



MINISTÉRIO DA DEFESA  
COMANDO DA AERONÁUTICA  
SECRETARIA DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÕES

PORTARIA SECPROM/ASGOV Nº 138/ASGOV, DE 9 DE DEZEMBRO DE 2024.  
Protocolo COMAER nº 67005.002671/2024-11

Aprova a edição do Plano de Gerenciamento  
de Riscos da Secretaria de Avaliação e  
Promoções.

**O SECRETÁRIO DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÕES**, no uso das atribuições que lhe confere o item 3.8.7.1 da DCA 16-4/2019 – Acompanhamento Institucional do Comando da Aeronáutica, aprovada pela Portaria EMAER nº 26/7SC, de 3 de abril de 2019, e tendo em vista o disposto no item 9.9 da DCA 16-2/2022 – Gestão de Riscos do Comando da Aeronáutica, aprovada pela Portaria EMAER nº 28/EGE1, de 31 de agosto de 2022, resolve:

Art. 1º Aprovar o Plano (PCA 16-15), na forma dos anexos I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI e XII, para o gerenciamento de riscos no âmbito da Secretaria de Avaliação e Promoções (SECPROM).

Art. 2º Revoga-se a Portaria CPO nº 19/APOG, de 12 de maio de 2022, publicada no Boletim do Comando da Aeronáutica (BCA) nº 90, de 16 de maio de 2022.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor em 1º de janeiro de 2025.

Brig Ar ANTONIO MARCOS GODOY SOARES **MIONI** RODRIGUES  
Secretário de Avaliação e Promoções

**MINISTÉRIO DA DEFESA**  
**COMANDO DA AERONÁUTICA**  
**SECRETARIA DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÕES**



**GOVERNANÇA**

**PCA 16-15**

**PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA  
SECRETARIA DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÕES**

**2024**

**ANEXO I**  
**PLANO PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS DA SECPROM (PCA 16-15)**

**SUMÁRIO**

**Art.**

<b>CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES PRELIMINARES</b>	
Seção I – Finalidade, Conceituações e Âmbito .....	1º/5º
Seção II – Aplicação, Princípios, Objetivos e Estrutura de defesa .....	6º/14
<b>CAPÍTULO II –DISPOSIÇÕES GERAIS</b>	
Seção I – Etapas do gerenciamento de riscos .....	15/32
Seção II – Proprietários dos riscos .....	33/34
Seção III –Estrutura da gestão de riscos .....	35/36
Seção IV – Gestão de riscos no GPAer .....	37/39
<b>CAPÍTULO III – RISCOS DA SECPROM</b>	
Seção I – Riscos oriundos do Plano Setorial e do Programa de Trabalho Anual (PLANSET/PTA) .....	40
Seção II – Riscos à Integridade .....	41
<b>CAPÍTULO IV – DISPOSIÇÕES FINAIS</b> .....	42/45

**CAPÍTULO I**  
**DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

**Seção I**  
**Finalidade, Conceituações e Âmbito**

**Subseção I**  
**Finalidade**

Art. 1º A publicação desta Portaria que trata da gestão dos riscos no âmbito da Secretaria de Avaliação e Promoções (SECPROM) tem por finalidade estabelecer os princípios e diretrizes gerais para o gerenciamento de riscos nas áreas e níveis de responsabilidade da SECPROM.

Art. 2º O Plano de Gerenciamento de Riscos da SECPROM visa atender aos pressupostos previstos em normativos superiores, voltados à gestão dos eventos de riscos que possam impactar a implementação de estratégias e a consecução dos objetivos para o cumprimento da missão institucional, com fulcro na aplicação das seguintes ações práticas:

- I – identificação dos eventos de riscos;
- II –análise dos eventos de riscos;
- III –avaliação dos eventos de riscos; e
- IV – tratamento dos eventos de riscos.

**Subseção II**  
**Conceituações**

Art. 3º Para fins desta Portaria, os conceitos relacionados à Gestão de Riscos terão os seguintes significados:

I – **accountability**: é o conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações;

II – aceitação do risco: é a decisão de conviver com as consequências, caso um cenário de risco se materialize;

III – análise de riscos: processo de compreensão da natureza do risco e determinação do nível de risco. Inclui a apreciação das causas e as fontes de risco, suas consequências e a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer;

IV – apetite a risco: é o quanto de risco uma organização está disposta a aceitar para atingir seus objetivos;

V – avaliação de riscos: processo de comparação dos resultados da análise dos riscos com os critérios de riscos para determinar se o risco é aceitável ou inaceitável;

VI – cadeia de valor: é o modelo representativo dos principais processos ou atividades de uma Instituição e sua inter-relação para a entrega de produtos e/ou serviços para clientes ou usuários. No setor público, representa o arranjo dos macroprocessos de uma Instituição ou Órgão, com vistas à entrega de valor para os cidadãos e para a sociedade em geral;

VII – categoria de risco: é a classificação dos riscos identificados quanto à sua natureza: Estratégico, Operacional, Orçamentário, Financeiro, Imagem, Conformidade, Jurídico, Fator Humano, Mercado, Liquidez, de Integridade, entre outras;

VIII – causas: é a descrição dos cenários que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamados de fatores de risco e podem ter origem no ambiente interno ou externo;

IX – Comitê Diretivo de Gestão de Riscos (COMGER): é o órgão de mais alto nível de assessoria do Comandante da Aeronáutica, do Chefe do Estado-Maior e do Alto-Comando, podendo ser convocado por iniciativa de qualquer uma dessas instâncias da alta administração da FAB. Tem por objetivo auxiliar na identificação, comunicação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos. É composto pelos seguintes membros: Presidente (Vice-Chefe do Estado-Maior da Aeronáutica); Vice-Presidente (Chefe da 7ª Subchefia do EMAER); membros permanentes (Chefe do Estado-Maior do COMPREP, Chefe do Estado-Maior Conjunto do COMAE, Chefe do Estado-Maior do COMGAP, Chefe do Estado-Maior do COMGEP, Vice-Diretor do DECEA, Vice-Diretor do DCTA e Vice-Secretário de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica); e membro assessor (Chefe do Centro de Controle Interno da Aeronáutica);

X – comunicação de risco: são todas as comunicações e dados necessários para o gerenciamento do risco endereçados aos decisores e participantes relevantes afetados ao projeto ou atividade;

XI – controles internos da gestão: é o 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;

XII – critérios de aceitabilidade de riscos: são os 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;

XIII – critérios de riscos: são os critérios que estabelecem as bases para a avaliação dos riscos. Definem como serão mensuradas as probabilidades, os impactos dos eventos de risco, as naturezas das causas e consequências, bem como sua mensuração;

XIV –efeitos/consequências: é a descrição dos possíveis efeitos e consequências de um possível evento de risco sobre os objetivos;

XV – estratégia de contingência: são ações a serem desenvolvidas para o caso da concretização de um evento de risco, com vistas a reduzir os impactos sobre o alcance dos objetivos;

XVI – estratégia de mitigação: é a linha de ação a ser adotada para reduzir a probabilidade de ocorrência de um evento de risco;

XVII – gerenciamento de riscos: é o processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, a fim de fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização;

XVIII – gestor de risco: é o 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:

a)assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política 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; e

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

XIX – GPAer: é a ferramenta tecnológica desenvolvida para suportar as atividades previstas no SPGIA (Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional na Aeronáutica). O Sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica (GPAer) foi desenvolvido a partir do programa GPWeb, um software atualmente consolidado no mercado nacional. O sistema é uma poderosa ferramenta de planejamento e gestão estratégica, que permite, adicionalmente, o gerenciamento de projetos e portfólios de projetos seguindo conceitos internacionalmente padronizados;

XX – governança: é a maneira ou o sistema por meio do qual as organizações são dirigidas. Portanto, ela abrange o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle implantados pela alta administração que visam assegurar que as decisões e ações relativas à gestão e ao uso dos recursos da organização estejam alinhadas às necessidades institucionais e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais;

XXI–governança pública: é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

XXII – identificação dos riscos: processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos. Constitui uma listagem abrangente de eventos que possam afetar a realização dos objetivos do projeto, incluindo suas causas e consequências, reações em cadeia provocadas por consequências específicas e efeitos cumulativos e em cascata;

XXIII – impacto de risco: é a severidade dos efeitos da ocorrência do risco nos objetivos de um determinado projeto ou processo;

XXIV – índice de risco: é a classificação da magnitude do nível de risco em faixas (ou intervalos). Exemplo: os riscos podem ser classificados em baixo, médio, alto e extremo, dependendo da faixa de nível de risco;

XXV – integridade: é a característica de algo inteiro, intocado, não contaminado ou danificado, ou seja, quando se afirma que determinada construção é íntegra, quer-se dizer que ela possui uma estrutura firme e sólida, que não possui infiltrações ou rachaduras. Na gestão de uma organização pública, representa um estado ou condição de um órgão ou entidade pública “completo, inteiro, são”. Em outras palavras, pode-se dizer que há uma atuação imaculada e sem desvios, conforme os princípios e valores que devem nortear a atuação da Administração Pública;

XXVI – macroprocesso: é o agrupamento de processos necessários para a produção de uma ação ou desempenho de uma atribuição da Instituição, ou ainda como grandes conjuntos de atividades pelas quais a organização cumpre sua missão;

XXVII – matriz de risco: é a ferramenta utilizada para avaliar os processos que envolvam riscos na organização, permitindo um enquadramento dos riscos dentro dos parâmetros estabelecidos. Ela é representada por um gráfico em que são listados os riscos e organizados de acordo com o seu impacto e probabilidade;

XXVIII – mensuração de risco: é a estimativa da importância de um risco, por meio do cálculo entre a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;

XXIX – missão institucional: é a razão de ser de uma organização, ou seja, o que ela faz, por que faz, para quem ela atua, e qual o impacto transformador que ela busca em prol daqueles pelos quais ela existe;

XXX – nível de risco: é a magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências (severidade) e de suas probabilidades;

XXXI – Plano de Gerenciamento de Riscos: é o documento derivado da Política de Gestão de Riscos, que especifica os riscos identificados, planos de resposta ao risco (para cada risco identificado), legenda da terminologia adota, além de outras informações julgadas relevantes;

XXXII – probabilidade de ocorrência do risco: é a chance de ocorrência de uma falha que pode conduzir a um determinado acidente. Essa falha pode ser de um equipamento ou componente, de uma falha humana ou de fatores externos;

XXXIII – processo: é um conjunto de atividades inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas (insumos) em saídas (produtos ou serviços), que atendem a necessidade de um cliente interno ou externo, agregando valor e produzindo resultado para a organização;

XXXIV – risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto negativo no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade, o qual pode ser classificado em:

a) risco inerente: é o risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto; e

b) risco residual: é o risco a que uma organização está exposta, após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco.

XXXV–valores organizacionais: são “valores e princípios duradouros que sintetizam a essência da organização. São fundamentais para agrupar as pessoas em torno de pensamentos comuns e proporcionar-lhes senso de direção diante das constantes mudanças do cotidiano”, conforme disposto na DCA 11-45 – Concepção Estratégica Força Aérea 100. É o conjunto de atitudes e comportamentos que representam a cultura organizacional; e

XXXVI– visão de futuro: é a situação futura desejada pela organização para si mesma. É a imagem que ela tem a respeito de si e do seu futuro. Representa seu sonho de realidade futura, o qual lhe serve de guia. A visão é estabelecida sobre os fins da organização e corresponde à direção suprema que ela busca alcançar.

Art. 4º O rol de termos e significados trazidos no artigo acima não restringe o conteúdo abordado nesta Portaria, outros termos presentes neste documento tem seu significado consagrados no vernáculo, no Glossário das Forças Armadas (MD 35-G-1, de 21 de janeiro de 2016), no Glossário do Comando da Aeronáutica (MCA 10-4, de 30 de janeiro de 2001) e no Manual de Abreviaturas e Símbolos da Aeronáutica (MCA 10-3, de 22 de abril de 2003).

### **Subseção III Âmbito**

Art. 5º As diretrizes e procedimentos trazidos nesta Portaria que proclama o Plano de Gerenciamento de Riscos são aplicados às unidades de trabalho da Secretaria de Avaliação e Promoções, as quais estão divididas da seguinte forma:

I – Divisões;

II – Seções; e

III – Assessorias.

## **Seção II Aplicação, Princípios, Objetivos e Estrutura de defesa**

### **Subseção I Aplicação**

Art. 6º A aplicação do gerenciamento de riscos é baseada nos princípios e diretrizes estabelecidos na norma ABNT NBR ISO 31000:2009, cujo objetivo é servir de guia para a implementação da gestão de riscos em uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos. Esses pressupostos

podem ser aplicados a qualquer tipo de risco, independentemente de sua natureza, quer suas consequências sejam positivas ou negativas.

Art. 7º O Plano de Gerenciamento de Riscos da SECPRON é desenvolvido para melhorar continuamente sua estrutura. Esse processo de gestão de risco será integrado a:

- I – normas políticas da organização;
- II – governança e gestão;
- III – planejamento estratégico;
- IV – processos; e
- V – valores e cultura de toda a organização.

Art. 8º A aplicação do gerenciamento de riscos na SECPRON cumpre a determinação da Instrução Normativa conjunta do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Controladoria-Geral da União nº 001, de 10 de maio de 2016, a qual determina em seu Art. 13 que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal devem implementar, manter, monitorar, e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com a missão institucional e os objetivos estratégicos.

## **Subseção II**

### **Princípios**

Art. 9º As espécies normativas do direito positivado do Brasil, que versam sobre o tema, instituíram alguns princípios que regem a Gestão de Riscos no âmbito da Administração Pública. Entre os quais se dão luz aos:

I – princípios da IN MP/CGU nº 001/2016:

- a) aplicação da gestão de riscos de forma sistêmica, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;
- b) estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;
- c) estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização;
- d) utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; e
- e) utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais.

II – princípios do Decreto nº 9.203/2017:

- a) implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;
- b) integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;



c) estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

d) utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

Art. 10. O Comando da Aeronáutica (COMAER), contaminado pelos pressupostos previstos nos normativos superiores que trataram sobre a temática e os adaptando à sua conjuntura organizacional, estabeleceu os princípios que vão nortear a gestão de riscos dentro da Força Aérea Brasileira (FAB), os quais devem ser seguidos por todas as Organizações Militares (OM) que integram a FAB.

Art. 11. Os princípios adotados pelo COMAER para a aplicação e implementação da Gestão de Riscos, os quais estão previstos na DCA 16-2/2022–Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica, são:

I – integrada: a gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais;

II – estruturada e abrangente: a adoção de uma abordagem estruturada e abrangente para a gestão de riscos contribui para resultados consistentes e comparáveis;

III – personalizada: a estrutura e o processo de gestão de riscos devem ser personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos;

IV – inclusiva: o envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados, resultando em melhor conscientização e em uma gestão de riscos fundamentada;

V – dinâmica: os riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudem. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a estas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna;

VI – melhor informação possível: as entradas para a gestão de riscos devem ser baseadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas futuras. A gestão de riscos, explicitamente, leva em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas informações e expectativas. Convém que a informação seja oportuna, clara e disponível para as partes pertinentes;

VII – fatores humanos e culturais: o comportamento humano e a cultura influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio; e

VIII – melhoria contínua: as Organizações Militares devem desenvolver e melhorar a gestão de riscos de forma contínua.

### **Subseção III Objetivos**

Art. 12. São objetivos da Gestão de Riscos, conforme disposto na IN MP/CGU nº 001/2016:

I – assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos

quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;

II – aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e

III – agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

Art. 13. A Gestão de Riscos é parte integrante e um dos eixos estruturantes do Programa de Integridade da SECPROM, o qual é descrito pelo PCA 16-24- Plano de Integridade da Secretaria de Avaliação e Promoções.

#### **Subseção IV**

##### **Estrutura de defesa**

Art. 14. De modo geral, a estrutura de defesa para o gerenciamento de riscos no âmbito do COMAER é realizada pela adoção do Modelo das Três Linhas de Defesa, acrescido pela atuação dos órgãos de controle externo.

§ 1º Cada uma das três linhas de defesa desempenha um papel de controle que contribui para a criação e proteção de valor na organização. São elas:

I – 1ª Linha de Defesa (Gestão): é constituída pelos gestores da organização, os quais realizam as atividades de controle e supervisão e são os detentores dos processos, projetos ou atividades (inclusive a gestão dos riscos que os envolvem). Eles desempenham os seguintes papéis:

a) lidera e dirige ações (incluindo o gerenciamento de riscos) e aplica os recursos para o atingir os objetivos da organização;

b) mantém um diálogo contínuo com o órgão de governança e reporta os resultados planejados (reais e esperados) e os riscos;

c) estabelece e mantém estruturas e processos apropriados para o gerenciamento de operações e riscos (incluindo controle interno); e

d) garante a conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas.

II – 2ª Linha de Defesa (ASGOV): é constituída pela Assessoria de Governança (ASGOV) da organização, a qual deve garantir que os integrantes da 1ª linha estejam gerenciando os riscos sob sua responsabilidade apropriadamente e em consonância com a metodologia do COMAER. Ela desempenha os seguintes papéis:

a) fornece expertise complementar, apoio, monitoramento e questionamento quanto ao gerenciamento de riscos, o que inclui:

1. o desenvolvimento, a implantação e a melhoria contínua das práticas de gerenciamento de riscos nos níveis de processo, sistemas e entidade; e

2. o atingimento dos objetivos de gerenciamento de riscos, como: conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável; segurança da informação e tecnologia; sustentabilidade e avaliação da qualidade.

b) fornece análise e reporta sobre a adequação e eficácia do gerenciamento de riscos.

III – 3ª Linha de Defesa (CENCIAR): é constituída pelo órgão de auditoria interna, Centro de Controle Interno da Aeronáutica (CENCIAR), responsável por fornecer à Unidade de Gestão da Integridade (UGI), o Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), e à alta administração da FAB as avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade, as quais estão relacionadas à eficácia da governança, ao gerenciamento de riscos e aos controles internos. Entre os principais papéis da auditoria interna estão:

a) atua de acordo com as normas internacionais reconhecidas para a prática de auditoria interna;

b) reporta a um nível suficientemente alto na organização, de modo a cumprir com suas responsabilidades de forma independente; e

c) tem uma linha de reporte ativa e eficaz com o órgão de governança.

§ 2º Além dos agentes intraorganizacionais, apresentados no modelo das três linhas de defesa, que atuam no controle e monitoramento do gerenciamento dos riscos, existem, ainda, os auditores externos. Eles estão fora da estrutura organizacional, mas podem desempenhar um papel importante na estrutura geral de governança e controle. Na prática, o órgão responsável por fazer o papel de auditor externo na Administração Pública Federal do Brasil é o Tribunal de Contas da União (TCU), que pode ser considerado como a 4ª Linha de Defesa.

§ 3º As três linhas de defesa do COMAER e a relação do auditor externo (4ª linha) com os agentes intraorganizacionais, responsáveis pela defesa da organização, foram ilustrados no anexo II desta Portaria.

## **CAPÍTULO II**

### **DISPOSIÇÕES GERAIS**

#### **Seção I**

##### **Etapas do gerenciamento de riscos**

Art. 15. O processo de gerenciamento de riscos é composto por seis etapas, as quais levam em consideração o planejamento estratégico e o conjunto de padrões, normas e procedimentos aplicáveis e relevantes, adotados pela SECROM. Essas etapas são compostas pelo seguinte fluxo de atividades:

I – identificação do ambiente e fixação de objetivos: é a avaliação do ambiente interno e externo e a fixação de objetivos;

II – identificação de eventos de riscos: é a identificação dos eventos de riscos, suas causas e consequências;

III – avaliação de eventos de riscos: é a mensuração do risco inerente e a análise do risco residual, este último após a ação dos controles internos;

IV – resposta ao risco: é a definição de ações para responder aos eventos em função do nível de risco e do apetite a risco;

V – estabelecimento de controles internos: é a identificação e avaliação dos controles internos; e

VI – informação, comunicação e monitoramento: é a coleta e o reporte das informações, bem como o acompanhamento das ações de controle e avaliação da gestão de riscos.

Parágrafo único. O modelo ilustrativo do fluxo de atividades que compõem o processo de gerenciamento de riscos foi apresentado no anexo III desta Portaria.

### **Subseção I**

#### **Identificação do ambiente e Fixação de objetivos**

Art. 16. A primeira fase do processo de gerenciamento de riscos é o estabelecimento do contexto, ou seja, a análise do ambiente externo e interno. Essa fase envolve o entendimento da organização, dos objetivos e do ambiente. Os fatores ambientais que envolvem o estabelecimento do contexto são:

I – fatores ambientais do contexto externo:

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

II – fatores ambientais do contexto interno:

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

Art. 17. O diagnóstico organizacional da Secretaria de Avaliação e Promoções, que envolve a análise dos fatores ambientais internos e externos, é apresentado da seguinte forma:

I – área de atuação: Gestão de Pessoas, conforme apresentado no PCA 11-47– Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2024-2033;

II – posição: a SECROM é um órgão de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (OADI), o que a coloca no seleto grupo de organizações que integram a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional na Aeronáutica, conhecidos como Órgãos de Direção Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (ODSA);

III – missão institucional: assessorar o Comandante da Aeronáutica (CMTAER) nos assuntos que envolvam a avaliação de desempenho e promoções de oficiais e graduados do COMAER;

IV – visão de futuro: tornar-se uma das referências nacionais em sistemas de avaliação de desempenho, de classificação do mérito e de promoções, tanto pela qualidade, eficiência e permanente aprimoramento de seus processos, quanto pela integridade, confiabilidade e oportunidade da assessoria que presta à alta administração da Força Aérea Brasileira;

V – valores institucionais: os princípios que guiam a atuação dos integrantes da SECPROM são pautados nos valores de disciplina, patriotismo, integridade, comprometimento e profissionalismo; e

VI – cadeia de valor: a cadeia de valor da SECPROM é composta por 21 (vinte e um) macroprocessos, os quais estão subdivididos em: 4 (quatro) macroprocessos finalísticos, 4 (quatro) macroprocessos de gestão e 13 (treze) macroprocessos de suporte. Conforme apresentado no anexo IV desta Portaria.

§ 1º A SECPROM desempenha um papel central na coordenação do processo de avaliação de desempenho do COMAER. Ela realiza a coleta e a organização dos dados de desempenho individual dos avaliados, os processa e os transforma em resultados por meio da prestação de diversos tipos de assessoramento.

§ 2º No Sistema de Governança Institucional do Comando da Aeronáutica (SISGI), a SECPROM atua como elo interno de 2º nível, tanto na função de membro da Comissão de Ética Militar da Força Aérea Brasileira (CEM), quanto na função de órgão de assessoria voltado para os assuntos de avaliação de desempenho e promoções de Oficiais e de Graduados do COMAER.

Art. 18. A ferramenta de planejamento estratégico utilizada pela SECPROM para recolher os dados importantes que caracterizam os ambientes interno e externo é a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – tradução literal do inglês). Essa metodologia pode ser resumida da seguinte forma:

I – ambiente interno:

a) forças: características internas que representam uma facilidade para o alcance dos objetivos; e

b) fraquezas: fatores internos que oferecem riscos a execução do processo.

II – ambiente externo:

a) oportunidades: situações positivas do ambiente externo que permitem o cumprimento da missão da organização; e

b) ameaças: situações externas, sobre as quais se tem pouco controle, que representam dificuldades para o cumprimento da missão da organização.

Art. 19. A aplicação prática da análise SWOT foi realizada por meio de questionário, o qual foi preenchido pelos chefes das Divisões, Assessorias e Seções da SECPROM, conforme anexo V desta Portaria.

Art. 20. A utilização da análise SWOT identificou o contexto ambiental da SECPROM, conforme disposto nos incisos abaixo:

I – forças:

a) ambiente de trabalho positivo: um ambiente de aproximação, cujos comportamentos repelem atitudes nocivas e tóxicas, estabelecendo uma relação de proximidade e

camaradagem entre a equipe de trabalho, o que influi na elevação da motivação do pessoal, gerando o aumento da produtividade e na iniciativa dos participantes;

b) remodelagem dos sistemas informatizados de uso da CPO e CPG, que possibilitou melhorias nas dinâmicas processuais das respectivas Comissões;

c) oficiais, graduados e civis qualificados e motivados;

d) elevado Grau de Relacionamento entre a Divisão Administrativa (DA) e as Assessorias de Controle Interno (ACI) e de Governança (ASGOV), facilitando o planejamento e a execução orçamentária;

e) bom relacionamento e comunicação entre as divisões, assessorias e seções;

f) equipe altamente capacitada na seara técnica, em razão da admissão de profissionais com larga experiência na advocacia, psicologia, pedagogia e estatística;

g) divulgação da missão da SECROM para órgãos de Controle Externo, tais como a Justiça Federal, Ministério Público, Advocacia da União entre outros (Livro dos 80 anos);

h) produção de conhecimento e estatística dos resultados das avaliações de desempenho para identificação de tendências e desvios;

i) projetos aquisitivos e de manutenção de baixo custo;

j) hábito de harmonização de entendimentos jurídicos entre os profissionais da AJUR e a alta gerência da SECROM; e

k) autonomia relativa nas decisões em decorrência da subordinação direta ao Comandante da Aeronáutica.

II – fraquezas:

a) acúmulo de atividades: em razão de escassez de recursos humanos, as atividades de alguns setores são realizadas por militares que dividem seus esforços com as atividades de outras seções, o que provoca um impacto na realização das tarefas, haja vista que não há dedicação exclusiva para tal;

b) aumento do volume de contratações inopinadas: A Divisão Administrativa sofre com o surgimento de contratações emergenciais, o que provoca prejuízo das fases referentes à identificação das necessidades do objeto a ser contratado, bem como, de todas as outras subsequentes;

c) ausência de militar especializado na plataforma Moodle e em produção e edição de vídeos na Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ADI);

d) possibilidade de redução da qualidade do trabalho para cumprimento dos prazos estabelecidos em razão do excesso de demanda das demais Seções, concomitante ao recebimento de Processos Externos do COMAER (sobretudo judiciais);

e) alta rotatividade de militares;

f) necessidade de atualização periódica dos hardwares e softwares da OM, no intuito de atender às demandas de serviços e ao armazenamento de dados dos sistemas utilizados pela CPO e CPG, sem que haja solução de continuidade por obsolescência dos equipamentos e sistemas;

g) inadequação dos sistemas atuais (SAM e SAG) à necessidade de automatização de rotinas e de controles dos processos gerenciados pela CPO/CPG, mormente aqueles que requerem interação com a OM;

h) falta de capacitação e experiência dos membros das comissões de recebimentos: a falta de capacitação e conhecimentos necessários para a realização dos trabalhos das supracitadas comissões provocam erros e atrasos nos serviços realizados pela mesma, o que podem retardar o processo de pagamento de notas fiscais, ocasionando processos judiciais e/ou multas; e

i) falta de documentação técnica dos sistemas internos que foram desenvolvidos há vários anos atrás para a CPO e CPG, em virtude de tais documentos não estarem disponíveis na OM e, também, o fato de que, dentre os desenvolvedores, alguns não mais se encontram na ativa ou diretamente subordinados à SECPROM.

### III – oportunidades:

a) disponibilização de cursos de capacitação: a realização de cursos, que são ministrados pelos órgãos do COMAER ou entidades externas, contribui para a maior capacitação do efetivo da ACI, o que gera um aumento de suas capacidades, podendo refletir na contribuição do militar junto a esta Organização;

b) elevado grau de proximidade com a ASGOV do GABAER: por ser a Assessoria de Governança pertencente ao organograma da SECPROM, Órgão de Direção Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (OGDSA), possui comunicação direta com a Assessoria correlata do Gabinete do Comandante;

c) unificação dos sistemas de avaliação de oficiais e graduados do COMAER;

d) SIJUR: Sistema de Acompanhamento Jurídico no âmbito da Aeronáutica – possibilidade de gestão dos Processos Judiciais inerentes à CPO e CPG;

e) possibilidade de estreitamento dos laços com a COJAER a fim de alinhar o entendimento jurídico de interesse da CPO e CPG;

f) desenvolvimento de novas ferramentas de interação com os gestores e usuários da CPO e CPG, possibilitando a modernização dos trâmites administrativos e economia de tempo nas atividades das comissões e na OM;

g) boa relação com outras Unidades do COMAER, como o CCA-BR e o CCA-RJ, o que facilita a resolução de demandas e auxilia a gestão de sistemas e periféricos;

h) emissão de portarias da DIRENS sobre cursos de pós-graduação, fazendo a diferenciação entre aqueles que exigem parecer da CPG (necessários para a promoção) e aqueles que não exigem;

i) estreitamento de laços junto à Secretaria de Conselhos do GABAER para a confecção de dados para as avaliações de militares;

j) ampliação das políticas da Força quanto ao fortalecimento da meritocracia; e

k) a maioria absoluta de documentos tramitados pela Rede Mercúrio da SECPROM se trata de documentos de Informações Pessoais. O número de documentos afetos à área de Inteligência (classificados) é significativamente baixo. Com a consolidação do SIGADAER para o trâmite daqueles documentos, há oportunidade para diminuição drástica do uso da Rede Mercúrio para o estritamente afeto ao fim a que se destina.

#### IV – ameaças:

a) efeitos negativos causados por pandemias: o surgimento de doenças infecciosas cria um problema por causar a redução temporária ou permanente, nos casos de falecimento, da força de trabalho;

b) alta dependência da situação econômica nacional: em razão do período socioeconômico do país, há a possibilidade de ter o contingenciamento e a restrição dos recursos aprovados na LDO. Bem como, o atraso na aprovação da LOA limita a possibilidade de ações, sendo os recursos descentralizados utilizados apenas em extrema necessidade;

c) mudanças procedimentais: o surgimento de publicações que alterem a complexidade das tarefas realizadas em determinada atividade provoca a alteração da rotina da Assessoria de Controle Interno (ACI);

d) elevada dependência junto a outras organizações: a DA necessita de apoio de outras organizações para o cumprimento de sua missão, o que afeta a realização de suas atividades;

e) aumento crescente da demanda de análises e emissão de parecer, principalmente em relação aos cursos de carreira;

f) mudança nas legislações de Governança e Compliance: a alteração das legislações afeta a realização dos trabalhos de rotina, conforme a matéria alterada. A exemplo, explane-se as alterações realizadas pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), o que exigiu a implantação de um controle rígido para evitar o vazamento de informações ou manipulações indevidas delas;

g) possibilidade do trabalho de pesquisa e elaboração de instrumentos se tornar obsoleto antes de ser inserido no novo sistema que se encontra em construção (SISPROM II);

h) dependência do CCA-BR para atualização e manutenção do servidor no qual estão hospedados os cursos EAD da SECPRM;

i) imprevisibilidade de decisões do Poder Judiciário, que influenciam diretamente no trabalho realizado pelas Comissões de Promoções de Oficiais e Graduados da Aeronáutica;

j) instabilidade da conexão da rede INTRAER administrada pelos CCA com os sistemas externos de gerenciamento de Processos Judiciais, tais como o SAPIENS (AGU) e PJE (Judiciário); e

k) dependência da CPG de pareceres e/ou informações advindas das OM, por sistemas da FAB (SIGPES, Portal do Militar, SAG, SISPROM, SAM etc.) além de órgãos do judiciário (Municipal, Estadual, Federal, Militar etc.).

Parágrafo único. O compilado dos resultados da análise SWOT na SECPRM foi apresentado no anexo VI desta Portaria.

#### Art. 21. São objetivos das unidades departamentais desta Secretaria:

I – Secretário de Avaliação e Promoções: coordenar, tomar decisões, emitir pareceres e relatórios de precedência hierárquica e realizar o assessoramento à alta administração da FAB sobre os assuntos afetos à avaliação de desempenho e a promoções de oficiais e graduados do COMAER;



II – Vice-Secretário de Avaliação e Promoções: auxiliar o Secretário de Avaliação e Promoções nas atividades de administração da gestão do talento humano e de materiais, bem como coordenar e supervisionar as atividades das Divisões, Seções e Assessorias;

III – Assessoria de Controle Interno (ACI): realizar o acompanhamento e o assessoramento nos assuntos relativos à administração orçamentária, financeira, patrimonial, de custos e contabilidade, bem como avaliar, verificar e certificar que os atos praticados estão observando os princípios legais;

IV – Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ADI): coordenar e propor medidas para o aprimoramento de procedimentos da sistemática de avaliação de desempenho, gerenciar a gestão de competências do efetivo e o processo para a elaboração, gravação e divulgação de produções institucionais;

V – Assessoria de Governança (ASGOV): realizar o assessoramento e o gerenciamento dos assuntos afetos à governança, gestão de riscos, gestão por processos, planejamento estratégico, e gestão da integridade;

VI – Assessoria Jurídica (AJUR): realizar o assessoramento jurídico concernentes às matérias referentes às Comissões de Promoções (CPO/CPG), elaborar estudos preparatórios e manter o acervo de legislação e jurisprudência atualizados;

VII – Assessoria de Tecnologia da Informação (ATI): planejar, coordenar e controlar as atividades de tecnologia da informação, do apoio técnico aos usuários até o desenvolvimento de ferramentas de TIC;

VIII – Divisão Administrativa (DA): gerenciar e acompanhar os processos relativos à administração orçamentária, financeira e patrimonial, às aquisições e contratações, à gestão de pessoas, à gestão arquivística, bem como supervisionar os procedimentos de segurança das instalações e as atividades de protocolo;

IX – Divisão de Graduados (DG): supervisionar e coordenar as atividades de análise das fichas de desempenho, de emissão de fichas de orientação, de fornecimento do histórico de desempenho do militar, de suporte às Reuniões Plenárias da CPG (briefing, calendário, relatos, composição), de controle das solicitações de recursos, bem como as demais atividades relacionadas ao processo de avaliação e análise de desempenho e promoções de graduados da aeronáutica;

X – Divisão de Oficiais (DO): supervisionar e coordenar as atividades de análise das fichas de desempenho, de emissão de fichas de orientação, de fornecimento do histórico de desempenho do militar, de suporte às Reuniões Plenárias da CPO (briefing, calendário, relatos, composição), de controle das solicitações de recursos, bem como as demais atividades relacionadas ao processo de avaliação e análise de desempenho e promoções de oficiais da aeronáutica;

XI – Seção de Inteligência (SINT): realizar o assessoramento dos assuntos afetos à área de inteligência, o gerenciamento da classificação dos documentos restritos, a operacionalização de redes criptografadas e o gerenciamento do Circuito Fechado de TV (CFTV);

XII – Seção de Projeções (SPROJ): manter atualizado o cenário prospectivo de cargos e promoções, realizar a análise estatística dos resultados de avaliação de desempenho, elaborar o processo de quota compulsória e supervisionar a atualização das Listas de Merecimento Relativo (LMR); e

XIII – Secretaria do Secretário (SSEC): realizar as atividades de secretariado do cargo de Secretário de Avaliação e Promoções e supervisionar as atividades de comunicação social.

## **Subseção II**

### **Identificação dos eventos de riscos**

Art. 22. A segunda fase do processo de gerenciamento de riscos consiste na definição dos eventos de riscos, bem como suas causas e consequências.

I – evento de risco: é a possibilidade de surgimento de acontecimentos ou situações que, eventualmente, poderiam interferir ou obstar o alcance dos objetivos organizacionais;

II – causas: são as condições, oriundas do ambiente interno ou externo, que dão origem à possibilidade da ocorrência de um evento de risco; e

III – consequências: são os resultados prejudiciais que um evento de risco provoca nos objetivos dos processos ou projetos.

Parágrafo único. O objetivo da identificação de riscos é produzir uma lista abrangente de riscos que possam ter algum impacto na consecução dos objetivos estabelecidos.

Art. 23. A fase de identificação de riscos envolve a classificação do risco com base em sua natureza, sendo possível classificá-los em:

I – risco estratégico: eventos que podem comprometer os objetivos globais do órgão ou entidade, normalmente associados a projetos de inovação ou finalísticos;

II – risco operacional: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

III – risco financeiro ou orçamentário: 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;

IV – risco 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;

V – risco jurídico: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e

VI – risco 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.

Parágrafo único. A SECPROM possui grande exposição a riscos voltados à integridade, conforme apresentado pelo PCA 16-24 – Plano de Integridade da SECPROM, em razão da natureza de suas atividades, que possuem grande contato com a gestão de dados restritos e protegidos pela Lei 13.709/2020 (Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD).

Art. 24. A técnica utilizada pela SECPROM para a identificação e levantamento dos eventos de risco foi o **brainstorming** (tempestade de ideias - tradução literal do inglês), ou seja,

atividade para explorar a potencialidade criativa de indivíduos ou grupos. A formalização dessa técnica foi realizada por meio do preenchimento da planilha trazida no anexo VII desta Portaria.

### **Subseção III**

#### **Avaliação dos eventos de risco**

Art. 25.A terceira fase do processo de gerenciamento de riscos consiste na mensuração do risco inerente e na análise do risco residual. O primeiro passo dessa fase é a mensuração do risco em sua dimensão original ou bruta (risco inerente), ou seja, sem considerar nenhum tipo de mitigação realizada por qualquer ação de controle.

§ 1º A mensuração do risco é realizada com base em sua gravidade para a organização, que é o resultado matricial da probabilidade de ocorrência do risco em relação ao impacto que pode gerar. A probabilidade do risco está relacionada às suas causas, enquanto o impacto refere-se às consequências do evento de risco.

§ 2º O resultado da probabilidade e impacto gerado pela matriz de riscos da SECPROM é classificado dentro das faixas de níveis de risco existentes. Os valores utilizados para a definição dos níveis de riscos foram:

- I – risco crítico (RC): de 13 a 25 pontos;
- II – risco alto (RA): de 07 a 12 pontos;
- III –risco moderado (RM): de 04 a 06 pontos; e
- IV – risco pequeno (RP): de 01 a 03 pontos.

§ 3º A matriz de gravidade,que apresenta o peso de cada nível de impacto e probabilidade, e a escala de nível de risco da SECPROM foram apresentadas no anexo VIII desta Portaria.

Art. 26.A análise da urgência e tendência do evento de risco é o próximo passo após a definição da gravidade do risco (matriz de gravidade). Esses aspectos reunidos formam a matriz de priorização GUT, ou seja, a relação entre a gravidade, a urgência e a tendência do evento de risco.A escala de urgência e tendência estão divididos em cinco níveis, a saber:

- I – níveis de urgência:
  - a) nível 1: “pode esperar”;
  - b) nível 2: “pouco urgente”;
  - c) nível 3: “o mais rápido possível”;
  - d) nível 4: “é urgente”; e
  - e) nível 5: “precisa de ação imediata”.
- II – níveis de tendência:
  - a) nível 1: “não irá mudar”;
  - b) nível 2: “irá piorar a longo prazo”;
  - c) nível 3: “irá piorar”;
  - d) nível 4: “irá piorar em pouco tempo”; e

e) nível 5: “irá piorar rapidamente”.

Parágrafo único. Definidos os índices de gravidade, urgência e tendência é possível identificar a ordem de prioridade de cada um dos eventos de riscos identificados. O anexo VIII desta Portaria apresenta as matrizes de gravidade e GUT adotadas.

#### **Subseção IV**

##### **Resposta ao risco**

Art. 27. A resposta ao risco é a quarta fase do processo de gerenciamento de riscos e está relacionada com o apetite e a tolerância ao risco da organização.

§ 1º O apetite ao risco da SECPROM é pequeno, ou seja, os riscos enquadrados como moderados dentro da matriz de gravidade de riscos são aceitos e podem continuar existindo, sem que afete o cumprimento da missão institucional.

§ 2º Havendo eventos enquadrados em nível de risco acima do apetite escolhido, serão escolhidos outros mecanismos de controle a fim de diminuir a probabilidade e/ou impacto até que seja alcançado o nível compatível com o apetite escolhido ou inferior a ele.

Art. 28. A escolha da resposta ao risco leva em consideração o apetite a risco definido pela SECPROM. As possibilidades de respostas a risco que uma organização pode realizar estão:

- I – evitar o risco;
- II – mitigar o risco;
- III – compartilhar ou transferir o risco; e
- IV – aceitar o risco.

§ 1º A principal escolha de resposta ao risco escolhida pela SECPROM é de mitigar, conforme o nível do risco em análise. Desse modo, se o nível do risco estiver dentro do apetite a risco escolhido, a estratégia de resposta será de aceitar o risco, caso contrário, para riscos acima do apetite definido serão adotadas medidas de controle aptas a minimizar a probabilidade e/ou impacto até o nível de risco aceitável.

§ 2º A análise de custo-benefício será considerada para a definição dos mecanismos de controle para a mitigação dos eventos de risco, haja vista que a materialização dos controles deve ser menos custosa do que lidar com as consequências do risco.

#### **Subseção V**

##### **Estabelecimento de controles internos**

Art. 29. O estabelecimento de controles internos visa aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz e eficiente. O tipo de controle para cada evento de risco depende da natureza do processo e das atividades em análise. Esses controles podem ser avaliados dentro dos critérios de desenho e efetividade:

- I – níveis com base no desenho do controle:
  - a) nível 1: não há procedimentos de controle;

b) nível 2: há procedimentos de controle, mas não são adequados e nem estão formalizados;

c) nível 3: há procedimentos de controle formalizados, mas não estão adequados (insuficientes);

d) nível 4: há procedimentos de controles adequados (suficientes), mas não estão formalizados; e

e) nível 5: há procedimentos de controles adequados (suficientes) e estão formalizados.

II – níveis com base na efetividade da operação de controle:

a) nível 1: não há procedimentos de controle;

b) nível 2: há procedimentos de controle, mas não são executados;

c) nível 3: os procedimentos de controle estão sendo parcialmente executados;

d) nível 4: os procedimentos de controle são executados, mas sem evidência de sua realização; e

e) nível 5: os procedimentos de controle são executados e com evidência de sua realização.

Parágrafo único. O anexo IX desta Portaria apresenta os níveis de desenho e efetividade do controle.

Art. 30.A SECPROM designará, anualmente, comissão própria para fazer o controle do gerenciamento de riscos dos processos e projetos sob responsabilidade de cada respectivo setor.

§ 1º A comissão de que trata o caput deste artigo é chamada de Comissão Interna para o Gerenciamento de Riscos (CIGR) e será composta pelos elos de gestão de riscos que poderão ser os proprietários dos riscos ou o agente por eles designado.

§ 2º A CIGR terá como atribuições:

I – auxiliar o proprietário de riscos (quando este não for o elo) na identificação e formalização dos riscos envolvendo os processos e projetos sob sua responsabilidade;

II – realizar o preenchimento do campo voltado à gestão de riscos do Termo de Abertura de Objetivos, Projetos ou Atividades (TA-OPA), previsto no anexo X desta Portaria, para os processos e metas a serem incluídos no Plano Setorial (PLANSET) da Secretaria de Avaliação e Promoções;

III – realizar o lançamento no Sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica (GPAer) dos eventos de riscos que acontecerem alusivos ao processo, projeto ou meta em acompanhamento, previstos no PLANSET, bem como das ações de mitigação ou contingenciamento adotadas;

IV – identificar as fragilidades dos controles existentes e propor as melhorias necessárias ou, na ausência deles, sugerir controles a serem implementados; e

V – preparar o relatório anual dos riscos referentes a processos que não estejam no GPAer, a fim de que constem no histórico de riscos e ações adotados, que será utilizado como base

para propor as melhorias para a gestão de riscos, bem como será base para a atualização do Plano de Gerenciamento de Riscos da SECPROM.

Parágrafo único. A comissão em tela estará subordinada à alta administração, e será vinculada à ASGOV, a qual prestará todo o assessoramento necessário para a consecução das atividades voltadas ao gerenciamento de riscos.

## **Subseção VI**

### **Informação, Comunicação e Monitoramento**

Art. 31. A comunicação, durante todas as etapas do processo de gestão integrada de riscos, deve atingir todas as partes da estrutura de gestão de riscos da SECPROM, previsto no Art. 35 desta Portaria.

Art. 32. As atividades de monitoramento referentes ao gerenciamento dos riscos da SECPROM são realizadas pela ASGOV, com apoio da comissão prevista no Art. 30 deste Plano, cuja coordenação e supervisão serão realizadas pelo Vice-Secretário de Avaliação e Promoções.

## **Seção II**

### **Proprietários dos riscos**

Art. 33. Os proprietários dos riscos são os agentes responsáveis pela identificação dos eventos de riscos, seu acompanhamento e pela implementação dos controles, ações de mitigação e contingências.

Art. 34. Na Secretaria de Avaliação e Promoções, os proprietários foram designados a partir das divisões departamentais desta organização, ou seja, os chefes de Divisões, Setores e Assessorias são os responsáveis pelos riscos de suas próprias unidades de trabalho.

§ 1º Os proprietários de riscos podem delegar a outros agentes do setor a função de operador das ações ligadas ao gerenciamento de riscos.

§ 2º A delegação de responsabilidade de que trata o parágrafo acima não exime do proprietário do risco, formalmente instituído, a responsabilização pelas consequências geradas pela falta do gerenciamento do risco ou pela negligência, imprudência ou imperícia dos agentes por ele designados.

§ 3º A relação dos proprietários de riscos no âmbito da SECPROM foi apresentada no anexo XI desta Portaria.

## **Seção III**

### **Estrutura da gestão de riscos**

Art. 35. A estrutura de gestão de riscos relaciona-se intimamente com a estrutura de governança da SECPROM, em especial, nas responsabilidades afetas à gestão de riscos. Integram a estrutura da gestão de riscos da SECPROM:

- I – Alta Administração: Secretário e Vice-Secretário de Avaliação e Promoções;
- II – Assessoria de Governança (ASGOV);
- III – Proprietários de Riscos (gestor do risco);

IV – Operadores de Riscos; e

V – Partes Interessadas.

Parágrafo único. São consideradas como partes interessadas todas as organizações e entidades que não fazem parte do organograma da SECPROM, mas que possuam interesse na matéria e precisam ser informados dos eventos que ocorrem.

Art. 36. Cada um dos integrantes que compõem a estrutura de gestão de riscos da SECPROM possui competências e atribuições específicas no processo de gerenciamento de riscos, a saber:

I – competências da Alta Administração:

- a) definir a política de gestão de riscos e os limites de exposição ao risco da SECPROM;
- b) autorizar a designação dos proprietários dos riscos;
- c) supervisionar os trabalhos de coordenação da ASGOV;
- d) aprovar, anualmente, a Comissão Interna para o Gerenciamento de Riscos;
- e) aprovar a estratégia de gestão de riscos da SECPROM; e
- f) tomar conhecimento e avaliar os riscos que podem comprometer o cumprimento da missão institucional.

II – competências da Assessoria de Governança (ASGOV):

- a) assessorar o Secretário de Avaliação e Promoções nos assuntos afetos à gestão dos riscos, inclusive os de integridade;
- b) promover a orientação e o treinamento no âmbito da SECPROM para as atividades de gerenciamento dos riscos;
- c) realizar, anualmente, o levantamento e a atualização dos proprietários de riscos e os elos, por eles designados;
- d) elaborar, anualmente, a portaria de designação dos membros da Comissão Interna para o Gerenciamento de Riscos;
- e) realizar o lançamento dos riscos no GPAer; e
- f) atualizar, anualmente, o Plano de Gerenciamento de Riscos da SECPROM (PCA 16-15), com base no consolidado da execução da gestão de riscos do ano anterior.

III – competências dos Proprietários de Riscos:

- a) realizar a identificação dos riscos para os processos, projetos e atividades sob sua gestão;
- b) propor a adoção de novos controles internos para identificação e monitoramento dos eventos de riscos;
- c) supervisionar ou realizar o lançamento dos eventos de riscos no GPAer, bem como das ações de mitigação e contingenciamento empregadas; e
- d) informar a atualização dos proprietários de riscos e dos elos responsáveis pelo gerenciamento de riscos à ASGOV.

#### IV –competências dos Operadores de Riscos:

- a) realizar o lançamento dos eventos de riscos no GPAer, bem como das ações de mitigação e contingenciamento empregadas; e
- b) cumprir as demais determinações emanadas pelos proprietários dos riscos nas atividades de gerenciamento de riscos.

#### V – competências das Partes Interessadas:

- a) acompanhar as atividades de gerenciamento de riscos realizadas pela SECPROM;
- e
- b) solicitar as informações que julgarem necessárias.

§ 1º São partes interessadas no processo de gerenciamento de riscos da SECPROM o Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), como órgão coordenador dessa área de Governança no COMAER, o Gabinete do Comandante da Aeronáutica (GABAER), como Órgão de Assessoria com a função de “Direção Setorial” das demais assessorias do CMTAER, o Centro de Controle Interno da Aeronáutica (CENCIAR), como auditor interno do COMAER, e demais entidades de auditoria externa.

§ 2º A análise das partes interessadas e seus interesses foi realizada pela matriz RACI, conforme disposto no anexo XII desta Portaria.

### **Seção IV** **Gestão de Riscos no GPAer**

Art. 37.A Secretaria de Avaliação e Promoções utiliza o Sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica (GPAer) como ferramenta de suporte às suas atividades ligadas ao planejamento estratégico, tático e operacional.

Art. 38.A Assessoria de Governança da SECPROM realiza, anualmente, a elaboração do Plano Setorial (PLANSET) e do Programa de Trabalho Anual (PTA), documentos que apresentam os objetivos, os projetos, as atividades e os calendários administrativos das Divisões, Setores e Assessorias desta Secretaria.

Art. 39. Os objetivos, projetos e atividades a serem incluídos no PLANSET/PTA são identificados pelas Divisões, Seções e Assessorias, por meio do preenchimento dos Termos de Abertura de Objetivos, Projetos ou Atividades (TA-OPA), que é o documento que apresenta o escopo do que será executado.

§ 1º Os termos de que trata o caput deste artigo, além de apresentarem os dados do escopo do objetivo, projeto ou atividade a ser criado, também dispõem sobre os riscos inerentes a eles. A parte referente ao gerenciamento de risco dos referidos termos é composto por:

#### I – cabeçalho:

- a) setor responsável: identificação da Divisão, Setor ou Assessoria que deverá acompanhar a execução do objetivo, projeto ou atividade, bem como dos riscos que envolvem;
- b) setores envolvidos: identificação das Divisões, Setores ou Assessorias que contribuirão com a execução do objetivo, projeto ou atividade; e
- c) responsável: agente designado como responsável pelo acompanhamento do gerenciamento de riscos e pela aplicação das ações de mitigação ou contingência.



II – descrição:

a) evento de risco: descrever a situação de risco identificada;

b) causas: apresentar as situações e os cenários que fazem com que o evento de risco ocorra; e

c) consequências: identificar os efeitos causados após o evento de risco acontecer.

III – categoria do risco: identificar a qual eixo temático o risco pode ser enquadrado, a saber:

a) estratégico: são eventos cujos efeitos causam prejuízos a realização da atividade fim da organização;

b) operacional: são eventos cujos efeitos causam prejuízos as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

c) orçamentário: são eventos cujos efeitos causam prejuízos a capacidade da organização 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;

d) integridade: são eventos cujos efeitos levam a ocorrências de fraudes ou atos de corrupção, por ação ou omissão;

e) imagem: são eventos cujos efeitos podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, cliente e fornecedores) em relação à capacidade da organização de cumprir sua missão; e

f) jurídico: são eventos cujos efeitos advêm de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da organização.

IV – risco inerente: é a classificação do evento de risco dentro dos aspectos de probabilidade de ocorrência, impacto, urgência e tendência (sem considerar a aplicação dos controles internos e das ações de mitigação disponíveis na organização). O evento de risco deve ser classificado dentre os aspectos a seguir:

a) probabilidade: remota, baixa, moderada, alta e muita alta;

b) impacto: insignificante, pequeno, moderado, grande e catastrófico;

c) urgência: pode esperar, pouco urgente, o mais rápido possível, urgente e ação imediata; e

d) tendência: não irá mudar, irá piorar a longo prazo, irá piorar, irá piorar em pouco tempo e irá piorar rapidamente.

V – controles existentes: identificar os mecanismos existentes que permitem aferir se determinadas atividades estão sendo cumpridas nas condições previstas, tais como: planilhas, planos de ação, calendário de execução, entre outros.

VI –risco residual: é a classificação do evento de risco dentro dos aspectos de probabilidade de ocorrência, impacto, urgência e tendência. No entanto, neste momento, dever-se-á considerar a aplicação dos controles internos e das ações de mitigação disponíveis na organização. Espera-se que nesta análise os graus atribuídos em cada um dos aspectos sejam

diminuídos em comparação com o que foi apontado pela análise do risco inerente, haja vista a presença dos efeitos dos controles existentes.

VII – iniciativa: relaciona-se com a escolha de resposta ao risco definido pela organização, ou seja, considerando o apetite a risco da instituição, que no caso da SECROM é moderado. Dentre as alternativas possíveis, estão:

a) aceitar: pressupõe a convivência com o evento de risco e mantém as práticas e procedimentos existentes. O risco e seus efeitos são aceitos, pois os impactos são baixos ou o esforço para impedir que o risco ocorra é mais custoso do que arcar com os efeitos do evento de risco;

b) transferir: consiste em reduzir a probabilidade ou o impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco com outra organização ou setor;

c) evitar: consiste em deixar de realizar uma atividade que possa gerar um risco; e

d) mitigar: consiste em adotar medidas para reduzir a probabilidade do evento de risco.

VIII – ações de mitigação: é o conjunto de ações que somadas contribuem para evitar que o evento de risco ocorra ou para reduzir os efeitos produzidos por ele. Diferente das ações de controle que existem para identificar os eventos de risco, as ações de mitigação permitem que os eventos identificados sejam combatidos.

IX – gatilho: é o evento que marca o início do evento de risco, ou seja, são indicações de que um evento de risco ocorreu ou está pra ocorrer. São sintomas ou sinais de alerta que podem suscitar uma ação de contingência. Essa situação de alerta indica que a resposta ao risco não foi efetiva e ações suplementares terão de ser tomadas.

X – ação de contingência: são ações que devem ser tomadas após a ocorrência do evento de risco e dos danos a ele relacionados, visam diminuir os impactos negativos e adaptar as atividades da organização as novas condições ambientais impostas. Reduz o impacto do evento de risco.

XI – priorização do risco: consiste em classificar o evento de risco com base nos quatro critérios dispostos abaixo:

a) fator político: nenhuma influência da alta administração, pouca influência da alta administração, influência mediana da alta administração, muita influência da alta administração e total influência da alta administração;

b) complexidade: extremamente complexo, muito complexo, mediantemente complexo, pouco complexo e sem complexidade;

c) público atendido: pouquíssimos beneficiários, poucos beneficiários, quantidade moderada de beneficiários, muitos beneficiários, quase a totalidade é beneficiada;

d) necessidade de recurso: imensa quantidade de recursos, grande quantidade de recursos, quantidade mediana de recursos, pouca quantidade de recursos, quase nenhuma quantidade de recursos; e

e) tempo: extremamente longo, muito longo, mediano, curto, quase imediato.

§ 2º O responsável pelo risco identificado será o proprietário do risco, ou seja, o chefe do setor ou pessoa por ele delegada.

§3º O termo de que trata o caput deste artigo deve, após preenchido, ser encaminhado para a análise da ASGOV, que, ao aprová-lo, retornará para o setor de origem, a fim de que seja assinado para formalizar sua inclusão no planejamento do PLANSET/PTA.

§ 4º Os dados contidos nas fichas serão lançados integralmente no GPAer pela ASGOV até o dia 31 de dezembro do ano de planejamento, a fim de que seja realizado o monitoramento pelo responsável do risco no ano de execução.

### **CAPÍTULO III**

#### **RISCOS DA SECPROM**

##### **Seção I**

##### **Riscos oriundos do Plano Setorial e do Programa de Trabalho Anual (PLANSET/PTA)**

Art. 40. A utilização prática da metodologia prevista no artigo anterior ao ser aplicada na atualização do planejamento institucional da SECPROM para o ano de 2025 identificou os seguintes riscos aos Objetivos, Projetos e Atividades previstos no PLANSET/PTA 2025-2028:

I – evento de risco: falha no planejamento ou na execução da apreciação de Oficiais.

- a) objetivo/atividade: controlar as fichas de avaliação de Oficiais;
- b) meta: analisar 100% das fichas CPO-1 confeccionadas no ano anterior;
- c) indicador: porcentagens de fichas CPO-1 analisadas;
- d) prazo: 30 JUN 2025;
- e) responsável: Divisão de Oficiais (DO); e
- f) dados do risco: conforme anexo VII.

II – evento de risco: falha no planejamento ou na execução da apreciação de Graduados.

- a) objetivo/atividade: controlar as fichas de avaliação de Graduados;
- b) meta: analisar 100% das fichas CPG-1 de militares que participarão de eventos;
- c) indicador: porcentagens de fichas CPG-1 analisadas;
- d) prazo: 30 JUN 2025;
- e) responsável: Divisão de Graduados (DG); e
- f) dados do risco: conforme anexo VII.

III – evento de risco: falha no planejamento ou na execução do processo de escolha de militares para a função de Graduado-Master.

- a) objetivo/atividade: escolher militares para a função de Graduado-Master;
- b) meta: selecionar 100% dos militares para a indicação à função de Graduado-Master;
- c) indicador: porcentagens de militares indicados;
- d) prazo: 30 ABR 2025;
- e) responsável: Divisão de Graduados (DG); e

f) dados do risco: conforme anexo VII.

IV – evento de risco: falha no planejamento ou na execução do processo de designação de membros para compor as Subcomissões da CPG.

a) objetivo/atividade: Designar novos membros para compor as Subcomissões da CPG;

b) meta: selecionar, designar e instruir 100% dos membros para compor as Subcomissões da CPG;

c) indicador: porcentagens de membros designados;

d) prazo: 31AGO 2025;

e) responsável: Divisão de Graduados (DG); e

f) dados do risco: conforme anexo VII.

V – evento de risco: falha no planejamento ou na execução do processo de apreciação de Graduados que irão à Plenário na Subcomissão de 1ª Instância.

a) objetivo/atividade: Apreciar Graduados para eventos de carreira para Subcomissão de 1ª Instância;

b) meta: apreciar 100% dos militares que irão para o Plenário de 1ª Instância;

c) indicador: porcentagens de militares apreciados;

d) prazo: 31DEZ 2025;

e) responsável: Divisão de Graduados (DG); e

f) dados do risco: conforme anexo VII.

VI – evento de risco: falha no planejamento ou na execução do processo de apreciação dos Graduados que irão à Plenário na Subcomissão de Recursos.

a) objetivo/atividade: Apreciar Graduados para eventos de carreira para Subcomissão de Recursos;

b) meta: apreciar 100% dos militares que irão para o Plenário de Recursos;

c) indicador: porcentagens de militares apreciados;

d) prazo: 31 DEZ 2025;

e) responsável: Divisão de Graduados (DG); e

f) dados do risco: conforme anexo VII.

VII – evento de risco: falha na implementação e mau funcionamento do sistema.

a) objetivo/atividade: desenvolver e implantar o SISPROM 2.0;

b) meta: desenvolver em 100% a 1ª versão estável do SISPROM 2.0;

c) indicador: porcentagens do sistema desenvolvido;

d) prazo: 31DEZ 2025;

e) responsável: Assessoria de Tecnologia da Informação (ATI); e

f) dados do risco: conforme anexo VII.

VIII – evento de risco: falha no planejamento ou na execução da avaliação para a unificação dos processos da CPO/CPG.

a) objetivo/atividade: unificar os processos de avaliação, análise do mérito e de assessorias das Comissões de Promoções de Oficiais e Graduados do COMAER;

b) meta: avaliar 100% dos processos que poderão ser objetos de unificação da CPO/CPG;

c) indicador: porcentagens processos avaliados ou unificados;

d) prazo: NOV 2025;

e) responsável: Vice-Secretário de Avaliação e Promoções (VSEC); e

f) dados do risco: conforme anexo VII.

Parágrafo único. Os dados referentes às causas, consequências, probabilidade, impacto, nível de risco, ações de mitigação, gatilho e ações de contingência dos riscos que envolvem os objetivos, projetos e atividades previstos no PLANSET/PTA da SECPROM foram detalhados no anexo VII deste Plano.

## **Seção II**

### **Riscos à Integridade**

Art. 41. O gerenciamento dos riscos à integridade da SECPROM alinha-se às diretrizes trazidas pelo seu Plano de Integridade (PCA 16-24), o qual será objeto de atualização sempre que necessário, com base nas atividades e necessidades dos agentes envolvidos. Destacam-se entre os riscos que ferem a integridade:

I – evento de risco: ocorrência de práticas de assédio.

a) processo/atividade: prevenir e combater as práticas de assédio;

b) prazo: 31 DEZ 2025;

c) responsável: Comissão de Prevenção e Combate ao Assédio (CPCA); e

d) dados do risco: conforme anexo VII.

II – evento de risco: ocorrência de práticas de corrupção.

a) processo/atividade: prevenir e combater as práticas de corrupção;

b) prazo: 31 DEZ 2025;

c) responsável: Vice-Secretário de Avaliação e Promoções (VSEC); e

d) dados do risco: conforme anexo VII.

III – evento de risco: ocorrência de vazamento de informações.

a) processo/atividade: prevenir e combater o vazamento de informações;

b) prazo: 31 DEZ 2025;

c) responsável: Vice-Secretário de Avaliação e Promoções (VSEC); e

d) dados do risco: conforme anexo VII.

§ 1º O evento de risco previsto no inciso I deste artigo é gerenciado pela Comissão de Prevenção e Combate ao Assédio (CPCA), prevista pela Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) nº 30-13 – Procedimento para a prevenção e enfrentamento ao assédio no COMAER, a qual terá a supervisão do Vice-Secretário de Avaliação e Promoções.

§ 2º Os eventos de riscos previstos nos incisos II e III deste artigo são gerenciados pelo Vice-Secretário de Avaliação e Promoções com o assessoramento da Assessoria de Governança (ASGOV) e da Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ADI).

§ 3º Os dados referentes às causas, consequências, probabilidade, impacto, nível de risco, ações de mitigação, gatilho e ações de contingência dos riscos que envolvem os eventos de riscos que afetam a integridade na SECPRON foram detalhados no anexo VII deste Plano.

### **CAPÍTULO III**

#### **DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 42. O presente plano deve ser considerado em conjunto com outros padrões, normas e procedimentos aplicáveis e relevantes, adotados pela SECPRON.

Art. 43. Os riscos deverão ser tratados no nível de decisão no qual foram classificados. Caso o nível de decisão, no qual o risco foi classificado, seja acima da esfera da própria organização, ele deverá ser encaminhado à autoridade competente, seguindo a Cadeia de Comando.

Art. 44. A atualização deste plano é de responsabilidade da ASGOV, em coordenação com todos os demais setores da SECPRON.

Art. 45. As situações não previstas neste Plano de Gerenciamento de Riscos serão submetidas à apreciação do Secretário de Avaliação e Promoções.

ANEXO II  
ESTRUTURA DE DEFESA

## Modelo de Três Linhas de Defesa



Adaptação da *Guidance on the 8th EU Company Law Directive* da ECIIA/FERMA, artigo 41

**ANEXO II**  
**ESTRUTURA DE DEFESA (CONTINUAÇÃO)**

<b>1ª LINHA DE DEFESA</b>	<b>2ª LINHA DE DEFESA</b>	<b>3ª LINHA DE DEFESA</b>
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



**ANEXO III**  
**ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS**



# CADEIA DE VALOR DA SECRETARIA DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÕES

MACROPROCESSOS  
FINALÍSTICOS

16 – GESTÃO DE PESSOAS

## OFICIAIS

MF – 01  
Gerenciar a Avaliação de Desempenho  
de Oficiais

MF – 02  
Gerenciar os Processos de Promoções de  
Oficiais

## GRADUADOS

MF – 03  
Gerenciar a Avaliação de Desempenho  
de Graduados

MF – 04  
Gerenciar os Processos de Promoções de  
Graduados

## MISSÃO-SÍNTESE

Assessorar o CMTAER e a DIRAP  
nos assuntos relativos à avaliação de  
desempenho e promoções de Oficiais  
e Graduados da Aeronáutica

MACROPROCESSOS  
GERENCIAIS

## 3 – AUDITORIA

MG – 01  
Avaliar os Processos de Controle Interno  
da Gestão na SECPROM

## 4 – GOVERNANÇA INSTITUCIONAL

MG – 02  
Gerenciar o Planejamento Institucional  
da SECPROM

MG – 03  
Gerenciar as Políticas de Governança  
Interna

## 5 – RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

MG – 04  
Gerenciar o Relacionamento com os  
Órgãos Internos e Externos ao COMAER

MACROPROCESSOS  
DE SUPORTE

## 6 – APOIO ADMINISTRATIVO

MS – 01  
Gerenciar a Estrutura Administrativa e o  
Apoio aos Setores da SECPROM

MS – 02  
Gerenciar o Apoio Logístico às Reuniões  
Plenárias da CPO/CPG

MS – 03  
Gerenciar a Execução Orçamentária,  
Financeira e Patrimonial

MS – 04  
Gerenciar a Gestão Documental e  
Arquivística da SECPROM

## 7 – APOIO JURÍDICO

MS – 05  
Prestar Assessoria Jurídica nos Processos  
da SECPROM

MS – 06  
Realizar a Consultoria e Assessoria  
Jurídica às atividades da CPO/CPG

## 10 – COMUNICAÇÃO SOCIAL

MS – 07  
Gerenciar as Atividades de Comunicação  
Social da SECPROM

## 11 – ENSINO

MS – 08  
Gerenciar os Cursos Coordenados pela  
SECPROM

MS – 09  
Promover a Doutrinação das  
Organizações sobre a Avaliação de  
Desempenho

## 16 – GESTÃO DE PESSOAS

MS – 10  
Gerenciar as Atividades de Recursos  
Humanos da SECPROM

## 17 – INFORMAÇÕES E TECNOLOGIAS

MS – 11  
Realizar o Desenvolvimento de  
Ferramentas de TIC para SECPROM

MS – 12  
Realizar as Atividades de Suporte de  
TIC para a SECPROM

## 18 – INTELIGÊNCIA


MS – 13  
Gerenciar as Atividades de Inteligência  
da SECPROM

**ANEXO V**  
**FORMULÁRIO PARA MATRIZ SWOT DA SECPROM**

<b>FORMULÁRIO PARA ELABORAÇÃO DA MATRIZ SWOT DA SECPROM</b>	
<b>Análise do Ambiente Interno</b>	
<b>Forças - S</b> (Pontos fortes da Divisão/Assessoria/Seção)	
<b>Fraquezas - W</b> (Pontos fracos da Divisão/Assessoria/Seção)	
<b>Análise do Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades - O</b> (Forças externas à SECPROM que influenciam positivamente)	
<b>Ameaças - T</b> (Forças externas à SECPROM que influenciam negativamente)	


**ANEXO VI**  
**MATRIZ SWOT DA SECPROM**

FATORES INTERNOS

 <b>FORÇAS</b> <span style="float: right;"><b>S</b></span>
1 - Ambiente de Trabalho Positivo: Um ambiente de aproximação, cujos comportamentos repelem atitudes nocivas e tóxicas, estabelecendo uma relação de proximidade e camaradagem entre a equipe de trabalho, o que influi na elevação da motivação do pessoal, gerando o aumento da produtividade e na iniciativa dos participantes;
2 - Remodelagem dos sistemas informatizados de uso da CPO e CPG, que possibilitou melhorias nas dinâmicas processuais das respectivas Comissões;
3 - Oficiais, Graduados e Civis selecionados, qualificados e motivados;
4 - Elevado Grau de Relacionamento entre a Divisão Administrativa (DA) e as Assessorias de Controle Interno (ACI) e de Governança (ASGOV), facilitando o planejamento e a execução orçamentária;
5 - Bom relacionamento e comunicação entre as divisões, assessorias e seções;
6 - Equipe altamente capacitada na seara técnica, em razão da admissão de profissionais com larga experiência na advocacia, psicologia, pedagogia e estatística;
7 - Divulgação da missão da SECPROM para órgãos de Controle Externo, tais como a Justiça Federal, Ministério Público, Advocacia da União entre outros (Livro dos 80 anos);
8 - Produção de conhecimento e estatística dos resultados das avaliações de desempenho para a identificação de tendências e desvios;
9 - Projetos aquisitivos e de manutenção de baixo custo;
10 - Hábito de harmonização de entendimentos jurídicos entre os profissionais da AJUR e a alta gerência da SECPROM; e
11 - Autonomia relativa nas decisões em decorrência da subordinação direta ao Comandante da Aeronáutica.



**ANEXO VI**  
**MATRIZ SWOT DA SECPROM (CONTINUAÇÃO)**

FATORES INTERNOS

	FRAQUEZAS	W
	1 - Acúmulo de Atividades: Em razão de escassez de recursos humanos, as atividades de alguns setores são realizadas por militares que dividem seus esforços com as atividades de outras seções, o que provoca um impacto na realização das tarefas, haja vista que não há dedicação exclusiva para tal;	
	2 - Aumento do Volume de Contratações Inopinadas: A Divisão Administrativa sofre com o surgimento de contratações emergenciais, o que provoca prejuízo das fases referentes a identificação das necessidades do objeto a ser contratado, bem como, de todas as outras subsequentes;	
	3 - Ausência de militar especializado na plataforma Moodle e em produção e edição de vídeos na Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ADI);	
	4 - Possibilidade de redução da qualidade do trabalho para cumprimento dos prazos estabelecidos em razão do excesso de demanda das demais Seções, concomitante ao recebimento de Processos Externos ao COMAER (sobretudo judiciais);	
	5 - Alta rotatividade de militares;	
	6 - Necessidade de atualização periódica dos hardwares e softwares da OM, no intuito de atender às demandas de serviços e ao armazenamento de dados dos sistemas utilizados pela CPO e CPG, sem que haja solução de continuidade por obsolescência dos equipamentos e sistemas;	
	7 - Inadequação dos sistemas atuais (SAM e SAG) à necessidade de automatização de rotinas e de controles dos processos gerenciados pela CPO/CPG, mormente aqueles que requerem interação com as OM;	
	8 - Falta de Capacitação e Experiência dos Membros da Comissão de Recebimento: A falta de capacitação e conhecimentos necessários para a realização dos trabalhos da supracitada comissão provocam erros e atrasos nos serviços realizados pela mesma, o que podem retardar o processo de pagamento de notas fiscais, ocasionando processos judiciais e/ou multas; e	
	9 - Falta de documentação técnica dos sistemas internos que foram desenvolvidos há vários anos atrás para a CPO e CPG, em virtude de tais documentos não estarem disponíveis na OM e, também, o fato de que, dentre os desenvolvedores, alguns não mais se encontram na ativa ou diretamente subordinados à SECPROM.	

**ANEXO VI**  
**MATRIZ SWOT DA SECPROM (CONTINUAÇÃO)**


FATORES EXTERNOS

 <b>OPORTUNIDADES</b> 
<p>1 - Disponibilização de Cursos de Capacitação: A realização de cursos, que são ministrados pelos órgãos do COMAER ou entidades externas, contribuem para a maior capacitação do efetivo da ACI, o que gera um aumento de suas capacidades, podendo refletir na contribuição do militar junto a esta Organização;</p>
<p>2 - Elevado Grau de Proximidade com a ASGOV do GABAER: Por ser a Assessoria de Governança pertencente ao organograma da SECPROM, Órgão de Direção Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (ODSA), possui comunicação direta com a Assessoria correlata do Gabinete do Comandante da Aeronáutica;</p>
<p>3 - Unificação dos sistema de avaliação de oficiais e graduados do COMAER;</p>
<p>4 - SIJUR: Sistema de Acompanhamento Jurídico no âmbito da Aeronáutica – possibilidade de gestão dos Processos Judiciais inerentes à CPO e CPG;</p>
<p>5 - Possibilidade de estreitamento dos laços com a COJAER a fim de alinhar o entendimento jurídico de interesse da CPO e CPG;</p>
<p>6 - Desenvolvimento de novas ferramentas de interação com os gestores e usuários da CPO e CPG, possibilitando a modernização dos trâmites administrativos e economia de homem-hora nas atividades das Comissões e na OM;</p>
<p>7 - Boa relação com outras Unidades do COMAER, como o CCA-BR e o CCA-RJ, o que facilita a resolução demandas e auxilia a gestão de sistemas e periféricos;</p>
<p>8 - Emissão de Portarias da DIRENS sobre cursos de pós-graduação, fazendo a diferenciação entre aqueles que exigem parecer da CPG (necessários para a promoção) e aqueles que não exigem;</p>
<p>9 - Estreitamento de laços junto à Secretaria de Conselhos do GABAER para a confecção de dados para as avaliações de militares;</p>
<p>10 - Ampliação das políticas da Força quanto ao fortalecimento da meritocracia; e</p>
<p>11 - O maioria absoluta de documentos tramitados pela Rede Mercúrio da SECPROM se trata de documentos de Informações Pessoais. O número de documentos afetos à área de Inteligência (classificados) é significativamente baixo. Com a consolidação do SIGADAER para trâmite daqueles documentos, há oportunidade para diminuição drástica do uso da Rede Mercúrio para o estritamente afeto ao fim a que se destina.</p>



**ANEXO VI**  
**MATRIZ SWOT DA SECPROM (CONTINUAÇÃO)**

FATORES EXTERNOS

 <b>AMEAÇAS</b> <span style="float: right;"><b>T</b></span>
<p>1 - Efeitos Negativos Causados por Pandemias: O surgimento de doenças infecciosas criam uma problemática por causerem a redução temporária ou permanente, nos casos de falecimento, da força de trabalho;</p>
<p>2 - Alta Dependência da Situação Econômica Nacional: Em razão do período socio-econômico do país, há a possibilidade de ter o contingenciamento e a restrição dos recursos aprovados na LDO. Bem como, o atraso na aprovação da LOA limita a possibilidade de ações, sendo os recursos descentralizados utilizados apenas em extrema necessidade;</p>
<p>3 - Mudanças Procedimentais: O surgimento de publicações que alterem a complexidade das tarefas realizadas em determinada atividade provoca a alteração da rotina da Assessoria de Controle Interno (ACI);</p>
<p>4 - Elevada Dependência junto a Outras Organizações: A DA necessita de apoio de outras organizações para o cumprimento de sua missão, o que afeta a realização de suas atividades;</p>
<p>5 - Aumento crescente da demanda de análises e emissão de parecer, principalmente em relação aos cursos de carreira;</p>
<p>6 - Mudança nas Legislações de Governança e Compliance: A alteração das legislações afeta a realização dos trabalhos de rotina, conforme a matéria alterada. A exemplo, explane-se as alterações realizadas pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), o que exigiu a implantação de um controle rígido para evitar o vazamento de informações ou manipulações indevidas das mesmas;</p>
<p>7 - Possibilidade do trabalho de pesquisa e elaboração de instrumentos se tornar obsoleto antes de ser inserido no novo sistema que se encontra em construção (SISPROM 2.0);</p>
<p>8 - Dependência do CCA-BR para atualização e manutenção do servidor no qual estão hospedados os cursos EAD da SECPROM;</p>
<p>9 - Imprevisibilidade de decisões do Poder Judiciário, que influenciam diretamente no trabalho realizado pelas Comissões de Promoções de Oficiais e Graduados;</p>
<p>10 - Instabilidade da conexão da rede INTRAER administrada pelos CCA com os sistemas externos de gerenciamento de Processos Judiciais, tais como o SAPIENS (AGU) e PJE (Judiciário);</p>
<p>11 - Dependência da CPG de pareceres e/ou informações advindas das OM, por sistemas da FAB (SIGPES, Portal do Militar, SAG, SISPROM, SAM etc.) além de órgãos do judiciário (Municipal, Estadual, Federal, Militar etc.).</p>

**ANEXO VII**  
**PLANILHA COM A IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS EVENTOS DE RISCOS DA SECPROM**

RISCOS DO PLANSET/PTA												
SETOR	ORIGEM	PROCESSO / ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO	CAUSAS	EFEITOS / CONSEQUÊNCIAS	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO	AÇÕES DE MITIGAÇÃO	GATILHO	AÇÕES DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
DO	PLANSET/PTA	Controlar fichas de avaliação de Oficiais	Falha no planejamento ou na execução na apreciação de Oficiais	Instabilidade no SISPROM	Seleção de militares com registros demeritórios em fichas para cursos e/ou estágios de carreira	1	4	Risco Moderado	Intensificar o contato com as Organizações e militares envolvidos em gralhos (atrasos e preenchimentos errados) na avaliação de desempenho	Alteração de prazos e cronogramas das tarefas da atividade de controle de fichas de Oficiais	Atrasar a divulgação da ficha CPO-5	Seção de Análise de Oficiais (SAO)
				Quantidade insuficiente de analistas para o volume de fichas a serem analisadas	Inclusão de Oficiais em QAA e QAM com registros demeritórios em ficha				Gerenciar a gestão dos recursos humanos junto à Alta Administração, a fim de que o quantitativo mínimo necessário para os trabalhos de análise de fichas possam ser realizados			
				Descumprimento do prazo pelas OM para o envio das fichas CPO-1 à SECPROM	Assessoria inadequada sobre o desempenho de Oficiais para contratação para PTTC, Concessão de medalhas, etc				Atuar junto À Assessoria de Tecnologia da Informação (ATI) da SECPROM para evitar a descontinuidade e instabilidades no SISPROM			
DG	PLANSET/PTA	Controlar fichas de avaliação de Graduados	Falha no planejamento ou na execução na apreciação de Graduados	Instabilidade no Sistema de Análise de Mérito (SAM)	Seleção de militares com registros demeritórios em fichas para cursos e/ou estágios de carreira e prorrogação do tempo de serviço para Graduados	1	4	Risco Moderado	Intensificar o contato com as Organizações e militares envolvidos em gralhos (atrasos e preenchimentos errados) na avaliação de desempenho	Alteração de prazos e cronogramas das tarefas da atividade de controle de fichas de Graduados	Atrasar a divulgação da ficha CPG-5	Seção de Análise de Graduados (SAG)
				Quantidade insuficiente de analistas na Seção de Análise de Graduados (SAG)	Inclusão de Graduados em QAA e QAM com registros demeritórios em ficha				Gerenciar a gestão dos recursos humanos junto à Alta Administração, a fim de que o quantitativo mínimo necessário para os trabalhos de análise de fichas possam ser realizados			
				Descumprimento do prazo pelas OM para envio das fichas CPG-1 à SECPROM	Assessoria inadequada sobre desempenho de Graduados para contratação PTTC, Concessão de medalhas, etc				Atuar junto À Assessoria de Tecnologia da Informação (ATI) da SECPROM para evitar a descontinuidade e instabilidades no SAM			
DG	PLANSET/PTA	Escolher militares para a função de Graduado-Master	Falha no planejamento ou na execução do processo de escolha para a função de Graduado-Master	Ruidos de comunicação entre as OM envolvidas (Guarnições e COMGEP) e SECPROM	Inclusão de militares com registros demeritórios em suas fichas de avaliação para compor a seleção de militares para a função de Graduado-Master	1	4	Risco Moderado	Intensificar o contato com as Organizações envolvidas	Alteração de prazos e cronogramas das tarefas da atividade de seleção e curso de Graduado-Master	Dedicar uma quantidade maior de analistas da SAG para o exame de mérito dos militares cogitados	Seção de Quadro de Acesso de Graduados (SQAG)
				Instabilidade no Sistema de Análise de Mérito (SAM)	Assessoramento equivocado ao Comandante da Aeronáutica (CMTAER) sobre o perfil profissional e moral dos Graduados selecionados				Atuar junto À Assessoria de Tecnologia da Informação (ATI) da SECPROM para evitar a descontinuidade e instabilidades no SAM	Atraso no envio ao GABAER das listas com os nomes para assessoramento ao CMTAER	Interagir com o GABAER e COMGEP para extensão dos prazos e considerar o uso das informações em atas das últimas Reuniões Plenárias em que os Graduados cogitados foram analisados	
				Descumprimento do prazo pelas OM para envio das fichas CPG-1 à SECPROM	Descumprimento de prazos formalmente estabelecidos					Identificação de dossiês de militares com informações incompletas ou equivocadas	Atrasar todo o processo de seleção e formação de Graduado Master, adotando em última instância, a recondução dos Suboficiais que já desempenhavam a função nas respectivas Guarnições	



**ANEXO VII**  
**PLANILHA COM A IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS EVENTOS DE RISCOS DA SECPROM (CONTINUAÇÃO)**

RISCOS DO PLANSET/PTA												
SETOR	ORIGEM	PROCESSO / ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO	CAUSAS	EFEITOS / CONSEQUÊNCIAS	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO	AÇÕES DE MITIGAÇÃO	GATILHO	AÇÕES DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
DG	PLANSET/PTA	Designar novos membros para compor as Subcomissões da CPG	Falha no planejamento ou na execução do processo de designação de membros para compor as Subcomissões da CPG	Ruídos de comunicação entre as OM dos Oficiais envolvidos e a SECPROM	Seleção de Oficial com perfil divergente daquele esperado para a função de membro das Subcomissões	2	3	Risco Moderado	Realizar o contato rotineiro com as Organizações envolvidas, buscando-se evitar atrasos e fazendo com que as informações endereçadas à SECPROM sejam tempestivas e com conteúdo correto	Alteração de prazos e cronogramas das tarefas da atividade de seleção de novos membros para compor as Subcomissões da CPG	Manter as Subcomissões do período anterior desempenhando os trabalhos de relatoria até que novos membros capacitados sejam escolhidos e designados	Seção de Relatoria e Atas de Graduados (SRAG)
				Atraso das OM na indicação dos militares que farão parte do processo de seleção conduzido pela Seção de Relatoria e Atas (SRAG)	Atrasar o ato de designação dos Oficiais e de formalização das Subcomissões				Gerenciar junto à Divisão de Oficiais (DO) uma análise mais criteriosa dos possíveis membros da CPG, selecionando Oficiais mais adequados às exigências para o desempenho da função	Atraso na publicação da portaria de designação dos novos membros		
				Imprecisão no processo de seleção conduzido pela SRAG					Identificação de Subcomissões compostas por algum membro com perfil inadequado para a função		Substituir o membro que não cumpre as exigências necessárias por outro com perfil adequado	
DG	PLANSET/PTA	Apreciar os Graduados de carreira que serão julgados pela Subcomissão de 1ª Instância da CPG	Falha no planejamento ou na execução do processo de apreciação dos Graduados que irão à Plenário na Subcomissão de 1ª Instância da CPG	Atraso no processo de análise das fchas CPG-1	Promoção de Graduados fora das datas previstas	1	4	Risco Moderado	Realizar o contato rotineiro com as Organizações envolvidas, buscando-se evitar atrasos e fazendo com que as informações endereçadas à SECPROM sejam tempestivas e com conteúdo correto	Alteração de prazos e cronogramas das tarefas da atividade de apreciação de graduados que irão à Plenário de 1ª Instância	Reduzir o tempo de análise dos recursos interpostos por militares com parecer desfavorável	Divisão de Graduados (DG)
				Instabilidade do Sistema de Análise de Mérito						Atraso na realização das Reuniões Plenárias da Subcomissão de 1ª Instância da CPG		
				Deficiência dos relatos confeccionados pelos Oficiais relatores	Descumprimento dos prazos de cursos/estágios regulamentares de carreira e prorrogação do tempo de serviço para graduados				Revisar com critério os relatos confeccionados pelos membros da Subcomissão de 1ª Instância	Atraso nas publicações dos pareceres da Subcomissão de 1ª Instância		
				Intempestividade no envio de informações pelas OM sobre os graduados em evento para promoção e/ou curso					Atuar junto à Assessoria de Tecnologia da Informação (ATI) da SECPROM para evitar as instabilidades no SAM			
DG	PLANSET/PTA	Apreciar os Graduados de carreira que serão julgados pela Subcomissão de Recursos da CPG	Falha no planejamento ou na execução do processo de apreciação dos Graduados que irão à Plenário na Subcomissão de Recursos da CPG	Deficiência dos relatos confeccionados pelos Oficiais relatores	Promoção de Graduados fora das datas previstas	1	4	Risco Moderado	Revisar com critério os relatos confeccionados pelos membros da Subcomissão de Recursos	Atraso na realização das Reuniões Plenárias da Subcomissão de Recursos da CPG	Promoção em ressarcimento de preterição em virtude dos atrasos no processo de apreciação	Divisão de Graduados (DG)
					Descumprimento dos prazos de cursos/estágios regulamentares de carreira e prorrogação do tempo de serviço para graduados							
				Intempestividade no envio de informações pelas OM sobre os graduados em evento para promoção e/ou curso	Militares com demérito recebendo parecer favorável para composição de Quadro de acesso, realização de curso de carreira e prorrogação do tempo de serviço para Graduados				Realizar o contato rotineiro com as Organizações e militares envolvidos, buscando-se evitar atrasos e fazendo com que as informações endereçadas à SECPROM sejam tempestivas e com conteúdo correto	Atraso nas publicações dos pareceres da Subcomissão de Recursos da CPG	criação de novas reuniões plenárias para apreciação de militares em evento para prorrogação do tempo de serviço e curso de carreira e/ou realocação dos Graduados para a realização dos cursos de carreira em datas subsequentes	

**ANEXO VII**  
**PLANILHA COM A IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS EVENTOS DE RISCOS DA SECPROM (CONTINUAÇÃO)**

RISCOS DO PLANSET/PTA												
SETOR	ORIGEM	PROCESSO / ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO	CAUSAS	EFEITOS / CONSEQUÊNCIAS	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO	AÇÕES DE MITIGAÇÃO	GATILHO	AÇÕES DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
ATI	PLANSET/PTA	Desenvolver e implantar o SISPROM 2.0	Falha na implementação e mau funcionamento do sistema	Falta de servidores para escalar a demanda de serviços	Apresentação de lentidão no sistema	2	3	Risco Moderado	Coordenar junto à Alta-Administração da SECPROM a disponibilização dos meios necessários para o correto desenvolvimento e implantação do sistema	Alteração dos prazos e cronogramas das tarefas de desenvolvimento e implantação do SISPROM 2.0	Alterar o prazo de entrega da atividade	Assessoria de Tecnologia da Informação (ATI)
				Dificuldade de compatibilidade e integração com os sistemas legados	Surgimento de desafios técnicos que comprometam o prazo das entregas							
				Dificuldade de treinamento e adaptabilidade em prejuízo à curva de aprendizagem	Redução da eficiência operacional do sistema							
				Excesso de dependência tecnológica	Possibilidade de surgimento de riscos associados à segurança cibernética, à integridade dos dados e à continuidade operacional em face de falhas sistêmicas ou ataques cibernéticos				Promover ações e palestras de conscientização sobre a utilização do novo sistema e elaborar guias para o usuário	Atraso na entrega final da 1ª versão estável do SISPROM 2.0	Solicitar auxílio de outras organizações com autoridade técnica sobre os assunto de TIC (Centros de Computação da Aeronáutica)	
				Movimentos de resistência a mudanças	atraso na implantação do sistema				Coordenar junto às autoridades de TIC do COMAER os requisitos de proteção aos riscos no âmbito digital			
				Precariedade na estrutura de manutenção e suporte contínuo dos sistema	atraso no atendimento dos chamados							
VSEC	PLANSET/PTA	Unificar os processos de avaliação, de análise do mérito e de assessorias das Secretarias das Comissões de Promoções de Oficiais e de Graduados do COMAER	Falha no planejamento ou na execução na avaliação para unificação dos processos da CPO e CPG	Resistência dos stakeholders	processos incompletos ou pouco verossímeis	1	3	Risco Moderado	A revisão dos atuais processos mapeados	Porcentagem menor que 100% dos processos avaliados para serem unificados até a data prevista na DIPLAN	Acionamento do Grupo de Trabalho para a definição das próximas ações a serem desenvolvidas, com vistas ao atingimento da integralidade do objetivo estabelecido	Vice-Secretário de Avaliação e Promoções (VSEC)
				Mapeamento dos processos existentes não condiz com a realidade	Processos que não representam a realidade das atividades				Reuniões de alinhamento com os envolvidos nos atuais processos	Ocorrência de atividades que não foram contemplados no mapeamento dos processos		
					Existência de diferenças exorbitantes na avaliação e análise de desempenho de Oficiais e Graduados							

**ANEXO VII**  
**PLANILHA COM A IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS EVENTOS DE RISCOS DA SECPROM (CONTINUAÇÃO)**

RISCOS À INTEGRIDADE												
SETOR	ORIGEM	PROCESSO / ATIVIDADE	EVENTO DE RISCO	CAUSAS	EFEITOS / CONSEQUÊNCIAS	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO	AÇÕES DE MITIGAÇÃO	GATILHO	AÇÕES DE CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
ASGOV	CPCA	Prevenir e combater práticas de assédio	Ocorrência práticas de assédio	Percepção de um ambiente sem controle ou monitoração	Diminuição da produtividade no trabalho	1	4	Risco Moderado	Realizar de palestras de conscientização para o efetivo	Chegada de denúncia de prática assediosa	Averigar das denúncias apresentadas e levantará os dados para o assessoramento ao Sr. Secretário de Avaliação e Promoções, o qual determinará a abertura dos procedimentos administrativos necessários (Processo de Apuração de Transgressão Disciplinar – PATD, Sindicância, Inquérito Policial Militar – IPM)	Comissão de Prevenção e Combate ao Assédio (CPCA)
				Percepção subjetiva de impunidade	Estabelecimento de um ambiente de desconfiança e desmotivador							
				Falta de conhecimento dos canais formais de denúncias diretas	Quebra de confiança na Organização e prejuízo à imagem							
				Ausência de procedimentos padronizados para situações de assédio	Redução na disponibilidade dos colaboradores para interagirem de forma mais livre e descontraída, enrijecendo as relações de trabalho				Elaborar e disponibilizar guias e manuais com os procedimentos formais de denúncia		Realizar uma análise das condições que favoreçam a prática de atos assediosos que forem confirmados, com vistas a estabelecer novas práticas e procedimentos para coibir novos casos	
				Ausência de atividades de conscientização	Fuga de talentos							
VSEC	VSEC	Prevenir e combater práticas de corrupção	Ocorrência práticas de corrupção	Sensação de impunidade	Prejuízo aos alcances dos objetivos organizacionais	1	3	Risco Moderado	Realizar de palestras de conscientização para o efetivo	Chegada de denúncia de prática corruptiva	Averigar das denúncias apresentadas e levantará os dados para o assessoramento ao Sr. Secretário de Avaliação e Promoções, o qual determinará a abertura dos procedimentos administrativos necessários (Processo de Apuração de	Vice-Secretário de Avaliação e Promoções (VSEC)
				Percepção subjetiva de falta de vigilância	Perda da credibilidade e da confiança							
				Cultura organizacional com valores pouco enraizados	Queda da produtividade							
				Perda da consciência da coletividade								
				Ausência de pesquisa de antecedentes dos novos colaboradores	Deterioração do clima organizacional				Elaborar e disponibilizar guias e manuais com os procedimentos formais de denúncia		Realizar uma análise das condições que favoreçam a prática de atos corruptivos que forem confirmados, com vistas a estabelecer novas práticas e procedimentos para coibir novos casos	
VSEC	VSEC	Prevenir e combater vazamento de informação	Ocorrência de vazamento de informações	Elevada sensação de impunidade	Quebra de confiança e de imagem da organização	1	3	Risco Moderado	Realizar de palestras de conscientização para o efetivo	Ato de comprovação de vazamento de informação	Propor novas melhorias procedimentais para a cobertura de possíveis gargalos existentes, após a análise dos dados	Vice-Secretário de Avaliação e Promoções (VSEC)
				Percepção subjetiva de falta de controle e monitoramento	Prejuízo ao alcance dos objetivos organizacionais e da visão de futuro						Comunicar os envolvidos o vazamento de seus dados	
				Ausência de políticas de conscientização	Ferimento dos valores e princípios da organização				Elaborar e disponibilizar guias e manuais com os procedimentos formais de denúncia		Coordenar junto aos operadores de sistemas para evitar a propagação	
											Realizar medidas de contrainteligência para combater informações sensíveis que foram divulgadas antes do tempo	

**ANEXO VIII**  
**MATRIZ DE RISCOS DA SECPROM**



IMPACTO	Matriz de Riscos				
	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	Remota	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
	< 10%	>=10% <= 30%	>=30% <= 50%	>=50% <= 90%	>90%
	PROBABILIDADE				

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

**ANEXO IX**  
**NÍVEIS DE DESENHO E EFETIVIDADE DO CONTROLE**

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

**ANEXO X**  
**TERMO DE ABERTURA DE OBJETIVOS, PROJETOS OU ATIVIDADES (TA-OPA)**

	<b>MINISTÉRIO DA DEFESA</b> <b>COMANDO DA AERONÁUTICA</b> <b><u>SECRETARIA DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÕES</u></b>	
---	---	---

**TERMO DE ABERTURA DE OBJETIVO, PROJETO OU ATIVIDADE**

1. PROPOSTA	
NATUREZA DA PROPOSTA:	(   ) OBJETIVO      (   ) PROJETO      (   ) ATIVIDADES
CLASSIFICAÇÃO DA PROPOSTA:	(   ) SETORIAL      (   ) ORGÂNICO


2. RESPONSÁVEIS	
SETOR:	
SETORES ENVOLVIDOS: (se houver)	

3. ESCOPO	
NOME:	
META:	
INDICADOR:	
PRAZO FINAL:	
TAREFAS:	Conforme planilha em anexo.

4. DESCRIÇÃO	

5. JUSTIFICATIVA	

**ANEXO X**  
**TERMO DE ABERTURA DE OBJETIVOS, PROJETOS OU ATIVIDADES (CONTINUAÇÃO)**

6. GERENCIAMENTO DE RISCOS		
CABEÇALHO		
SETOR RESPONSÁVEL:		
SETORES ENVOLVIDOS:		
AGENTE RESPONSÁVEL:		
DESCRIÇÃO		
EVENTO DE RISCO:		
<b>CAUSAS</b>		<b>CONSEQUÊNCIAS</b>
CATEGORIA		
ORÇAMENTÁRIO	<input type="checkbox"/> ESTRATÉGICO <input type="checkbox"/> OPERACIONAL <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> IMAGEM <input type="checkbox"/> JURÍDICO <input type="checkbox"/> INTEGRIDADE	
RISCO INERENTE		
PROBABILIDADE:	<input type="checkbox"/> REMOTA <input type="checkbox"/> BAIXA <input type="checkbox"/> MODERADA <input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MUITO ALTA	
IMPACTO:	<input type="checkbox"/> INSIGNIFICANTE <input type="checkbox"/> PEQUENO <input type="checkbox"/> MODERADO <input type="checkbox"/> GRANDE <input type="checkbox"/> CATASTRÓFICO	
URGÊNCIA:	<input type="checkbox"/> PODE ESPERAR RÁPIDO POSSÍVEL <input type="checkbox"/> POUCO URGENTE <input type="checkbox"/> O MAIS URGENTE <input type="checkbox"/> URGENTE <input type="checkbox"/> AÇÃO IMEDIATA	
TENDÊNCIA:	<input type="checkbox"/> NÃO IRÁ MUDAR <input type="checkbox"/> IRÁ PIORAR A LONGO PRAZO <input type="checkbox"/> IRÁ PIORAR <input type="checkbox"/> IRÁ PIORAR EM POUCO TEMPO <input type="checkbox"/> IRÁ PIORAR RAPIDAMENTE	
CONTROLES EXISTENTES		
RISCO RESIDUAL		

**ANEXO X**  
**TERMO DE ABERTURA DE OBJETIVOS, PROJETOS OU ATIVIDADES (CONTINUAÇÃO)**

PROBABILIDADE:	<input type="checkbox"/> REMOTA <input type="checkbox"/> MODERADA <input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MUITO ALTA	<input type="checkbox"/> BAIXA  <input type="checkbox"/>
IMPACTO:	<input type="checkbox"/> INSIGNIFICANTE <input type="checkbox"/> PEQUENO <input type="checkbox"/> MODERADO <input type="checkbox"/> GRANDE <input type="checkbox"/> CATASTRÓFICO	
URGÊNCIA:	<input type="checkbox"/> PODE ESPERAR RÁPIDO POSSÍVEL <input type="checkbox"/> POUCO URGENTE <input type="checkbox"/> O MAIS URGENTE <input type="checkbox"/> URGENTE <input type="checkbox"/> AÇÃO IMEDIATA	
TENDÊNCIA:	<input type="checkbox"/> NÃO IRÁ MUDAR <input type="checkbox"/> IRÁ PIORAR A LONGO PRAZO <input type="checkbox"/> IRÁ PIORAR <input type="checkbox"/> IRÁ PIORAR EM POUCO TEMPO <input type="checkbox"/> IRÁ PIORAR RAPIDAMENTE	
<b>INICIATIVA</b>		
<input type="checkbox"/> ACEITAR <input type="checkbox"/> TRANSFERIR <input type="checkbox"/> EVITAR <input type="checkbox"/> MITIGAR		
<b>AÇÃO DE MITIGAÇÃO</b>		
<b>SITUAÇÃO GATILHO</b>		
<b>AÇÃO DE CONTINGÊNCIA</b>		
<b>CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO</b>		
FATOR POLÍTICO	<input type="checkbox"/> NENHUMA INFLUÊNCIA DA ALTA DIREÇÃO <input type="checkbox"/> POUCA INFLUÊNCIA DA ALTA DIREÇÃO <input type="checkbox"/> INFLUÊNCIA MEDIANA DA ALTA DIREÇÃO <input type="checkbox"/> MUITA INFLUÊNCIA DA ALTA DIREÇÃO <input type="checkbox"/> TOTAL INFLUÊNCIA DA ALTA DIREÇÃO	



**ANEXO X**  
**TERMO DE ABERTURA DE OBJETIVOS, PROJETOS OU ATIVIDADES (CONTINUAÇÃO)**

COMPLEXIDADE	<input type="checkbox"/> EXTREMAMENTE COMPLEXO <input type="checkbox"/> MUITO COMPLEXO <input type="checkbox"/> MEDIANAMENTE COMPLEXO <input type="checkbox"/> POUCO COMPLEXO <input type="checkbox"/> SEM COMPLEXIDADE
PÚBLICO ATENDIDO	<input type="checkbox"/> POUQUÍSSIMOS BENEFICIÁRIOS <input type="checkbox"/> POCOS BENEFICIÁRIOS <input type="checkbox"/> QUANTIDADE MODERADA DE BENEFICIÁRIOS <input type="checkbox"/> MUITOS BENEFICIÁRIOS <input type="checkbox"/> QUASE A TOTALIDADE DE BENEFICIÁRIOS
NECESSIDADE DE RECURSOS	<input type="checkbox"/> IMENSA QUANTIDADE DE RECURSOS <input type="checkbox"/> GRANDE QUANTIDADE DE RECURSOS <input type="checkbox"/> QUANTIDADE MEDIANA DE RECURSOS <input type="checkbox"/> POUCA QUANTIAD E DE RECURSOS <input type="checkbox"/> QUASE NENHUMA QUANTIDADE DE RECURSOS

**ANEXO XI**  
**PROPRIETÁRIOS DOS RISCOS NA SECPROM**

<b>SETOR</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>OPERADOR</b>
DO	Chefe da DO	Representante designado pelo titular do setor
DG	Chefe da DG	Representante designado pelo titular do setor
DA	Chefe da DA	Representante designado pelo titular do setor
ATI	Chefe da ATI	Representante designado pelo titular do setor
ADI	Chefe da ADI	Representante designado pelo titular do setor
AJUR	Chefe da AJUR	Representante designado pelo titular do setor
ACI	Chefe da ACI	Representante designado pelo titular do setor
ASGOV	Chefe da ASGOV	Representante designado pelo titular do setor
SINT	Chefe da SINT	Representante designado pelo titular do setor
SPROJ	Chefe da SPROJ	Representante designado pelo titular do setor
SSEC	Chefe da SSEC	Representante designado pelo titular do setor

**ANEXO XII**  
**MATRIZ RACI DA SECPROM**

<b>FUNÇÕES</b>	<b>Alta Administração (Secretário e Vice)</b>	<b>ASGOV</b>	<b>Gestor de Riscos</b>	<b>Operador de Riscos</b>	<b>Partes Interessadas</b>
Definir as Políticas de Governança e de Gestão de Riscos	A	R	C	C	I
Definir a Priorização dos Riscos	A	C	R	C	I
Plano de Gerenciamento de Riscos da SECPROM	A	R	C	C	I
Identificar os Riscos	A	C	R	C	I
Gerir os Riscos no <u>GPAer</u>	A	C	R	R	I

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