feito?); Who (por quem será feito?) How (como será feito?); How much (quanto vai custar?).(Fonte: <https://blog.bcentreinamentos.com.br/plano-de-acao-5w2h-conceito-criacao-e-exemplos/>)

### 2.4.2 GUT

A Matriz GUT foi criada por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, na década de 80, e tinha como propósito ajudar na resolução de problemas complexos das indústrias americanas e japonesas. Em sua essência, a Matriz GUT é uma ferramenta da qualidade utilizada para a priorização de tomadas de decisões. Por esse motivo, também é conhecida como Matriz de Prioridades.

O termo GUT, na verdade é um acrônimo que faz referência a:

G = Gravidade

U = Urgência

T = Tendência.

A Matriz GUT utiliza desses três elementos para classificar algum problema ou ação e, com isso, priorizá-lo. (Fonte: <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-gut-matriz-de-priorizacao/>)

### 2.4.3 SWOT

Para a identificação de forças e fraquezas (pontos fortes e pontos fracos), bem como para a análise e registro das possíveis influências do ambiente externo sobre o

macroprocesso/processo quanto a oportunidades e ameaças (pontos fortes e pontos fracos), sugere-se a utilização da ferramenta Análise de SWOT. Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente). As informações obtidas sobre o ambiente interno e externo contribuem para a identificação dos riscos e para a escolha das respostas aos riscos.

A imagem abaixo sintetiza a aplicação da análise SWOT:



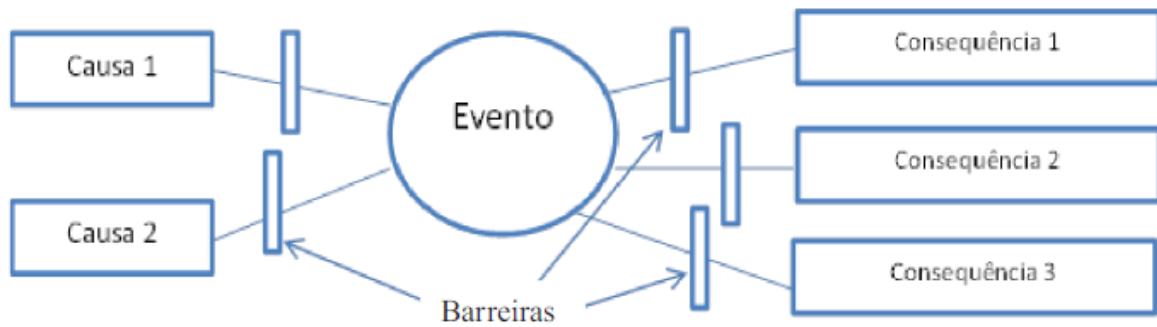
Curso ENAP

#### 2.4.4 BRAINSTORMING

É uma técnica, por meio do compartilhamento espontâneo de ideias, busca encontrar a solução para um problema ou gerar insights de criatividade. A ideia desse processo é dar vida à máxima “duas cabeças pensam melhor que uma”.

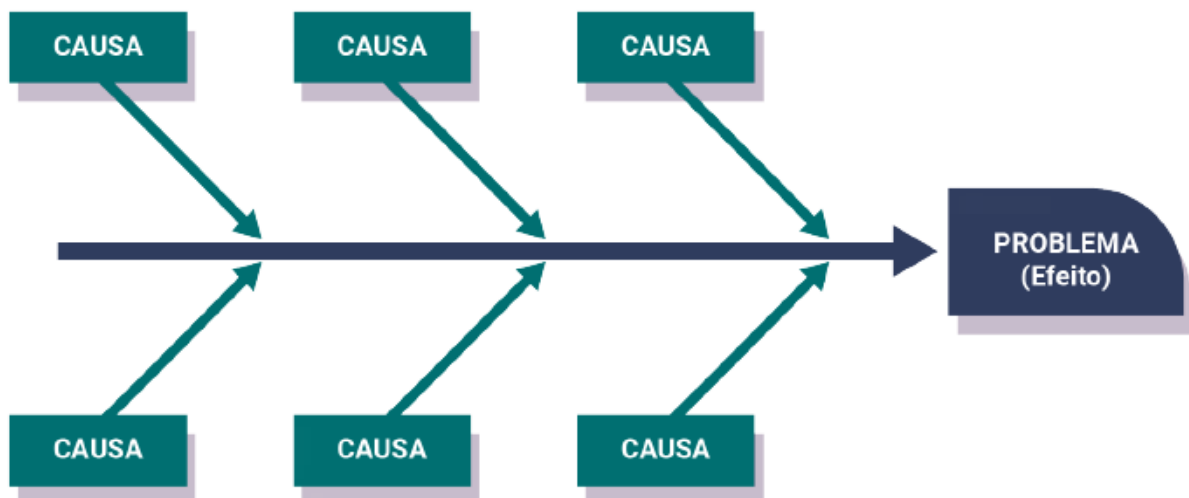
#### 2.4.5 BOW-TIE

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.



#### 2.4.6 GRÁFICO DE ISHYKAWA

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como “espinha de peixe” ou Diagrama de Ishikawa, é uma técnica para identificação de uma possível causa raiz de um problema. No diagrama, cada espinha refere-se a uma causa, e a cabeça refere-se ao problema que as causas levam. Esse método pode ser aplicado em workshops e *brainstorming*, partindo da identificação de um problema e, em seguida, das suas possíveis causas. Além disso, também pode ser utilizado em conjunto com o método dos “cinco porquês”, aumentando o grau de 12 profundidade de cada causa ou “espinha de peixe” à medida que se questiona o porquê das causas.



### 3 PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

**3.1** O processo de Gerenciamento de Riscos no COMAER foi inspirado no trabalho realizado pelo Ministério do Planejamento, em 2018. O processo utiliza a metodologia no modelo COSO e terminologias extraídas de normas de qualidade.

**3.2** A DCA 16-2 estabelece requisitos mínimos para o contexto de gerenciamento de Riscos nas OM. Os SEREP possuem o papel de Gestores de Riscos no âmbito interno.

**3.3** O setor dos SEREP responsável pela Governança possui a competência de gerenciar os riscos da OM.

**3.4** Os Gerentes de Processos e Analistas de Processos possuem vital importância na identificação dos riscos, pois são os militares que gerenciam/executam as atividades dos processos.

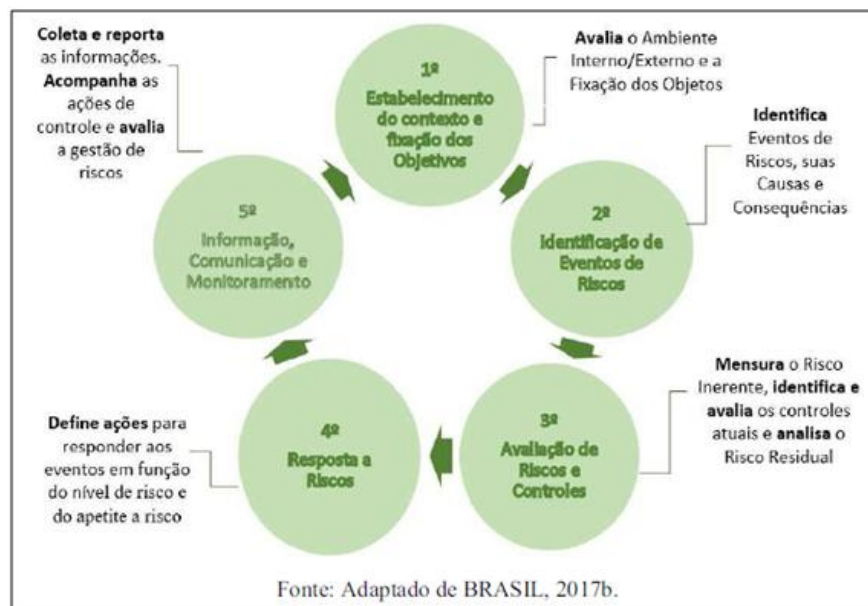
**3.5** O controle dos riscos identificados realizar-se-á por intermédio de planilhas eletrônicas e pelo GPAer.

**3.6** Para cada risco identificado em determinado processo, será utilizada uma planilha. O fluxo do processo e o passo a passo para o preenchimento encontram-se no Anexo A.

**3.7** O Plano de Gerenciamento de Riscos anterior poderá ser utilizado como elemento de consulta dos riscos identificados naquela época.

**3.8** Os SEREP utilizarão o aplicativo *Excel* para abrir/salvar as atualizações das planilhas.

#### 3.9 ETAPAS PARA IDENTIFICAÇÃO DO RISCO



**Etapas da Gestão de Riscos (DCA 16-2)**

### 3.9.1 1ª ETAPA: ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

**3.9.1.1** Contexto é o ambiente no qual a organização busca atingir os seus objetivos, os quais são a essência da definição do contexto, pois a gestão de riscos ocorre no contexto dos objetivos da organização (item 6.1.4, DCA 16-2).

**3.9.1.2** Nesta fase, analisam-se os fatores internos e externos à organização. É necessária uma compreensão de algumas informações que influenciam os processos organizacionais, como por exemplo, quais são os clientes?, qual é o fluxo processual?, quais legislações influenciam na gestão dos processos?, quais são os gargalos?, quais tecnologias são utilizadas, qual ambiente político, financeiro, legal, etc. a Organização se encontra?.

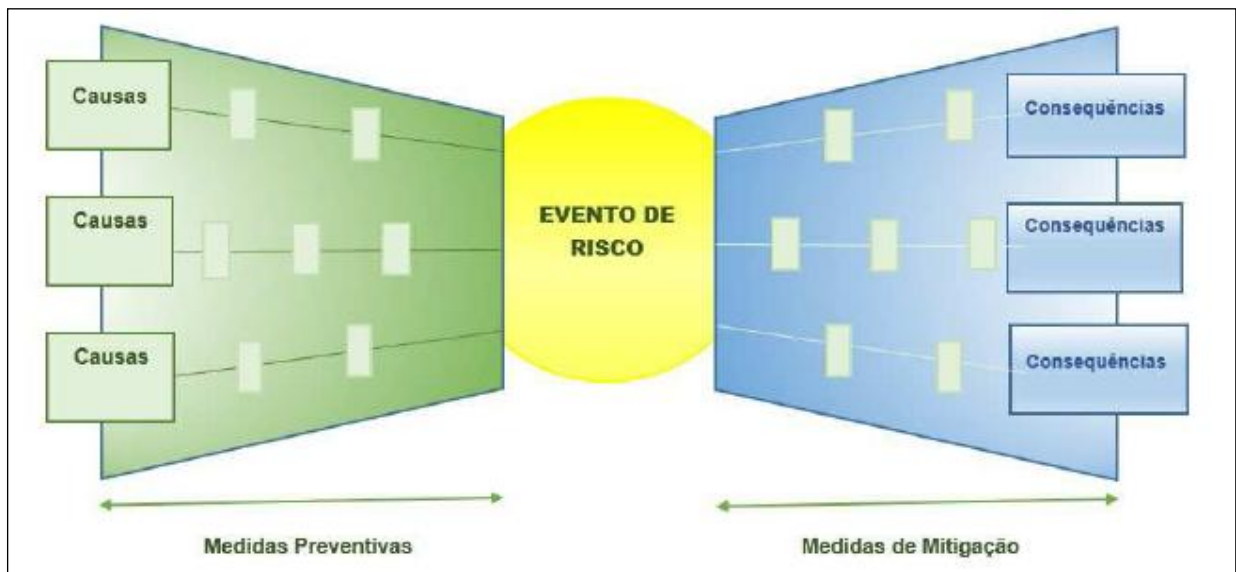
**3.9.1.3** As OM basear-se-ão nas suas competências regimentais e instrumentos decorrentes, como as Cadeias de Valor organizacionais, para identificar os processos sob suas gerências.

### 3.9.2 2ª ETAPA: DA IDENTIFICAÇÃO DO EVENTO DE RISCO

**3.9.2.1** Após a análise do contexto, busca-se o entendimento de quais eventos poderão afetar os processos organizacionais. Os responsáveis pela gestão de risco devem executar uma análise crítica sobre os fluxos processuais:

- a) Quais eventos podem EVITAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- b) Quais eventos podem ATRASAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- c) Quais eventos podem PREJUDICAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- d) Quais eventos podem IMPEDIR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?

(Metodologia da Gestão de Riscos da CGU – [repositorio.cgu.gov.br](http://repositorio.cgu.gov.br))



**Diagrama do tipo gravata borboleta (Fonte: Adaptado de BRASIL, 2017b)**

**3.9.2.2** Após os eventos identificados, possíveis melhorias no fluxo processual poderão

minimizar ou até eliminar o risco.

**3.9.2.3** O método escolhido para a identificação dos riscos pode utilizar-se das ferramentas definidas no item 2.5.

**3.9.2.4** Nesta fase já há a possibilidade de identificar a natureza do risco. As classificações disponíveis encontram-se no item 6.2.8., da DCA 16-2:

- a) riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- b) riscos de imagem: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;
- c) riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade;
- d) riscos financeiros ou orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações; e
- e) riscos para a integridade: riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção. Os riscos para a integridade podem ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem.

**3.9.2.5** É obrigatória a observação ao Plano de Integridade da FAB (DCA 16-3) para a análise de riscos.

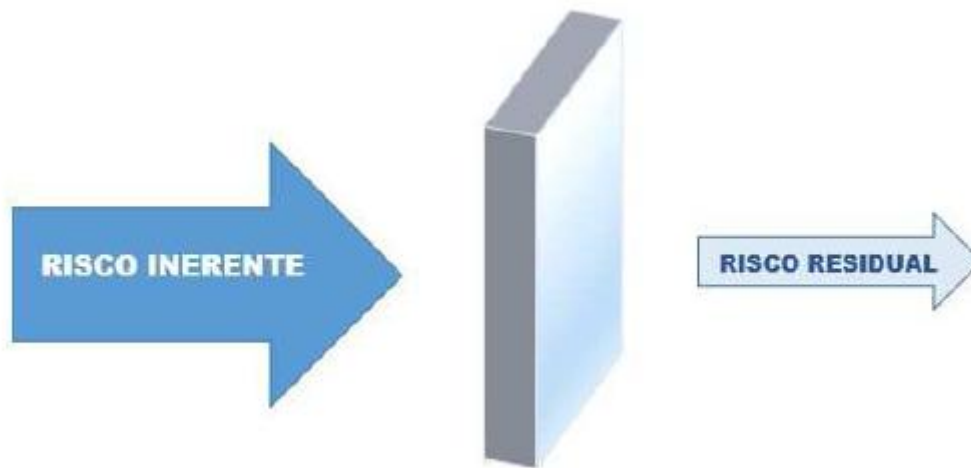
### **3.9.3 3ª ETAPA: DA AVALIAÇÃO DE RISCOS E CONTROLES**

**3.9.3.1** Os riscos são avaliados em duas dimensões, uma antes e outra após a aplicação de controles, conforme a seguir (BRASIL, 2009):

- a) risco inerente: é o risco do negócio, do processo ou da atividade, independente dos controles internos administrativos adotados; e
- b) risco residual: é o risco que remanesce após a mitigação por controles internos.

**3.9.3.2** O risco residual é a parcela do risco inerente que permanece após a implementação de atividades administrativas que permitam reduzir a probabilidade e/ou impacto do evento, de modo a evitar, reduzir, compartilhar ou, ainda, aceitar o risco.

**3.9.3.3** Ao analisar o risco inerente sem considerar se há algum controle preexistente, é possível dimensionar o risco na sua versão bruta ou original.



**Risco residual após mitigação do risco inerente (Fonte: Adaptado de BRASIL, 2017b)**

**3.9.3.4** A análise da gravidade dos riscos é obtida pela probabilidade *versus* o impacto de sua ocorrência.

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

**Escala exemplificativa de Probabilidade (Fonte: Adaptado de BRASIL, 2017b)**

**3.9.3.5** Para a análise do impacto em determinado evento de risco, a percepção das consequências imediatas, futuras ou àquelas que atingirão outros sistemas ou atividades, devem ser consideradas.

**3.9.3.6** A tabela exemplificativa a seguir listada possui o intuito de guiar os gestores de risco em suas análises e será de grande importância para a metodologia aplicada.

Impacto - Fatores para Análise							
	Estratégico-Operacional					Econômico-Financeiro	Peso
	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Orçamentário	
	15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%
Orientações para atribuição de pesos	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão da FAB	Exigiria a intervenção do Comandante da Aeronáutica	> = 26%	5-Catastrófico
	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão do EMAER	Exigiria a intervenção do Chefe do EMAER	> = 10% < 25%	4-Grande
	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos da Organização	Exigiria a intervenção do Chefe da Subchefia	> = 3% < 10%	3-Moderado
	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto	Determina ações de caráter orientativo	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance do objetivo do processo	Exigiria a intervenção do Chefe da Seção	> = 1% < 3%	2-Pequeno
	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum impacto no processo	Seria alcançada no funcionamento normal da atividade	< 1%	1-Insignificante

3.9.3.7 Em seguida, ao enquadrar o risco identificado quanto ao impacto e probabilidade, pode-se encontrar os resultados da matriz de gravidade.

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

Matriz de Gravidade = probabilidade x impacto (DCA 16-2)

**3.9.3.8** A Matriz de Riscos é dividida, conforme a Escala de Nível de Risco:

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

**Escala de Nível de Risco (DCA 16-2)**

**3.9.3.9** Ao encontrar a gravidade dos riscos, haverá a análise da urgência e tendência. A união desses três conceitos formará a matriz GUT, que deverá ser preenchida no GPAer.

**3.9.3.10** Tipos de Controle

Consiste em avaliar os controles existentes ou a falta de controle.

- a) controles preventivos: controles existentes e que atuam sobre as possíveis causas do risco, com o objetivo de prevenir a sua ocorrência. Exemplos de controles preventivos: requisitos / *checklist* definidos para o processo e capacitação dos servidores envolvidos no processo;
- b) controles de atenuação e recuperação: controles existentes executados após a ocorrência do risco com o intuito de diminuir o impacto de suas consequências. Exemplos de controles de atenuação e recuperação: plano de contingência; tomada de contas especiais; procedimento apuratório; e
- c) controles detectivos: controles existentes que atuam na detecção da materialização de um risco ou de sua iminência. Exemplos de controles de detecção: indicadores; termômetros; sensores.

(Metodologia da Gestão de Riscos da CGU – [repositorio.cgu.gov.br](https://repositorio.cgu.gov.br))

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

**Níveis de desenho e efetividade de controle (DCA 16-2)**

**3.9.3.11** Logo após a avaliação dos controles existentes, passa-se à avaliação do risco residual. O gestor de riscos avaliará novamente a gravidade, urgência e tendência.

#### 3.9.4 4ª ETAPA: DA RESPOSTA AO RISCO

Relaciona-se com o apetite ao risco e com a tolerância ao risco. (item 6.4, da DCA 16-2).

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

**Exemplos de tipos de respostas ao risco, conforme o nível de risco (DCA16-2)**

#### 3.9.5 5ª ETAPA: DOCUMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

**3.9.5.1** Esta fase compreende duas fases: documentação e monitoramento/análise crítica. Na

fase de “documentação”, a avaliação de riscos e seus resultados devem ser documentados. Além disso, essa avaliação deve ser atualizada sempre que houver novas informações significativas.

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

- a) introdução;
- b) estrutura organizacional da unidade;
- c) processos avaliados na unidade;
- d) período de avaliação;
- e) riscos identificados;
- f) avaliação dos controles;
- g) ações de controles e propostas;
- h) conclusão, com um parecer final sobre os riscos e controles identificados; e
- i) considerações finais e anexos. (item 6.5.1.2, da DCA 16-2).

**3.9.5.3** Na fase de “monitoramento e análise crítica”, haverá a avaliação dos riscos e outros fatores esperados ao longo do tempo e que podem alterar ou invalidar o processo de avaliação de riscos. Além disso, analisar-se-á a eficácia dos controles instituídos.

**3.9.5.4** O monitoramento da avaliação dos riscos ocorrerá por intermédio do GPAer, conforme item 8 e Apêndice C, da DCA 16-2.

### **3.10 ENTREGAS PARA A CONFECCÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

<b>ENTREGA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>
Identificar Riscos	SETORES DOS SEREP	Até 04 DEZ 2024
Avaliar pertinência de Riscos	APOG/DIRAP (GOVERNANÇA)	09 DEZ 2024
Finalizar Minuta	SPOG DO SEREP	11 DEZ 2024
Publicar Plano	SPOG DO SEREP	16 DEZ 2024
Divulgar Plano	SPOG DO SEREP	23 DEZ 2024
Monitoramento	APOG/DIRAP/SE REP	PERMANENTE

#### 4 DOS RISCOS IDENTIFICADOS DOS SEREP

SUBPROCESSO/ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA	NÍVEL DE RISCO	TIPO	POSSÍVEIS RESPOSTAS
Remeter os Dados Estatísticos do EXAR	Não informar os Dados Estatísticos do EXAR	Operacional	Risco Pequeno	Corretiva	Confeccionar formulários
Apoio aos Cursos e Estágios sob responsabilidade dos SEREP	Instrutores sem capacitação desejada	Reputação	Risco Pequeno	Corretiva	1. Encaminhar ofícios interagindo diretamente com as OM da Guarnição, solicitando a disponibilização de instrutores. 2. Considerar a possibilidade de ser criada uma escala de instrutores na Guarnição, em função do setor de trabalho correlato à disciplina a ser ministrada
	Falta de viatura	Operacional	Risco Pequeno	Corretiva	Solicitar apoio de viatura ao GAP, bem como, em casos cujo transporte seja demandado por motivos de

SUBPROCESSO/ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA	NÍVEL DE RISCO	TIPO	POSSÍVEIS RESPOSTAS
					saúde, solicitar apoio de ambulância ao HFAB
	Falta de apoio do Almoxarifado em relação ao fardamento para o CESD, CFC e QCBCon	Operacional	Risco Pequeno	Corretiva	Realizar gestões interagindo diretamente com as OMs cujas ações estejam diretamente ligadas ao processo
	Falta itens de fardamento no PRVF	Operacional	Risco Pequeno	Corretiva	
	Ausência de infraestrutura adequada para suporte às instruções	Operacional	Risco Pequeno	Corretiva	Incluir as demandas de recursos necessários à melhoria das condições, bem como, ampliação das instalações nas Propostas Orçamentárias, PLANINFRA e no PTA do SEREP
Amparo normativo dos cursos e estágios	Planos de avaliação desatualizados e com diferentes padrões de avaliação entre os Estágios.	Operacional	Risco Pequeno	Corretiva	Solicitar à DIRENS a atualização e padronização dos planos de avaliação, possibilitando um único plano

SUBPROCESSO/ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA	NÍVEL DE RISCO	TIPO	POSSÍVEIS RESPOSTAS
	Currículo mínimo desatualizado	Operacional	Risco Pequeno	Corretiva	Solicitar à DIRENS a atualização e adequação dos currículos mínimos
	Editais e Instruções Específicas com ambiguidades	Operacional	Risco Pequeno	Corretiva	Apresentar à DIRAP sugestões de melhoria dos normativos
Coordenação dos concursos de admissão e seleção sob responsabilidade da DIRENS	Indisponibilidade de infraestrutura adequada à realização do concurso	Reputação	Risco Moderado	Corretiva	Licitação para contratação de empresa para realização do evento, incluindo locação e limpeza do espaço, bem como, alimentação das equipes envolvidas

SUBPROCESSO/ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA	NÍVEL DE RISCO	TIPO	POSSÍVEIS RESPOSTAS
Treinamento físico profissional militar	Falta de materiais para atividade física	Operacional	Risco Pequeno	Corretiva	Inclusão das demandas de recursos para aquisição dos materiais na proposta orçamentária e PTA do SEREP
	Falta de efetivo habilitado na disciplina	Operacional	Risco Pequeno	Corretiva	Sugestão de atualização da TP, bem como, treinamento e aperfeiçoamento dos instrutores para poderem auxiliar nas instruções de TFPM
Planejamento Orçamentário (A+1)	Falta de previsão de PE/TR com as necessidades identificadas	Orçamentário	Risco Pequeno	Corretiva	Encaminhar ofícios e interagir diretamente com os SEREP e APOIADORA, com prazos para a execução e planilhas de controle de execução para os SEREP

SUBPROCESSO/ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA	NÍVEL DE RISCO	TIPO	POSSÍVEIS RESPOSTAS
Controle Orçamentário	Insuficiência de recursos financeiros	Orçamentário/Estratégico	Risco Moderado	Corretiva	1. Solicitar à DIRAP maior descentralização de recursos para execução do planejamento necessário 2. Efetuar gestões junto à DIRAP para descentralização de recursos visando executar o planejamento necessário, para cumprimento da missão da OM
	Não liquidação dos créditos dentro do Exercício Financeiro	Orçamentário	Risco Pequeno	Preventiva	Maior controle do prazo de execução e entrega de produtos/serviços para que não ocorram atrasos na liquidação dos créditos
Aquisição de Material e Contratação de Serviços	Falta de regularidade documental por parte dos fornecedores	Operacional	Risco Pequeno	Preventiva	Acompanhar de forma mais detalhada a situação documental dos fornecedores

SUBPROCESSO/ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA	NÍVEL DE RISCO	TIPO	POSSÍVEIS RESPOSTAS
Recebimento de Material/Serviço	Fornecedor entregar em desacordo com o item previsto no PE/TR	Operacional	Risco Pequeno	Preventiva	Melhorar a fiscalização durante o período de execução e entrega de serviços e produtos. Também aumentar o nível de detalhamento dos itens pleiteados nos PE/TR

SUBPROCESSO/ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA	NÍVEL DE RISCO	TIPO	POSSÍVEIS RESPOSTAS
Execução do Plano de Capacitação	Ausência de recurso para Capacitar o Efetivo/ Não aprovação de cursos	Orçamentário	Risco Pequeno	Preventiva	Promover mais cursos presenciais itinerantes, proporcionando aos SEREP a possibilidade de capacitar um número maior de militares, principalmente em cursos voltados para capacitação de instrutores para os Estágios/Cursos ministrados nos SEREP, bem como os cursos voltados a aplicação de TACF (CATF e COTF), visto a necessidade de aplicação do referido teste em civis que passaram para Concurso da FAB

SUBPROCESSO/ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA	NÍVEL DE RISCO	TIPO	POSSÍVEIS RESPOSTAS
Emissão de FISPA	Perda do prazo para envio da solicitação de FISPA	Orçamentário	Risco Pequeno	Preventiva	Antecipar o envio das FISPA para que as passagens aéreas possam ser compradas com antecedência e com melhores condições de preços

SUBPROCESSO/ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA	NÍVEL DE RISCO	TIPO	POSSÍVEIS RESPOSTAS
Divulgação e Inscrição (Colégio Militar)	Não divulgação e/ou divulgação incorreta, pelo SEREP, dos regulamentos e requisitos para a inscrição, dentro do período previsto	Operacional	Risco Pequeno	Preventiva	Através de orientações internas
	Inscrição de candidato que não preenche os requisitos da legislação		Risco Pequeno		
	Não divulgação dos habilitados ao sorteio de vagas, dentro do prazo previsto		Risco Pequeno		
Matrícula (Colégio Militar)	Não realização ou atraso da matrícula no Colégio Militar	Operacional	Risco Pequeno	Preventiva	Através de orientações internas
Gestão Documental	Vazamento de informações do OM, do Pessoal militar e a segurança das informações	Operacional	Risco Pequeno	Preventiva	Instruções periódicas com o efetivo alertando quando a importância do sigilo das informações e as implicações administrativas e criminais decorrentes
	Pendências nas providências das demandas constantes no documento		Risco Pequeno		Orientação ao protocolo e ao efetivo quanto ao encaminhamento correto aos responsáveis pelo conteúdo das informações quanto a importância da otimização do processo de controle documental
Seleção de Oficiais e Graduados	Local inadequado para realizar as etapas	Operacional	Risco Moderado	Corretiva	Realizar gestões com OM para ter apoio na concessão de salas de trabalho e auditório

SUBPROCESSO/ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA	NÍVEL DE RISCO	TIPO	POSSÍVEIS RESPOSTAS
temporários					para que as Comissões possam realizar as etapas previstas no AVICON
	Processos judiciais na seleção de militares temporários	Conformidade	Risco Pequeno	Preventiva	Designar um assessor jurídico para todas as Comissões de Seleção, o qual poderá ser acionado a qualquer momento para prestar assessoramento ao Presidente da Comissão
	Inscrições realizadas em desacordo com o previsto com o Aviso de Convocação	Conformidade	Risco Moderado		Realizar um briefing de padronização aos membros das comissões para que efetuem a análise correta dos documentos dos candidatos no ato da inscrição
	Erros de publicação no site do processo seletivo	Conformidade	Risco Pequeno		Padronizar as publicações, facilitando o entendimento de quem acessará as informações
Processo Seletivo (CESD e CFC)	Avaliação documental	Operacional	Risco Pequeno	Preventiva	Briefing com os avaliadores de documentos
	Não preenchimento das vagas disponíveis	Operacional	Risco Pequeno	Preventiva	Solicitação de remanejamento ao órgão responsável
	Falta de um Setor especializado em processos seletivos	Reputação	Risco Pequeno	Preventiva	Consulta ao setor de Assessoria jurídica das OM envolvidas

## **5 DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS**

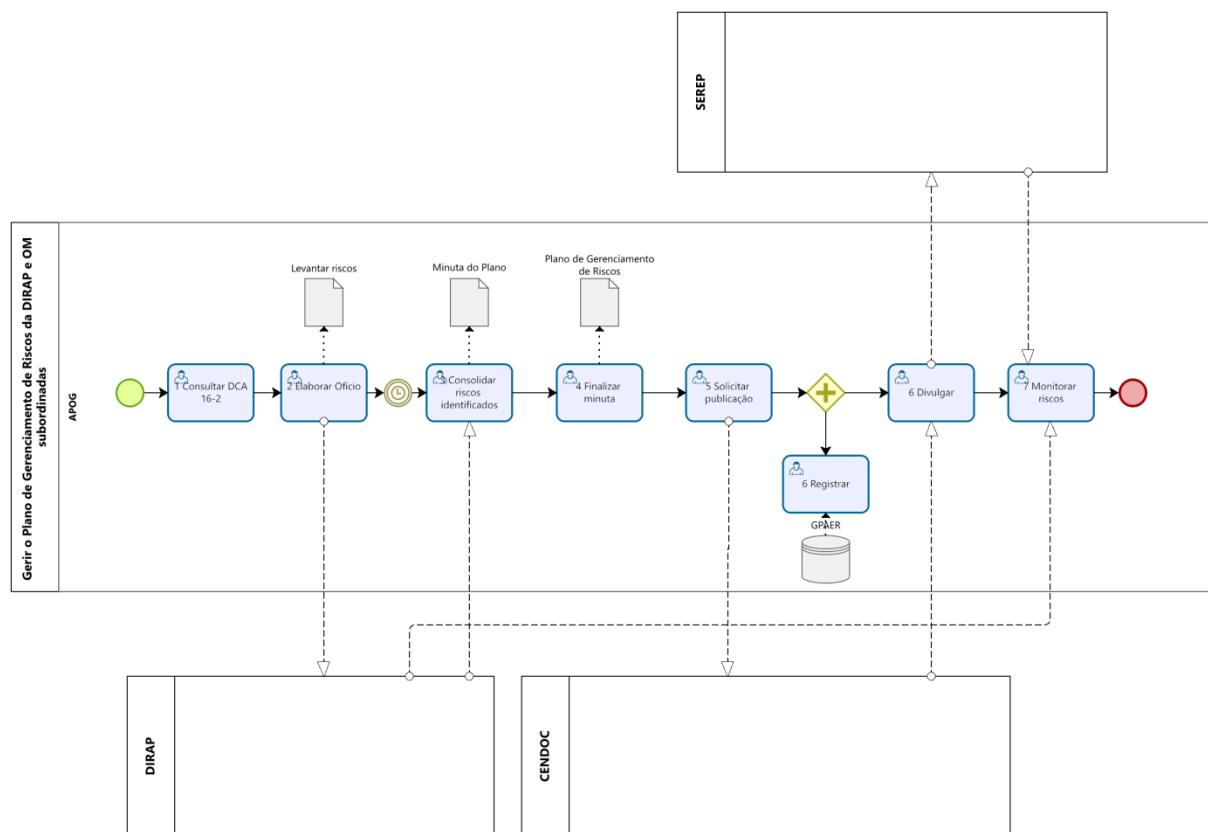
**5.1** É recomendável que os militares que atuam no tema “Gerenciamento de Riscos” realizem curso “Gestão de Riscos em Processos de trabalho”, segundo o - COSO, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

## **6 DISPOSIÇÕES FINAIS**

**6.1** O presente Plano entra em vigor na data de sua publicação.

**6.2** Os casos não previstos neste Plano serão submetidos à apreciação do Diretor de Administração do Pessoal.

## Anexo A –Fluxo reduzido do Processo “Gerir o Plano de Gerenciamento de Riscos da DIRAP e OM subordinadas”



A Assessoria de Planejamento, Orçamento e Gestão (APOG), da DIRAP:

1. consultará a DCA 16-2 e o Plano de Gerenciamento de Riscos do COMGEP para verificar a metodologia a ser aplicada;
2. elaborará Ofício aos setores da DIRAP para a identificação dos riscos em cada processo;
3. após o recebimento dos riscos identificados pelos setores da DIRAP, consolidará os riscos na minuta do Plano;
4. ajustará a formatação e conteúdo do Plano, se necessário;
5. encaminhará o Plano de Gerenciamento de Riscos ao CENDOC para publicação em BCA;
6. ao mesmo tempo, haverá a divulgação do Plano de Gerenciamento de Riscos aos SEREP e o registro dos riscos no GPAer, após a publicação; e
7. monitorará os riscos identificados e as ações de respostas a eles.

**Continuação Anexo A – Fluxo reduzido do Processo “Gerir o Plano de Gerenciamento de Riscos da DIRAP e OM subordinadas”**

**PASSO A PASSO PARA PREENCHIMENTO DA PLANILHA DE CONTROLE**

- **1º passo**: preencher a planilha “Ambiente e Fixação de Objetivos”. Somente um processo por planilha. Exemplo: se existem três riscos identificados em três processos diferentes, então serão criadas três planilhas;
- **2º passo**: consultar Cadeia de Valor da DIRAP e localizar o macroprocesso mapeado;
- **3º passo**: identificar o ponto crítico do processo de segundo nível utilizado na fase de mapeamento de processos (aquela atividade que poderá causar o evento de risco)
- **4º passo**: preencher na planilha “Mapa de Riscos” as colunas “subprocesso/atividade” até a planilha “Categoria do Risco”;
- **5º passo**: preencher a planilha “cálculo do Risco Inerente” (impacto x probabilidade). Seguir orientações comentadas na própria planilha;
- **6º passo**: retornar para a planilha “Mapa de Riscos” e preencher a coluna “Identificação dos Controles Existentes”;
- **7º passo**: preencher a planilha “cálculo do Risco Residual” (impacto x probabilidade). Seguir orientações comentadas na própria planilha;
- **8º passo**: retornar para a planilha “Mapa de Riscos” e preencher a coluna “Possíveis Respostas”. É a estratégia a ser utilizada quanto ao risco residual;
- **9º passo**: preencher a planilha “Plano de Ação”. Seguir orientações comentadas na própria planilha; e
- **10º passo**: por fim, retornar para a planilha “Mapa de Riscos” e observar se todas as células foram preenchidas.