

MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
ACADEMIA DA FORÇA AÉREA



GOVERNANÇA

PCA 16-5

**PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA
AFA**

2024

ANEXO I
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA AFA (PCA 16-5)

SUMÁRIO

	Art.
CAPÍTULO I - FINALIDADE	1º
CAPÍTULO II - CONCEITUAÇÕES	2º
CAPÍTULO III – ÂMBITO	3º
CAPÍTULO IV – GERENCIAMENTO DOS RISCOS	4º
Seção I - Documentos Padronizados de Risco	5º/6º
Seção II - Responsabilidades da Equipe	7º
Seção III - Ferramentas Utilizadas	8º
CAPÍTULO V – IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	9º
CAPÍTULO VI – ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS	10
CAPÍTULO VII – ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	11
Seção I – Definição de Probabilidade e Impacto dos Riscos	12
Seção II – Avaliação dos Riscos	13/14
CAPÍTULO VIII – PLANEJAMENTO DAS RESPOSTAS AOS RISCOS	15/19
CAPÍTULO IX – MONITORAMENTO E CONTROLE DOS RISCOS	20/22
CAPÍTULO X – DISPOSIÇÕES FINAIS	23

CAPÍTULO I
FINALIDADE

Art. 1º O presente Plano tem por finalidade estabelecer os princípios e as diretrizes gerais para o gerenciamento de riscos nas várias áreas e níveis de responsabilidade da Academia da Força Aérea (AFA).

CAPÍTULO II
CONCEITUAÇÕES

Art. 2º A seguir, serão definidas algumas conceituações para compreensão de todos os termos utilizados no presente Plano. Os conceitos utilizados estão em conformidade com aqueles apresentados na DCA 16-2/2022 – Gestão de Riscos no COMAER; na ICA 16-1/2019 – Gestão de Riscos no COMGEP; no PCA 16-3/2020 – Plano de Gerenciamento de Riscos da DIRENS e, ainda, com base nas normas ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos; ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 – Técnicas para o Processo de Avaliação de Riscos; e c) ABNT ISO/TR 31004:2015 – Gestão de Riscos – Guia para implementação da ABNT NBR ISO 31000:2009:

I – análise de riscos - Processo pelo qual se busca compreender a natureza do risco e determinar o seu nível. A análise dos riscos envolve a definição das probabilidades de ocorrência de cada evento de risco e seus impactos sobre o alcance dos objetivos da organização. A probabilidade de ocorrência de um evento de risco está associada às causas geradoras do evento. Os impactos sobre a organização estão associados às consequências do evento de risco. Na fase de análise, deverão ser identificados, também, os controles existentes para modificar os riscos;

II – apetite ao risco - Nível de risco que uma organização está disposta a aceitar. Conhecê-lo tem a ver com a percepção dos riscos que uma organização pode assumir. A sua definição deverá ser feita mediante declaração escrita de sua chefia. Este documento deverá orientar o comportamento da

empresa e as suas decisões estratégicas;

III – **bow tie** (gravata borboleta) – Técnica de análise e avaliação do risco que consiste em desenhar um nó, onde estará contido o evento de risco. Em caixas à esquerda do nó, serão apresentadas as diversas causas do risco e, à direita do nó, caixas com as possíveis consequências do risco em análise;

IV – **brainstorm** (tempestade de ideias) – Técnica de identificação do risco que consiste em estimular e incentivar o livre fluxo de conversação entre um grupo de pessoas conhecedoras para identificar os modos de falhas potenciais, os perigos associados, os critérios para decisão e as opções para tratamento;

V – critérios de riscos - Os critérios de Gestão de Riscos estabelecem as bases para a avaliação dos riscos. Devem definir como serão mensuradas as probabilidades, os impactos dos eventos de risco, as naturezas das causas e consequências;

VI – estratégia de contenção - Linha de ação a ser adotada para reduzir a probabilidade de ocorrência de um evento de risco ou atenuar o seu impacto;

VII – gatilho - É a descrição de um estado de coisas que simbolizam um alerta de que a Administração pode estar perdendo as rédeas do controle da situação;

VIII – gerenciamento de riscos - É um processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos de uma organização;

IX - gestão de risco - Processo aplicado no desenvolvimento de estratégias formuladas para identificar, em toda organização, eventos em potencial capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização;

X – gestor de risco - Agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco. Ele deve possuir competência suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, de avaliação e de mitigação do risco. São responsabilidades do gestor de risco:

a) assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com o plano de gestão de riscos da organização;

b) monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com o apetite a riscos da organização;

c) garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização.

XI – identificação dos riscos - Processo de busca, reconhecimento e descrição dos riscos. A identificação dos riscos envolve percepção das fontes de risco, das áreas impactadas, dos eventos de risco, bem como de suas causas e consequências. A identificação dos riscos deve ser a mais ampla possível, visto que aqueles não identificados não são tratados nem acompanhados;

XII – impacto do risco - Reflete a severidade dos efeitos da ocorrência do risco nos objetivos de projeto ou de atividade;

XIII – índice de risco - Classificação da magnitude do nível de risco em faixas (ou intervalos). Exemplo: os riscos podem ser classificados em baixo, médio, alto, extremo;

XIV – matriz de risco - Instrumento gráfico em que são listados os riscos, de acordo com o seu impacto e probabilidade;

XV – mensuração do risco - Significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;

XVI – nível de risco - Magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades;

XVII – plano de contingência - Documento que registra o planejamento elaborado a partir do estudo de um ou mais cenários de risco e suas consequências. Nele são estabelecidos os procedimentos para ações de alerta e alarme, resposta ao evento adverso, socorro e auxílio às pessoas, reabilitação dos cenários e redução dos danos e prejuízos aos bens tangíveis e intangíveis;

XVIII – plano de gerenciamento de riscos - Documento derivado da Política de Gestão de Riscos, que especifica a abordagem, os componentes, os recursos e os procedimentos a serem aplicados para gerenciar riscos na unidade organizacional;

XIX – plano de resposta ao risco - Documento do Gestor de Riscos que descreve as ações de contenção de efeitos potenciais dos riscos identificados, constando: identificação do risco, causas que podem levar à ocorrência do risco, consequências da ocorrência do risco, estratégia de contingência, limite para disparar a estratégia de contingência, ações para contenção do risco, acompanhamento das ações de contenção do risco e seus efeitos, objetivos do projeto afetados e custos, se o risco ocorrer;

XX – probabilidade de ocorrência do risco - É a chance de ocorrência de um evento que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais;

XXI – proprietário do risco - Pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco. Cada risco identificado deverá ser associado a um proprietário;

XXII – registro de riscos - Documento que registra a lista e descrição dos riscos identificados e analisados;

XXIII – risco - Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter efeito no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade;

XXIV – severidade do risco - Classificação da magnitude dos efeitos da ocorrência do risco nos objetivos da Organização, do Projeto ou da Atividade;

XXV – tipologia de riscos - Classificação dos riscos identificados quanto a sua natureza, causa e efeitos. Neste documento serão consideradas, dentre outras, as seguintes categorias: Operacional, de Imagem/Reputação, Legal, Orçamentário/Financeiro e de Integridade;

XXVI – tolerância ao risco - O grau de variação do apetite ao risco que a organização está disposta a tolerar;

XXVII - tratamento dos riscos - É a seleção de oportunidades para modificar o nível de cada risco.

CAPÍTULO III ÂMBITO

Art. 3º Esta Instrução é de observância obrigatória e aplica-se à Academia da Força Aérea.

CAPÍTULO IV GERENCIAMENTO DOS RISCOS

Art. 4º A estrutura de gerenciamento de risco auxilia a gerenciar os 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 decisão e a

responsabilização em todos os níveis organizacionais aplicáveis.

Seção I

Documentos Padronizados de Risco

Art. 5º Para realizar a gestão de riscos no âmbito da AFA e atualizar o Plano de Gerenciamento de Riscos da AFA do ano de 2022 foi designada a estrutura atual da Assessoria de Governança (ASGOV), em conjunto com os Gestores/elos das diversas Divisões desta Academia, a fim de realizar a identificação dos riscos e elaboração dos respectivos Planos de Resposta.

Art. 6º Os Registros de Risco, Planos de Resposta e os Planos de Contingência serão registrados no GPAer.

Documento	Descrição
Registro de Riscos	Formulário disponível na ferramenta GPAer.
Plano de Resposta	Formulário disponível no próprio Registro de Risco da ferramenta GPAer.
Plano de Contingência	Documento baseado na ICA 16-1 que complementa, caso necessário, Ações de Contingência lançadas no GPAer.

Seção II

Responsabilidades da Equipe

Art. 7º Para possibilitar um controle eficiente e eficaz, será atribuído, para cada risco, um proprietário, responsável direto pelo acompanhamento e gerenciamento do risco e suas ações de mitigação, quando houver. O monitoramento dos riscos deverá ser realizado sistematicamente com o auxílio da ferramenta GPAer. O Comandante da AFA será responsável por aprovar os Registros de Riscos no GPAer.

Integrante da Equipe	Responsabilidades
Gerente do Projeto / Responsável pela gestão de riscos	Certificar-se de que os riscos foram identificados e tratados de modo a reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos.
	Monitorar a gestão dos riscos conforme descrito neste Plano.
	Divulgar informações pertinentes aos riscos do projeto.
Proprietário do Risco	Efetuar a gestão do risco, monitorando sua evolução ao longo do tempo, assessorando o respectivo Gestor responsável.
Comandante da AFA	Aprovar o Plano de Gerenciamento de Riscos da AFA.
	Aprovar os Planos de Contingências, caso houver.

Seção III

Ferramentas Utilizadas

Art. 8º Para a identificação e análise dos riscos, as seguintes ferramentas foram utilizadas:

Ferramenta	Descrição da aplicação	Quando aplicar	Responsável
Brainstorming	Utilizada para a identificação dos riscos	No início do projeto e sempre que for necessário revisar os riscos identificados	Gerente do Projeto ou responsável pela atividade
Bow Tie	Utilizada na análise dos riscos	Durante a análise dos riscos	Gerente do Projeto ou responsável pela atividade
Matriz GUT	Utilizada na análise dos riscos	Durante a análise dos riscos	Gerente do Projeto ou responsável pela atividade

CAPÍTULO V IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Art. 9º Para identificar os riscos que impactam no cumprimento dos macroprocessos e, conseqüentemente, na atividade-fim da Organização, foi utilizada no âmbito da AFA a técnica de **brainstorm** entre os envolvidos na atualização do Plano de Gerenciamento de Riscos da AFA.

CAPÍTULO VI ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Art. 10 Na execução dos trabalhos para esta atualização, padronizou-se não utilizar a análise quantitativa, por exigir a obtenção de dados numéricos com precisão, principalmente aqueles dados históricos referentes aos riscos analisados.

CAPÍTULO VII ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Art. 11 Os riscos identificados por cada Divisão e pelo Comando da AFA foram analisados qualitativamente, objetivando a avaliação da exposição ao risco, para possibilitar uma visão priorizada dos riscos mais significativos e que deverão ser tratados com maior atenção.

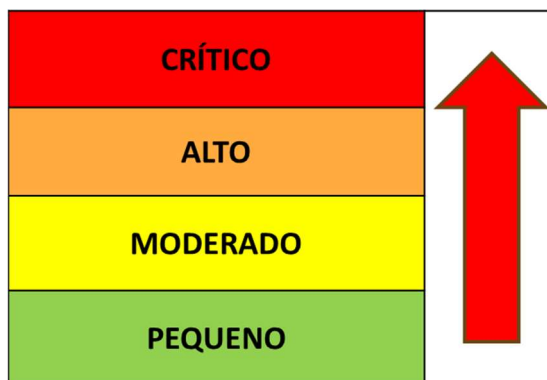
Seção I Definição de Probabilidade e Impacto dos Riscos

Art. 12 Para a análise qualitativa dos riscos identificados foram utilizados os parâmetros estabelecidos na tabela abaixo, adaptados do GPAer.

	Probabilidade	Matriz de Probabilidade x Impacto				
QUASE CERTO	90%	MODERADO	ALTO	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO
PROVÁVEL	75%	MODERADO	ALTO	ALTO	CRÍTICO	CRÍTICO
POSSÍVEL	50%	PEQUENO	MODERADO	ALTO	ALTO	CRÍTICO
IMPROVÁVEL	25%	PEQUENO	PEQUENO	MODERADO	ALTO	ALTO
RARA	10%	PEQUENO	PEQUENO	MODERADO	MODERADO	ALTO
	Impacto	INSIGNIFICANTE	PEQUENO	MODERADO	GRANDE	CATASTRÓFICO

Seção II Avaliação dos Riscos

Art. 13 Na análise qualitativa, os riscos foram classificados de acordo com o cruzamento da matriz de probabilidade e impacto, conforme tabela abaixo:



Art. 14 Na sequência, foram estipuladas as estratégias abaixo detalhadas, que nortearam as ações de controle em resposta à possibilidade de ocorrência do risco.

Estratégia	Descrição	Exemplo
Evitar	Remover em 100% a probabilidade que a ameaça ocorra.	Cancelar o projeto
Transferir	Transferir total ou parcial o impacto em relação a uma ameaça para um terceiro.	Fazer um seguro

Mitigar	Reduzir a probabilidade ou o impacto de um risco ou ambos.	Redundância de recursos
Aceitar	De forma ativa, estabelecendo plano de contingência caso o evento ocorra; ou de forma passiva, o risco será tratado quando ocorrer.	

CAPÍTULO VIII PLANEJAMENTO DAS RESPOSTAS AOS RISCOS

Art. 15 Os riscos identificados e priorizados, de acordo com a definição de cada Divisão e do Comando da AFA, deverão ser gerenciados e controlados por seus respectivos Proprietários do Risco e obedecer às Ações de Resposta Propostas, de acordo com a Estratégia definida.

Art. 16 As Ações de Respostas Propostas constam detalhadas no GPAer ou em Plano de Respostas ao Risco que compõe cada formulário de Registro de Risco.

Art. 17 As Ações de Resposta Propostas devem ser ativadas pelo seu respectivo Responsável, sempre que verificada a existência de algum Gatilho que venha a alertar que o risco está iminente de acontecer.

Art. 18 Após realizadas as Ações de Resposta estipuladas, caberá ao Responsável pelas ações monitorar o afastamento da possibilidade de ocorrência do risco e comunicar ao Proprietário do Risco para controle de estatística e gerenciamento.

Art. 19 Os riscos identificados que requeiram recursos financeiros para serem gerenciados deverão conter a indicação da reserva financeira necessária, destinada a cobrir os gastos com a implementação das ações de tratamento do risco. A reserva financeira, quando necessária, deverá ser detalhada em um registro de ocorrência a ser anexado ao formulário de Registro do Risco.

CAPÍTULO IX MONITORAMENTO E CONTROLE DOS RISCOS

Art. 20 Os riscos identificados deverão ser monitorados e controlados por seus respectivos Proprietários do Risco.

Art. 21 Cada Proprietário de Risco deverá estabelecer uma frequência mínima, de acordo com o nível de risco e sua especificidade, para acompanhar o Risco identificado.

Art. 22 As ações de monitoramento e controle dos riscos deverão ser inseridas na ferramenta GPAer, de modo a compor uma base histórica da ocorrência do risco. Tal medida visa propiciar a compilação de dados concretos para futuras atualizações do Plano de Gerenciamento de Riscos da AFA.

CAPÍTULO X DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 23 Os casos não previstos neste plano serão submetidos à apreciação do Comandante da Academia da Força Aérea.