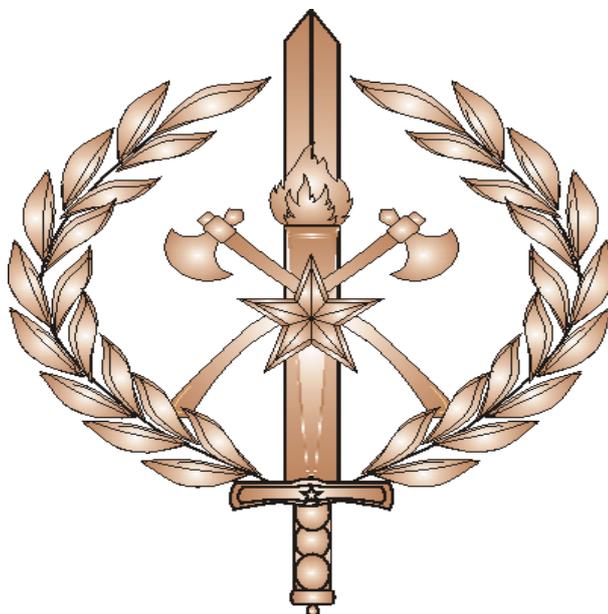


**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**

MAJ. QOBM/Comb. DANIEL SARAIVA GOMIDE



**A GESTÃO DE RISCOS COM FOCO NA ENTREGA DE VALOR
SOCIAL PELO GRUPAMENTO DE AVIAÇÃO OPERACIONAL À
SOCIEDADE DO DISTRITO FEDERAL.**

**BRASÍLIA
2023**

MAJ. QOBM/Comb. **DANIEL SARAIVA GOMIDE**

A GESTÃO DE RISCOS COM FOCO NA ENTREGA DE VALOR SOCIAL PELO GRUPAMENTO DE AVIAÇÃO OPERACIONAL À SOCIEDADE DO DISTRITO FEDERAL.

Projeto de pesquisa apresentado à disciplina Elaboração do Projeto de Trabalho Final como requisito para conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientador: Ten-Cel. RRm. QOBM/Comb. **LUÍS CLÁUDIO DA FONSECA FRANCO**

BRASÍLIA
2023

MAJ. QOBM/Comb. **DANIEL SARAIVA GOMIDE**

A GESTÃO DE RISCOS COM FOCO NA ENTREGA DE VALOR SOCIAL PELO GRUPAMENTO DE AVIAÇÃO OPERACIONAL À SOCIEDADE DO DISTRITO FEDERAL.

Trabalho monográfico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais Combatentes do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aprovado em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Glauber Anderson Martins de La Fuente – Cel. QOBM/Comb.
Presidente

Flavio da Costa Portela – Cel. QOBM/Comb.
Membro

André Telles Campos – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Membro

Luís Cláudio da Fonseca Franco – Ten-Cel. QOBM/Comb. RRm
Orientador

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

AUTOR: Maj. QOBM/Comb. Daniel Saraiva Gomide

TÍTULO: A gestão de riscos com foco na entrega de valor social pelo Grupamento de Aviação Operacional à sociedade do Distrito Federal.

DATA DE DEFESA: 14/12/2023.

Acesso ao documento		
<input type="checkbox"/> Texto completo	<input type="checkbox"/> Texto parcial	<input type="checkbox"/> Apenas metadados
Em caso de autorização parcial, especificar a(s) parte(s) que deverá(ão) ser disponibilizadas:		

Licença
<p>DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA</p> <p>O referido autor:</p> <p>a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.</p> <p>b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder ao CBMDF os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.</p> <p>Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o CBMDF, declara que cumpriram quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.</p> <p>LICENÇA DE DIREITO AUTORAL</p> <p>Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Biblioteca da Academia de Bombeiro Militar disponibilizar meu trabalho por meio da Biblioteca Digital do CBMDF, com as seguintes condições: disponível sob Licença Creative Commons 4.0 International, que permite copiar, distribuir e transmitir o trabalho, desde que seja citado o autor e licenciante. Não permite o uso para fins comerciais nem a adaptação desta.</p> <p>A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.</p>

Daniel Saraiva Gomide

Maj. QOBM/Comb.

Dedico este trabalho à minha noiva e à minha família, que assim como eu tiveram que abdicar de momentos de convivência para permitir a realização das atividades.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta jornada acadêmica, é com grande emoção e gratidão que dedico este espaço para expressar meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas e entidades que contribuíram significativamente para a realização desta monografia.

Primeiramente, agradeço a Deus por me guiar e fortalecer durante todo esse processo. Sua graça e orientação estiveram presentes em cada etapa desta jornada, iluminando meu caminho e me dando forças nos momentos mais desafiadores.

À minha família, que sempre foi meu porto seguro e fonte de inspiração, expresso minha profunda gratidão. Seu amor incondicional, apoio e incentivo foram fundamentais para que eu pudesse alcançar este marco em minha vida. A vocês, meu eterno agradecimento.

À minha querida noiva, que esteve ao meu lado com amor, paciência e compreensão, mesmo nos momentos de intenso foco e dedicação a este trabalho, dedico uma parte especial de minha gratidão. Sua presença e apoio foram essenciais para minha motivação e equilíbrio emocional.

Aos meus amigos de turma, que compartilharam comigo não apenas o conhecimento, mas também risos, desafios e memórias inestimáveis, expresso minha sincera gratidão. Nossa amizade tornou esta jornada acadêmica mais leve e significativa.

A meu orientador, cuja sabedoria, orientação e feedback foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho, quero expressar minha mais profunda gratidão. Sua dedicação em me ajudar a crescer academicamente é inestimável, e estou imensamente grato por sua orientação.

Ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), minha gratidão por proporcionar as experiências vividas dentro e fora da aviação operacional. A oportunidade de aprender com profissionais dedicados e experientes nesta instituição é um privilégio que valorizo imensamente. Seu apoio foi fundamental para o enriquecimento desta jornada acadêmica e minha formação como profissional.

"O conhecimento é a chave que abre as portas do futuro."

Autor desconhecido

RESUMO

Este estudo investigou a gestão de riscos no contexto do Grupamento de Aviação Operacional (GAVOP), unidade especializada do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), e sua influência na qualidade dos serviços prestados à sociedade do Distrito Federal. O objetivo geral da pesquisa foi analisar de que maneira as medidas, mecanismos e práticas organizacionais de gestão de riscos, preconizadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), podem impactar a qualidade dos serviços prestados pelo GAVOP à sociedade do DF, possibilitando uma entrega mais eficiente, segura e alinhada com os objetivos estratégicos do CBMDF. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativo-quantitativa, com coleta de dados por meio de questionários, entrevistas e análise documental. Foram identificados os principais desafios enfrentados pelo GAVOP em relação à gestão de riscos e propostas ações de tratamento. A avaliação da maturidade da gestão de riscos no GAVOP permitiu compreender o estado atual das práticas na organização. Os resultados destacam a importância das diretrizes do TCU e da CGDF para orientar a gestão de riscos no GAVOP. Identificou-se a necessidade de conscientização e treinamento das partes interessadas sobre os benefícios da gestão de riscos. Além disso, foram apontados os possíveis benefícios da gestão de riscos na busca pelos objetivos estratégicos do CBMDF, como aprimoramento da tomada de decisões e eficiência administrativa. No entanto, a pesquisa também identificou desafios, como a resistência à adoção da gestão de riscos e a falta de valorização das atividades relacionadas. Recomendou-se a continuidade da avaliação periódica da gestão de riscos e a exploração mais aprofundada dos impactos das práticas de gestão de riscos no GAVOP.

Palavras-chave: Governança. Objetivos estratégicos. Gestão de riscos. Riscos. Maturidade. Identificação. Tratamento. Tomada de decisão. Impactos. Valor.

ABSTRACT

This study investigated risk management within the context of the Operational Aviation Group (GAVOP), a specialized unit of the Military Fire Department of the Federal District (CBMDF), and its influence on the quality of services provided to the society of the Federal District. The overall objective of the research was to analyze how risk management measures, mechanisms, and organizational practices, advocated by the Federal Court of Accounts (TCU) and the Comptroller General of the Federal District (CGDF), can impact the quality of services delivered by GAVOP to the society of the Federal District, enabling a more efficient, secure, and aligned delivery with the strategic objectives of CBMDF. The research adopted a qualitative-quantitative approach, collecting data through questionnaires, interviews, and document analysis. The main challenges faced by GAVOP regarding risk management were identified, and proposed treatment actions were suggested. The assessment of risk management maturity in GAVOP allowed an understanding of the current state of practices in the organization. The results emphasize the importance of TCU and CGDF guidelines in guiding risk management in GAVOP. The need for awareness and training of stakeholders on the benefits of risk management was identified. Additionally, potential benefits of risk management in pursuing CBMDF's strategic objectives, such as improved decision-making and administrative efficiency, were highlighted. However, the research also identified challenges, such as resistance to adopting risk management and a lack of appreciation for related activities. It was recommended to continue the periodic evaluation of risk management and to further explore the impacts of risk management practices in GAVOP.

Keywords: Governance. Strategic objectives. Risk management. Risks. Maturity. Identification. Treatment. Decision-making. Impacts. Social value.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Práticas relacionadas aos mecanismos de governança.....	22
Figura 2: Relação entre governança e gestão.....	23
Figura 3: Modelo de governança e gestão	25
Figura 4: Processo de Gestão de riscos	27
Figura 5: Modelo de Gestão de Riscos	27
Figura 6: Processo de Gestão de Riscos	32
Figura 7: Modelo de Matriz Consequência x Probabilidade	34
Figura 8: Objetivo estratégico impactado	36
Figura 9: Plano de ação 5W2H	38
Figura 10: Modelo das três linhas do CBMDF.....	41
Figura 11: Modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos.....	45
Figura 12: Organograma do GAVOP	52
Figura 13: Notas das questões de avaliação do índice de maturidade	65
Figura 14: Níveis de classificação da avaliação do índice de maturidade.....	66
Figura 15: Escopo, Contexto e Critério	73
Figura 16: Forças do GAVOP identificadas.....	76
Figura 17: Fraquezas identificadas no GAVOP	78
Figura 18: Oportunidades identificadas no GAVOP	81
Figura 19: Ameaças identificadas no GAVOP.....	84
Figura 20: Processo de Avaliação de Riscos	88
Figura 21: QR Code para acesso a matriz de riscos do GAVOP	89
Figura 22: Relação de riscos operacionais com impacto ao nível estratégico	90
Figura 23: Relação de riscos estratégicos e de projetos, de integridade e financeiros ou orçamentários.....	91
Figura 24: Objetivo estratégico impactado	91
Figura 25: Determinação do nível de risco	92
Figura 26: QR Code para acesso a planilha 5W2H do GAVOP.....	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT NBR ISO	Associação Brasileira de Normas Técnicas Norma Brasileira Registrada - Organização Internacional de Normalização
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
CGDF	Controladoria Geral do Distrito Federal
CGU	Controladoria-Geral da União
CIG	Comitê Interno de Governança Pública
COMOP	Comando Operacional
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
DEALF	Departamento de Administração de Logística e Financeira
DEPCT	Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia
DERHU	Departamento de Recursos Humanos
DESEG	Departamento de Segurança Contra Incêndio
DF	Distrito Federal
DFSP	Departamento Federal de Segurança Pública
DIGEP	Diretoria de Gestão de Pessoal
ESAV	Esquadrão de Aviação
FCDF	Fundo Constitucional do Distrito Federal
FERMA	<i>Federation of European Risk Management Associations</i>
GAVOP	Grupamento de Aviação Operacional
GDF	Governo do Distrito Federal
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GRC	Gerenciamento de Riscos Corporativos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IN	Instrução Normativa
MPOG	Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão
SEEAD	Seção de Apoio Administrativo
SEAME	Seção Aeromédica
SEDOA	Seção de Doutrina de Operações Aéreas
SEINS	Seção de Instrução
SELOG	Seção de Logística

SEMAN	Seção de Manutenção
SESOP	Seção de Segurança Operacional
SICAO	Sistema de Correição, Auditoria e Ouvidoria do Poder Executivo do Distrito Federal
SIPOA	Sistema de Planejamento, Orçamento e Administração Financeira, Contábil e Patrimonial do Poder Executivo do Distrito Federal
SOPER	Seção de Operações
SSPDF	Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal
SUARP	Subseção de Operações com Aeronaves Remotamente Pilotadas
SUDOA	Subseção de Doutrina de Operações Aéreas
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Definição do problema	15
1.2 Justificativa	17
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	19
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	19
1.4 Definição de termos	19
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 Governança Pública.....	22
2.2 Gestão de riscos	25
2.2.1 <i>Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critério</i>	30
2.2.2 <i>Análise SWOT</i>	31
2.2.3 <i>Processo de avaliação de riscos</i>	31
2.2.4 <i>Identificação dos Riscos</i>	33
2.2.5 <i>Análise dos Riscos</i>	33
2.2.6 <i>Avaliação dos Riscos</i>	35
2.2.7 <i>Tratamento dos Riscos</i>	36
2.2.8 <i>Monitoramento dos riscos e melhoria contínua</i>	38
2.2.9 <i>Comunicação dos riscos</i>	39
2.2.10 <i>Registro e relato dos riscos</i>	39
2.2.11 <i>O modelo das três linhas</i>	40
2.3 Órgãos de controle externo	41
2.4 Avaliação do grau de maturidade em riscos	44
2.5 O CBMDF	47
2.5.1 <i>O CBMDF no cenário da Gestão de Riscos</i>	48
2.5.2 <i>Comitê Interno de Governança Pública do CBMDF</i>	49
2.5.3 <i>Política de gestão de riscos do CBMDF</i>	50
2.6 O GAVOP.....	51
2.6.1 <i>Estrutura Organizacional</i>	51
3 METODOLOGIA	55
3.1 Modelo de estudo	55

3.2	Técnicas de coleta de dados e informações levantadas.....	56
3.2.1	<i>Pesquisa documental</i>	57
3.2.2	<i>Pesquisa bibliográfica</i>	57
3.2.3	<i>Pesquisa de campo</i>	58
3.3	Definição do cenário e da amostra	59
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	61
4.1	Diretrizes e recomendações do TCU e da CGDF para a gestão de riscos	62
4.2	A avaliação da maturidade para a gestão de riscos no GAVOP	64
4.3	Metodologias e ferramentas de gestão de riscos aplicadas ao GAVOP	72
4.3.1	<i>Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critério</i>	72
4.3.2	<i>Processo de avaliação de riscos do GAVOP</i>	87
4.3.3	<i>Atividades de tratamento de riscos no GAVOP</i>	93
4.3.4	<i>Monitoramento, comunicação, registro e relato de riscos no GAVOP</i>	96
4.4	Os benefícios e impactos da Gestão de Riscos na qualidade dos serviços prestados pelo GAVOP à sociedade do Distrito Federal	99
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
6	RECOMENDAÇÕES	107
	REFERÊNCIAS.....	108
	APÊNDICES	113
	APÊNDICE A – Entrevista realizada com o Comandante do GAVOP	114
	APÊNDICE B – Entrevista realizada com membros da CGDF	126
	APÊNDICE C – Os eventos de risco e os controles para tratamento	130
	ANEXOS	167
	ANEXO A – Avaliação da Maturidade para a Gestão de Riscos	168

1 INTRODUÇÃO

A gestão de riscos é uma preocupação constante em organizações de diversos setores, sendo essencial para garantir operações eficazes e entrega de valor às partes interessadas. Nas instituições públicas, a gestão de riscos desempenha um papel significativo na promoção do bem-estar da sociedade e na otimização dos recursos disponíveis.

De acordo com o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU) (2020a), a Administração Pública deve cumprir seu papel buscando níveis crescentes de eficiência e efetividade:

A inclusão da gestão de riscos na cultura de trabalho dos diversos setores públicos tem potencial para contribuir nesse desiderato, pois a mitigação de riscos, implementada com racionalidade e foco adequados, aumenta a certeza de atingimento dos objetivos da gestão, com benefícios diretos e imediatos para a sociedade (TCU, 2020a, p.12).

Nesse sentido, conforme estabelecido pelo Decreto nº 7.163, de 29 de abril de 2010, o CBMDF possui uma ampla gama de competências, abrangendo desde a atuação na prevenção e combate a incêndios até a realização de missões de busca e salvamento. A gestão de riscos emerge como um elemento crucial nesse contexto operacional complexo, permitindo à instituição antecipar, avaliar e mitigar os variados riscos inerentes às suas atividades multifacetadas.

Além disso, as práticas relacionadas à política de integridade também são de grande importância, ancorando todas as ações do CBMDF em princípios éticos e de transparência. A convergência dessas políticas não apenas fortalece a resiliência operacional da corporação diante de desafios previsíveis e imprevisíveis, mas também reafirma seu compromisso com a segurança pública, a concretização da missão institucional e a realização dos objetivos estratégicos traçados com precisão.

Em um contexto em que a gestão de riscos está intrinsecamente ligada à preservação da integridade, até mesmo por compartilharem a mesma metodologia baseada na NBR ISO 31.000/2018, o CBMDF se posiciona estrategicamente para garantir uma atuação eficaz, embasada na visão holística da segurança e no engajamento voltado para a excelência.

Adicionalmente, o CBMDF estabeleceu, no Plano Estratégico 2017-2024, objetivos estratégicos para a corporação, destacando-se a busca pela consolidação da governança corporativa e pelo aperfeiçoamento da gestão. Esses objetivos estratégicos impulsionam o tema governança e gestão que visa proporcionar uma base sólida e alinhada às boas práticas de governança pública, incluindo a implementação de um sistema de gestão de riscos.

Nesse contexto multifacetado, o Grupamento de Aviação Operacional (GAVOP) assume um papel de destaque, com suas responsabilidades delineadas pelo Decreto 31.817, de 21 de junho de 2010. O grupamento desempenha ações relacionadas à aviação operacional, incluindo funções como capacitação de pessoal, distribuição de materiais e equipamentos, supervisão da legislação aeronáutica e apoio na garantia da segurança de voo. Além disso, o GAVOP também desempenha um papel significativo na manutenção das aeronaves e na cooperação com órgãos envolvidos na investigação de acidentes aeronáuticos.

Assim, a relevância deste estudo reside na importância do GAVOP na garantia da segurança e bem-estar da sociedade local. Ao aprimorar a gestão de riscos no GAVOP, espera-se que seja aprimorada sua capacidade de resposta a situações de risco e a consequente melhora da eficácia na prestação de serviços essenciais.

Nesse interim, este trabalho poderá contribuir para o avanço do conhecimento na área de gestão de riscos em organizações públicas, em especial na aviação civil pública, oferecendo percepções que podem ser aplicados em outros contextos similares. Portanto, a pesquisa aqui proposta tem um impacto direto na qualidade de vida e na segurança da sociedade do Distrito Federal.

1.1 Definição do problema

O Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC) tem sido objeto de inúmeras pesquisas recentes, com um foco significativo na avaliação das estruturas adotadas pelas organizações. Além disso, outras investigações têm se concentrado em analisar as principais práticas de gestão de riscos implementadas por instituições (ARAÚJO; GOMES, 2021).

Nas pesquisas internacionais sobre governança e gestão de riscos, há um foco na relação entre a prática de gestão de riscos e o desempenho organizacional, mas a análise dos métodos e ferramentas utilizados não costuma ser o foco das pesquisas (OLIVEIRA, 2016). Além disso, para o mencionado autor, nas pesquisas nacionais, a concentração excessiva no Poder Executivo cria uma lacuna na compreensão abrangente do gerenciamento de riscos corporativos em diferentes contextos governamentais.

Nesse contexto, é importante destacar que, no âmbito do Distrito Federal, o Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016, estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados na Administração Pública local.

Diante desse cenário normativo e considerando a ausência de pesquisas semelhantes em Grupos Aéreos de Segurança Pública, esta pesquisa se desdobra ainda mais ao estudar o possível impacto das boas práticas de gestão de riscos no Grupo de Aviação Operacional.

O objetivo principal deste estudo é investigar de que maneira as medidas, mecanismos e práticas organizacionais de gestão de riscos podem influenciar a qualidade dos serviços oferecidos pelo GAVOP à sociedade do Distrito Federal, alinhando-se às diretrizes normativas do DF.

Espera-se que essa análise resulte em uma prestação de serviços mais eficiente, segura e promova o alinhamento das políticas públicas do Governo do Distrito Federal (GDF) e da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal (SSPDF) aos objetivos estratégicos do CBMDF. A inovação deste estudo reside na adaptação dessas diretrizes normativas para um contexto de segurança pública aérea.

Diante desse contexto, o problema central que orienta este estudo é: **como a gestão de riscos, em conformidade com as boas práticas preconizadas pelo TCU e pela CGDF, pode impactar a qualidade dos serviços oferecidos pelo GAVOP à sociedade do Distrito Federal, possibilitando uma entrega mais eficiente, segura e alinhada com os objetivos estratégicos do CBMDF?**

1.2 Justificativa

Em 13 de julho de 2017, o CBMDF tornou público, por meio do Boletim Geral nº. 132, o Plano Estratégico. Este documento apresenta um rol de objetivos estratégicos a serem alcançados, destacando-se, dentre eles, aperfeiçoar a gestão e consolidar a governança corporativa, além de atender as ocorrências emergenciais com padrões internacionais.

De acordo com o Plano, os objetivos estratégicos destacados possuem o propósito de fornecer uma base sólida e alinhada aos objetivos do Distrito Federal para a formulação estratégica. Isso inclui a implementação de um sistema de gestão de riscos, juntamente com medidas de controle interno, visando garantir uma abordagem consistente e coerente.

Ainda dentro do estudo do tema governança e gestão, o Plano Estratégico apresenta um rol de iniciativas a serem adotadas pelo CBMDF:

- Definir política e diretrizes para o sistema de gestão de riscos e controle interno e implantá-lo.
- Realizar estudos e eventos de gestão, política, estratégia e doutrina para o desenvolvimento corporativo.
- Definir política e diretrizes da gestão estratégica.
- Estreitar e aprimorar os mecanismos de comunicação com o cidadão e com o público interno. (CBMDF, 2023)

Outrossim, considerando o ambiente externo ao CBMDF, deve-se analisar também os recentes estudos realizados pelo TCU referentes à governança organizacional do setor público, governança e gestão de recursos humanos e gestão de riscos organizacionais, entre outros. Nesse cenário foi publicado o Referencial Básico de Governança (TCU, 2020b) e o Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018b).

Somado a isso, o Poder Executivo Federal emitiu a Instrução Normativa (IN) 01/2016 (BRASIL, 2016) e o Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), que abordam, respectivamente, controles internos, gestão de riscos e governança, bem como a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

No âmbito do Distrito Federal o Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016, estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal.

Ainda nesse sentido o Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019, estabelece a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do DF, destacando que:

Cabe à alta administração instituir, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos do órgão ou entidade no cumprimento da sua missão institucional. (Distrito Federal, 2019).

A despeito da existência de arcabouços legislativos vigentes e da inclusão desses preceitos no desenho estratégico da organização, bem como da adoção da gestão de risco por outros setores da corporação, em especial DERHU, DEALF e DEPCT e DESEG, verifica-se que no âmbito do COMOP, em especial para esta pesquisa o GAVOP, responsável pela execução dos serviços finalísticos e pela entrega direta de valor social, ainda foi realizada a implementação de metodologia de gestão de riscos em conformidade com os normativos e referenciais mencionados anteriormente.

Dessa forma, ao adotar tais práticas no GAVOP, poderá ser possível a identificação e análise de riscos específicos relacionados aos processos de trabalho das atividades aéreas. Além disso, a utilização dessas ferramentas poderá possibilitar ao GAVOP estabelecer um sistema organizado de gerenciamento de riscos, contribuindo para a tomada de decisões de forma mais qualificada com impacto positivo na entrega de valor social.

Por fim, a implementação de um estudo da gestão de risco demonstra um compromisso com a transparência e a prestação de contas. Ao adotar essas práticas recomendadas pelo TCU e pela CGDF, o GAVOP poderá evidenciar que está adotando medidas para gerenciar e mitigar os riscos inerentes às suas atividades, transmitindo confiança tanto para a própria corporação quanto para as partes interessadas e a sociedade em geral.

1.3 Objetivos

Os objetivos da pesquisa dividem-se em geral e específicos. Conforme Lakatos e Marconi (2010, p. 202), o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema” enquanto os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto”. Os objetivos específicos são passos intermediários que permitem atingir o objetivo geral e aplicá-lo a situações particulares.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar de que maneira as medidas, mecanismos e práticas organizacionais de gestão de riscos, em conformidade com as boas práticas preconizadas pelo TCU e pela CGDF, podem impactar a qualidade dos serviços oferecidos pelo GAVOP à sociedade do Distrito Federal, possibilitando uma entrega mais eficiente, segura e alinhada com os objetivos estratégicos do CBMDF.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos “têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, por outro, aplicá-lo a situações particulares” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 202).

- 1) Analisar as diretrizes e recomendações do TCU e da CGDF para a gestão de risco.
- 2) Realizar a avaliação da maturidade para a gestão de riscos no GAVOP.
- 3) Aplicar metodologias e ferramentas de gestão de riscos com a finalidade de identificar, avaliar e propor tratamentos para os riscos do GAVOP.
- 4) Identificar os possíveis benefícios e impactos da gestão de riscos na qualidade dos serviços prestados pelo GAVOP à sociedade do Distrito Federal, com a intenção de alcançar os objetivos estratégicos do CBMDF.

1.4 Definição de termos

Comitê de Gestão de Riscos: grupo de trabalho não permanente de caráter decisório

para questões relativas à Gestão de Riscos (CBMDF, 2023c, p.3).

Compliance: alinhamento à identificação, ao enquadramento e à manutenção da conformidade legal e regulatória, consolidando-se por meio da instituição de atos e procedimentos que tenham como atributos a clareza, a objetividade e a probidade (CBMDF, 2023c, p.3).

Estrutura de gestão de riscos: conjunto de elementos que fornecem os fundamentos e disposições organizacionais para conceber, implementar, monitorar, rever e melhorar continuamente a gestão dos riscos em toda a organização (Fonte: CGDF, 2023).

Evitar o risco: decisão de não iniciar ou de descontinuar uma atividade, ou ainda desfazer-se do objeto sujeito ao risco (CBMDF, 2023c, p.3).

Governança pública: 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 (CBMDF, 2023c, p.3).

Integridade: alinhamento consistente de comportamentos e de condutas a valores e princípios éticos, morais e legais, constituindo uma cultura focada na honestidade, na imparcialidade e na confiança (CBMDF, 2023c, p.3).

Integridade pública: alinhamento e adesão a valores, princípios e normas para sustentar e priorizar o interesse público em relação ao interesse privado no setor público (Fonte: <https://encurtador.com.br/gkrC7>).

Gestão de riscos: processo estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que consiste em identificar, analisar, avaliar e mitigar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (CBMDF, 2023c, p.3).

Nível de risco: magnitude de um risco expressa na combinação das consequências e de suas probabilidades (CBMDF, 2023c, p.3).

Política de Integridade: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma

organização relacionadas à Integridade Pública (Fonte: CGDF, 2023).

Plano de ações de integridade: conjunto organizado de medidas, atos e procedimentos estabelecidos para garantir a mitigação de riscos e a consolidação da cultura de integridade, a ser executado por meio de Programa de Integridade (CBMDF, 2023c, p.3).

Processo de avaliação de riscos: método ou procedimento global de identificação, análise e avaliação de riscos (CBMDF, 2023c, p.4).

Proprietário ou gerente de risco: pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco (CBMDF, 2023c, p.4).

Tolerância ao risco: disposição da Corporação em suportar o risco a fim de atingir seus objetivos (Fonte: CGDF, 2023).

Reduzir ou mitigar o risco: adotar medidas de controle para reduzir a probabilidade ou a consequência dos riscos ou até mesmo ambos (CBMDF, 2023c, p.3).

Risco: efeito da incerteza nos objetivos a serem atingidos pela instituição (CBMDF, 2023c, p.3).

Risco de Integridade: riscos decorrentes da não aderência aos valores, princípios e normas éticas da instituição, principalmente àqueles ligados a fraudes e a atos de corrupção (Fonte: CGDF, 2023).

Risco inerente: risco ao qual se expõe face à inexistência de controles que alterem o impacto ou a probabilidade do evento (CBMDF, 2023c, p.4).

Reduzir ou mitigar o risco: adotar medidas de controle para reduzir a probabilidade ou a consequência dos riscos ou até mesmo ambos (CBMDF, 2023c, p.3).

Valor Social: refere-se ao impacto positivo que esses serviços têm na sociedade como um todo. Isso inclui considerações de equidade, eficiência, participação cidadã, sustentabilidade e outros fatores que contribuem para a melhoria do bem-estar coletivo. (CAULLIRAUx et al. 2004).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Com o objetivo de contextualizar o problema abordado neste trabalho, foi realizada uma revisão da literatura envolvendo a prática da governança e a gestão de riscos considerando as boas práticas do TCU e as orientações da CGDF. Na sequência, foram abordadas as legislações externas e regulamentos que definem e regulamentam as atividades e a estrutura do CBMDF e do GAVOP.

2.1 Governança Pública

Conforme o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020b), a governança pública organizacional é definida como a aplicação de práticas de liderança, estratégia e controle, conforme Figura 1.

Figura 1: Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: (TCU, 2020b).

Essas práticas permitem que os gestores de uma organização pública e as partes interessadas avaliem situações e demandas, orientem suas ações e monitorem o funcionamento, visando gerar valor social entregando melhores resultados às pessoas na prestação de serviços e execução de políticas públicas (TCU, 2020b).

Uma governança pública robusta busca proporcionar ao gestor público uma maior capacidade de tomada de decisão, por meio do acesso a dados e informações

seguras e abrangentes. Com a implementação da governança, espera-se que as organizações experimentem melhorias de desempenho, alcancem objetivos e resultados definidos e gerem valor aos seus serviços (TCU, 2020b).

A governança e a gestão são dois aspectos essenciais na administração de uma organização, Figura 2. Enquanto a governança se concentra na qualidade do processo decisório e na obtenção do maior valor possível para os proprietários e partes interessadas, a gestão está relacionada à implementação eficaz e eficiente das diretrizes estabelecidas (TCU, 2020b).

Figura 2: Relação entre governança e gestão



Fonte: (TCU, 2020b).

No âmbito da governança, a preocupação central reside na qualidade do processo decisório (BRASIL, 2017). A governança busca garantir que o processo de tomada de decisão seja transparente, justo e ético, com a finalidade de maximizar o valor para todos os envolvidos.

Além disso, a governança também se preocupa em resolver os problemas prioritários. Isso implica em identificar os desafios mais urgentes e buscar soluções efetivas para eles (BRASIL, 2017). A governança é responsável por definir quem deve resolver os problemas, como as decisões devem ser tomadas e por quê. Essa abordagem estruturada visa permitir que a organização seja direcionada de forma adequada, garantindo que os problemas sejam enfrentados de maneira eficiente e eficaz.

No que diz respeito aos resultados, a governança busca avaliar se os resultados esperados foram alcançados (BRASIL, 2017). Por meio de métricas e indicadores, é possível acompanhar o progresso e verificar se as metas e objetivos

estabelecidos foram cumpridos. Caso os resultados não atendam às expectativas, a governança deve tomar medidas corretivas e ajustar o processo decisório, se necessário, para alcançar os resultados desejados.

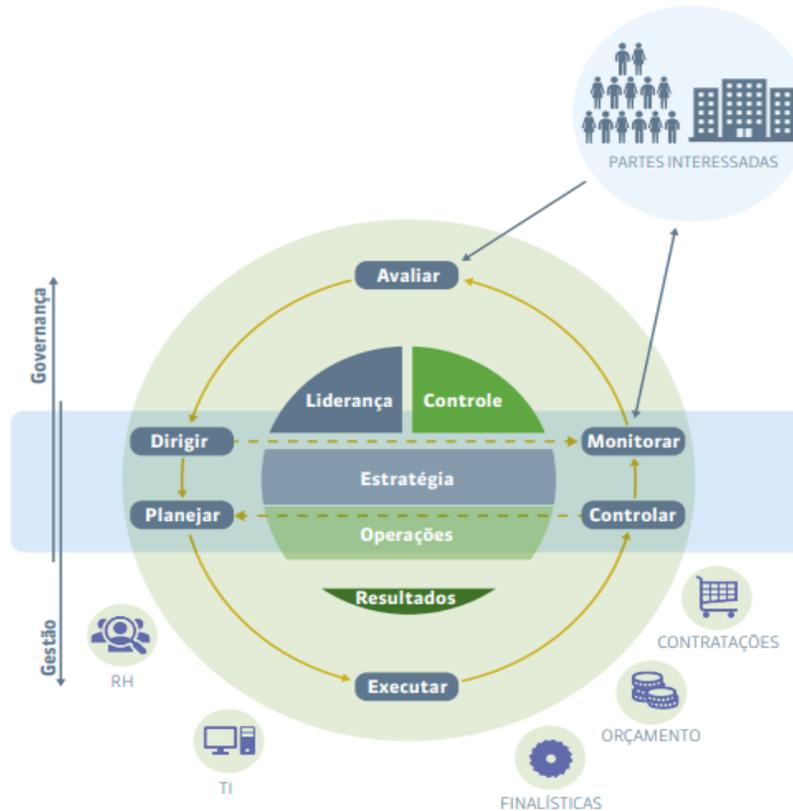
Por outro lado, a gestão recebe o direcionamento superior fornecido pela governança e se concentra na qualidade da implementação dessa direção. A gestão busca entender claramente o que deve ser feito com base nas diretrizes estabelecidas pela governança (TCU, 2020b). Isso envolve traduzir as decisões em ações concretas, definir metas e objetivos específicos e garantir que os recursos adequados estejam disponíveis para executar as tarefas necessárias.

Além disso, a gestão está atenta direcionada para os riscos mais relevantes para o cumprimento da missão da organização (BRASIL, 2017). Isso implica em identificar os principais riscos que podem impactar negativamente o alcance dos objetivos e tomar medidas para mitigá-los ou gerenciá-los adequadamente. A gestão deve estar preparada para lidar com incertezas e tomar decisões informadas que minimizem os riscos envolvidos.

De acordo com o TCU (2020b), a busca por uma boa governança é um direito do cidadão e, para alcançá-la nas organizações públicas, é essencial aderir às diretrizes estabelecidas por organismos nacionais e internacionais. Essas diretrizes englobam o processo decisório, a integridade, a liderança, o interesse público, o monitoramento, as partes interessadas e a gestão de riscos.

A Figura 3, Modelo de Governança e Gestão, elaborada pelo TCU, destaca a diferença entre governança e gestão, embora exponha que existem atividades correlacionadas entre elas. Portanto, a interação entre governança e a gestão permite uma análise abrangente das informações disponíveis, o que possibilita uma visão mais clara dos desafios e oportunidades enfrentados pela organização (TCU, 2020b).

Figura 3: Modelo de governança e gestão



Fonte: (TCU, 2020b).

Ao adotar uma abordagem integrada de governança e gestão, a organização pode melhorar sua capacidade de adaptação, promover a transparência, aumentar a responsabilidade e alcançar resultados consistentes e sustentáveis no longo prazo.

2.2 Gestão de riscos

Para Padoveze (2003) todas as atividades de negócios estão expostas ao risco durante todo o tempo. A Norma ABNT NBR ISO 31000 de 2018 apresenta em seu texto que as instituições, geralmente, estão suscetíveis a eventos externos, o que torna incerto o alcance dos objetivos estratégicos da organização, sendo esse efeito chamado de risco.

De acordo com Fraletti e Famá (2003), os riscos estratégicos são delineados como consequência de mudanças incontornáveis no panorama político e econômico. Os autores também afirmam que tais riscos são extremamente desafiadores de serem eliminados, uma vez que estão intrinsecamente relacionados aos diversos tipos de negócios e às suas respectivas localizações.

Nesse sentido, segundo o autor Sarasvathy (2008), observa-se que empreendedores bem-sucedidos não seguem uma abordagem puramente orientada pela redução de riscos, mas, em vez disso, veem o risco como uma fonte de oportunidade e vantagem competitiva.

O Decreto Distrital nº 39.736, de 28 de março de 2019, define Gestão de riscos como:

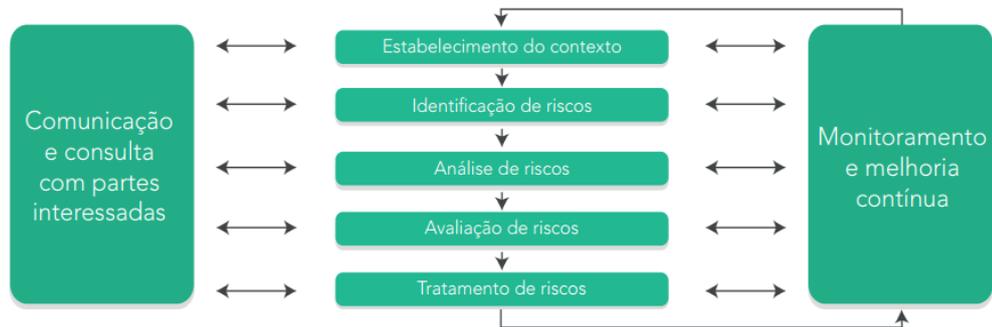
um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar o órgão ou a entidade, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (Distrito Federal, 2019).

Segundo Santos (2020), a gestão de riscos não tem o objetivo de eliminar o risco, mas sim de garantir que a organização esteja ciente dos riscos e seja capaz de lidar com eles de forma adequada. Sendo assim, a gestão de riscos visa identificar e mitigar eventos que possam afetar os objetivos estratégicos das instituições.

Dessa forma, a incorporação da gestão de riscos como elemento intrínseco aos processos decisórios no âmbito da administração pública torna-se fundamental, visando à maximização da probabilidade de êxito na consecução dos objetivos e à garantia da otimização dos recursos disponíveis (TCU, 2020b).

A abordagem de gestão de riscos, tal como delineada na NBR ISO 31000, engloba a utilização organizada de diretrizes, métodos e estratégias de administração. Isso abarca ações de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto interno e externo, identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos, além do monitoramento e análise crítica (ABNT, 2018).

O Manual de Gestão de Riscos do TCU expõe que devido à diversidade de áreas envolvidas na gestão de riscos, é recomendável que o processo, Figura 4, seja conduzido de maneira colaborativa, por meio de oficinas de trabalho, envolvendo pessoas com conhecimento específico sobre o processo ou projeto em questão (TCU, 2020a).

Figura 4: Processo de Gestão de riscos

Fonte: (TCU, 2020a).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017), a gestão de riscos promove a transparência ao identificar os principais riscos relacionados à estratégia da organização, Figura 5, seus objetivos, projetos e ações estratégicas. As informações obtidas por meio das práticas de gestão de riscos permitem uma tomada de decisão mais informada pelo gestor, além de contribuir para o aprimoramento dos controles internos da organização.

Figura 5: Modelo de Gestão de Riscos

Fonte: (TCU, 2018b).

Conforme exposto pelo *Committee Of Sponsoring Organizations (COSO)* (2017), os riscos desempenham um papel importante no diagnóstico institucional durante o processo de planejamento estratégico. Ao formular a estratégia institucional, é necessário levar em consideração os riscos associados a essa estratégia. Além disso, é importante considerar o risco de a estratégia não estar alinhada com a missão, visão e valores fundamentais.

O Comitê mencionado ressalta o papel da cultura e prioriza o foco em como as instituições criam, perseveram e realizam valor, inserindo a gestão de riscos em três dimensões, sendo elas: missão, visão e valores centrais; objetivos estratégicos e de negócios; e desempenho organizacional COSO (2017).

Sendo assim, o enfoque reside nas práticas de gestão de riscos, que desempenham um papel fundamental na identificação e avaliação de riscos que podem afetar o desempenho de uma organização.

Conforme exposto pela *Federation of European Risk Management Associations* - FERMA (2002), a gestão de risco tem como objetivo principal a definição de políticas e estratégias, bem como a ampliação da sensibilidade e o aprimoramento do conhecimento acerca das estruturas de risco no âmbito empresarial.

Além disso, incumbe à gestão de risco coordenar o desenvolvimento de processos destinados a responder, tratar e monitorar de forma contínua tais riscos, enquanto se encarrega de elaborar a documentação e os relatórios imprescindíveis para manter o conselho de administração devidamente informado acerca do controle dos riscos, que deve ser constante e progressivo.

Com base em Padoveze (2003, p. 127), a gestão de riscos reside em manter um processo sustentável de criação de valor, tendo em vista que qualquer empreendimento sempre enfrenta uma variedade de riscos. Para o autor é de suma importância exercer um controle sobre a exposição ao risco, a fim de evitar subestimações e evitar que os administradores incorram em erros.

Para o TCU (2018a), a gestão de riscos tem como objetivo auxiliar a tomada de decisões, visando fornecer uma segurança razoável no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais. Dessa forma, a gestão de riscos representa uma ferramenta elaborada para auxiliar os gestores na busca por aprimoramentos na eficiência, aperfeiçoando a qualidade, a prontidão e a eficácia dos serviços oferecidos.

O principal objetivo da gestão de riscos é aumentar a certeza na realização dos objetivos impactando diretamente na eficiência do órgão público. Na administração pública, a busca contínua por níveis crescentes de eficiência e efetividade é fundamental para o cumprimento de seu papel essencial (TCU, 2018a). Portanto, não

considerar explicitamente os riscos na tomada de decisão pode dificultar o alcance dos objetivos estratégicos, não gerando valor ao serviço e prejudicando os resultados que poderiam ter sido alcançados.

A diretriz NBR ISO 31.000 (2018) define os fundamentos e orientações para a gestão de riscos de maneira sistemática, transparente e confiável, abarcando diferentes escopos e contextos. A norma ressalta que:

Convém que a gestão de riscos seja incorporada em todas as práticas e processos da organização, de forma que seja pertinente, eficaz e eficiente. Convém que o processo de gestão de riscos se torne parte integrante, e não separado, desses processos organizacionais. Em particular, convém que a gestão de riscos seja incorporada no desenvolvimento de políticas, na análise crítica, no planejamento estratégico e de negócios, e nos processos de gestão de mudanças (ISO, 2018, p. 13).

Ao aplicar a gestão de riscos de forma abrangente, as entidades do serviço público podem garantir a segurança dos dados, a transparência nas ações governamentais e a otimização dos recursos disponíveis. Além disso, a adoção de práticas de gestão de riscos possibilita a antecipação e prevenção de problemas, a tomada de decisões embasadas e a promoção da eficiência no cumprimento das responsabilidades públicas.

A Política de Gestão de Riscos (TCU, 2017) apresenta princípios basilares que orientam a abordagem adotada pela instituição e que deve servir de norte para as instituições públicas na gestão de riscos. São eles: fomentar a inovação e ações empreendedoras responsáveis; considerar riscos e oportunidades; aplicável a qualquer tipo de atividade ou projeto; aplicável de forma contínua e integrada aos processos de trabalho; implantação por meio de ciclos de revisão e melhoria contínua; considerar a importância dos fatores humanos e culturais; ser dirigida, apoiada e monitorada pela alta administração.

Portanto, a incorporação da gestão de riscos em todas as práticas e processos do serviço público é essencial para uma abordagem eficaz na identificação, avaliação e resposta a riscos. Essa integração promove uma cultura de conscientização e gerenciamento de riscos em toda a organização, contribuindo para a proteção dos recursos públicos, a continuidade dos serviços e a conquista de vantagens competitivas.

2.2.1 Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critério

Conforme CGDF (2023), na fase de implementação a primeira etapa, denominada Escopo, Contexto e Critério, tem como objetivo personalizar o processo de gestão de riscos de acordo com as características. Nessa etapa, busca-se definir o escopo do processo e estabelecer os critérios que serão utilizados.

Conforme TCU (2020a), para realizar o estabelecimento do contexto, é necessário identificar quais objetivos ou resultados devem ser alcançados. Isso envolve definir claramente as metas e os resultados desejados, estabelecendo uma direção clara para o trabalho a ser realizado. Além disso, é necessário identificar os processos de trabalho relevantes para o alcance desses objetivos ou resultados. Isso implica em entender as atividades e as etapas envolvidas, bem como as interações entre elas.

Outro aspecto importante, destacado pelo TCU (2020a), é identificar as pessoas envolvidas nesses processos e os especialistas na área. Reconhecer as habilidades e conhecimentos necessários é essencial para garantir que a equipe adequada esteja envolvida e que haja recursos suficientes para lidar com os desafios e os riscos envolvidos.

Além disso, é fundamental identificar os principais elementos internos e externos capazes de impactar a realização dos objetivos ou conquistas almejadas. Esses elementos abrangem indivíduos, sistemas de informação, configurações institucionais, regulamentações, ativos e partes interessadas. Compreender esses fatores e como eles podem influenciar o trabalho é fundamental para identificar os riscos potenciais e desenvolver estratégias de mitigação apropriadas (TCU, 2020a).

Por fim, no estabelecimento do contexto, também é importante definir os objetos de gestão de risco mais importantes para a unidade de trabalho. Isso significa identificar as áreas críticas que requeiram uma atenção especial em termos de riscos (TCU, 2020a). A partir disso, é possível definir os objetivos e resultados específicos para cada objeto de gestão de risco, fornecendo uma estrutura clara para o processo de gerenciamento de riscos.

2.2.2 Análise SWOT

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a análise SWOT tem como propósito confrontar os fatores externos, como oportunidades e ameaças que cercam a organização, com os elementos internos, ou seja, seus pontos fortes e fracos. Essa avaliação estratégica, apoiada pela matriz SWOT, é amplamente utilizada no âmbito da gestão estratégica. O intuito é estabelecer uma relação entre as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo e as forças e fraquezas identificadas internamente na organização.

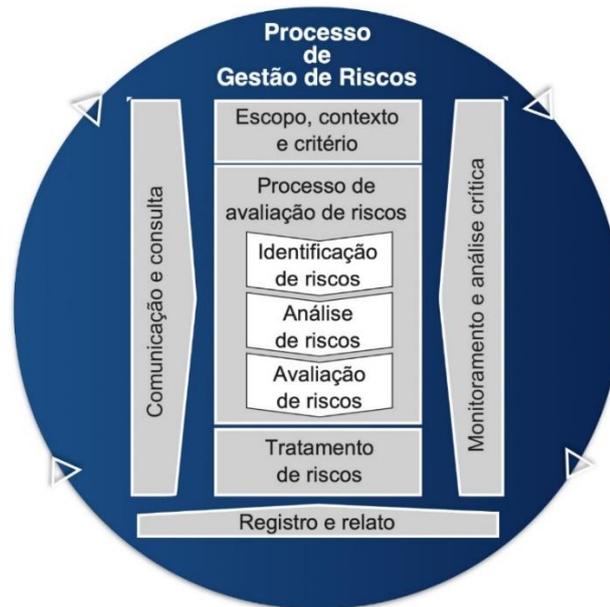
Ao dividir o resultado da análise em quatro zonas, é possível obter indicadores claros sobre a situação atual da organização. Esses indicadores são fundamentais para entender os fatores que exercem influência e permitem a formulação de novas estratégias, embasadas nas informações obtidas (MCCREADIE, 2008).

Martins (2006) destaca a relevância da análise SWOT como uma prática comum em empresas que buscam um pensamento estratégico e uma abordagem de marketing eficiente. Embora possa ser trabalhosa, a prática contínua dessa análise proporciona uma melhor visão dos negócios, considerando que os cenários em que a empresa atua estão sempre em constante mudança.

2.2.3 Processo de avaliação de riscos

O processo de gestão de riscos, conforme o TCU (2018a), é composto por várias fases abrangentes e dinâmicas, Figura 7. Após o estabelecimento do Escopo, Contexto e Critério, inicia-se a fase que envolve o Processo de Avaliação de Riscos, composta pelas etapas de identificação, análise e avaliação de riscos. Essas etapas interconectadas permitem a elaboração da matriz de riscos e podem ser executadas de forma simultânea, de acordo com TCU (2018a).

Figura 6: Processo de Gestão de Riscos



Fonte: (CBMDF, 2023a).

No que se refere a tratamento de riscos, estratégias são desenvolvidas para reduzir a probabilidade de ocorrência e minimizar o impacto adverso. Isso inclui a implementação de controles preventivos e corretivos. O registro e relato eficazes desempenham papel central na transparência e prestação de contas, documentando detalhes sobre riscos identificados, medidas adotadas e responsabilidades atribuídas.

O monitoramento contínuo garante a adaptação das estratégias de tratamento de riscos às mudanças no ambiente organizacional. A análise crítica periódica permite ajustes nas abordagens de gerenciamento, promovendo a eficácia do processo. A comunicação ativa e a consulta com partes interessadas são essenciais para construir uma cultura de gestão de riscos participativa, envolvendo colaboradores, clientes e parceiros no processo decisório. Em conjunto, esses elementos formam um sistema robusto de gestão de riscos, capacitando as organizações a enfrentar desafios de maneira proativa e sustentável.

Essa abordagem integrada do ambiente a qual está inserida garante que a organização esteja preparada para enfrentar os desafios do ambiente empresarial e proteger seus interesses, ao mesmo tempo em que identifica oportunidades que possam ser exploradas para alcançar o sucesso sustentável.

2.2.4 Identificação dos Riscos

Como bem nos assegura a CGDF (2023), após a definição do escopo, apresenta-se a etapa de identificação dos riscos. Nessa etapa, são identificados os eventos que podem impactar positiva ou negativamente os objetivos estratégicos definidos. Dentro dessa fase é preenchida a matriz ou o mapa de riscos com a descrição do evento, suas causas e consequências.

Segundo o TCU (2020a) a identificação de riscos no processo de gestão de riscos consiste no reconhecimento e descrição dos riscos associados aos objetivos ou resultados de um objeto de gestão de riscos, incluindo a identificação das possíveis fontes desses riscos.

Ainda conforme o tribunal, para realizar a identificação dos riscos, é necessário identificar com clareza os objetivos e os resultados; listar os eventos que possam vir a ter consequência negativa no alcance dos objetivos; e descrever a forma como cada risco impacta o objetivo a ele associado (TCU,2020a).

Segundo o TCU (2020a) ressalta ser importante o envolvimento de pessoas que tenham um bom conhecimento sobre o objeto de gestão de riscos. Dentre as técnicas de coleta, são mencionadas técnicas como *brainstorming*, *brainwriting*, entrevistas, visitas técnicas e pesquisas buscando coletar o maior número possível de riscos.

2.2.5 Análise dos Riscos

Uma vez identificados os eventos de risco, iniciam-se as etapas de análise e avaliação. A análise de riscos busca compreender a natureza dos riscos identificados, suas causas, áreas impactadas, consequências e probabilidades. O objetivo é determinar o nível de risco residual de cada evento, levando em consideração os controles existentes.

Para realizar a análise de riscos, é necessário seguir os seguintes passos:

avaliar o impacto do risco sobre o objetivo/resultado – o impacto mede o potencial comprometimento do objetivo/resultado (p.ex.: um risco com potencial para comprometer um objetivo na sua totalidade ou na sua quase totalidade é considerado um risco de alto impacto); avaliar a probabilidade de

ocorrência do risco (p.ex.: um evento cuja ocorrência seja quase certa de acontecer é um evento de alta probabilidade); definir o nível do risco com base na matriz probabilidade x impacto (TCU, 2020a).

É importante ressaltar que as escalas de probabilidade e impacto podem variar de acordo com o objeto de gestão de riscos e o grau de precisão na definição dos níveis. Cada organização pode adotar escalas específicas que sejam adequadas às suas necessidades.

Conforme CGDF (2023) as análises de risco utilizam escalas qualitativas de probabilidade e consequência, geralmente com cinco níveis cada. A probabilidade refere-se a chance de o evento ocorrer e varia de "improvável" a "quase certo". Enquanto a consequência refere-se ao comprometimento do alcance do objetivo e varia de "desprezível" a "catastrófica".

Para a definição do nível de risco, conforme imagem de modelo abaixo, deve-se utilizar uma matriz que combine a probabilidade e a consequência de cada risco.

Figura 7: Modelo de Matriz Consequência x Probabilidade

EXEMPLO - MAPA DE RISCO		PROBABILIDADE				
		IMPROVÁVEL	RARO	POSSÍVEL	PROVÁVEL	QUASE CERTO
CONSEQUÊNCIA	CATASTRÓFICA			Evento 01	Evento 08; Evento 09	
	MAIOR			Evento 02; Evento 06		
	MODERADA		Evento 03		Evento 05	
	MENOR	Evento 04; Evento 07		Evento 10		
	DESPREZÍVEL					

Fonte: (CGDF, 2023).

É relevante destacar que a análise de riscos pode ser afetada por discrepâncias nas opiniões, preconceitos e diferentes percepções sobre os riscos. A precisão das informações empregadas, as suposições feitas e as exclusões realizadas, bem como as restrições inerentes às abordagens utilizadas, podem igualmente exercer influência sobre o procedimento de análise.

Após a análise, inicia-se a de avaliação dos riscos. Nessa fase, os resultados obtidos na análise são comparados com a tolerância ou apetite estabelecido pela

organização. Com base nessa comparação, são determinadas as ações necessárias, que podem incluir a não realização de nenhuma ação, a consideração de opções de tratamento, a realização de análises adicionais, a manutenção dos controles existentes ou a reconsideração dos objetivos.

2.2.6 Avaliação dos Riscos

Conforme estabelecido no Manual de Gestão de Riscos do TCU (TCU, 2020a), a avaliação do risco consiste em comparar o nível com o limite de exposição a riscos, com o intuito de determinar se o risco é aceitável. Cabe ressaltar que o limite de exposição a riscos é o patamar acima do qual é recomendável realizar ações de tratamento dos riscos identificados. Segundo o tribunal, espera-se que, por meio das medidas adotadas, o nível real de risco seja mantido abaixo desse limite de exposição (TCU, 2020a).

Conforme o TCU (2020a), o processo de avaliação dos riscos segue os seguintes passos: primeiro, é necessário identificar na matriz de probabilidade versus consequência os riscos que apresentam níveis acima do limite de exposição a risco, os quais deverão ser destacados com a cor vermelha da matriz. Em seguida, para os riscos que ultrapassem o limite, é fundamental identificar suas respectivas fontes, causas e possíveis consequências para a organização como um todo.

Além disso, o autor destaca que é importante identificar os riscos que se encontram abaixo do limite de exposição: para os riscos cujos níveis estão na faixa amarela, deve-se avaliar a necessidade de monitoramento; já os riscos situados na faixa verde podem ser aceitos sem a necessidade de adoção de qualquer providência.

Finalmente, a análise de riscos visa oferecer informações para embasar a tomada de decisões, porém não deve ser encarada como o fator exclusivo que determina as ações futuras de mitigação dos riscos. Assim, cabe ao gestor, diante da lista de riscos ordenados por nível de risco, decidir quais deles serão objeto de ações mitigadoras.

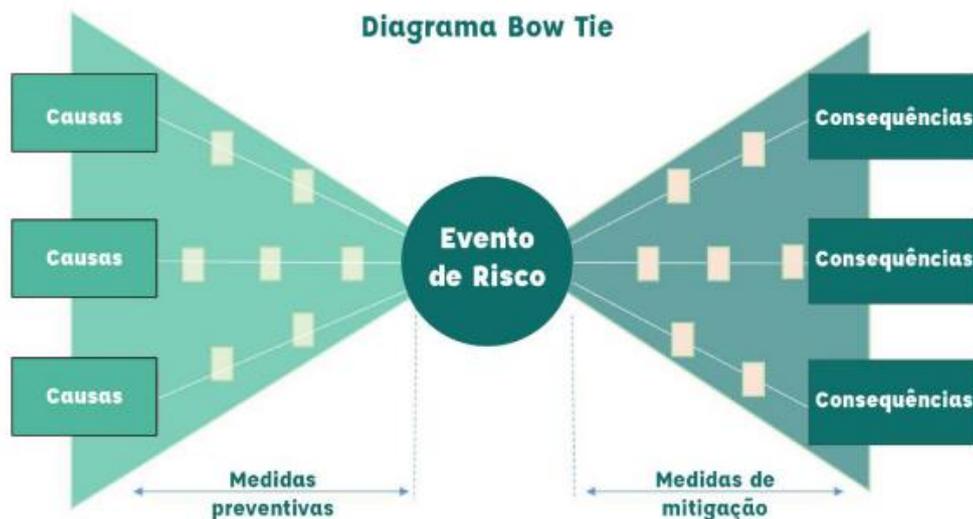
2.2.7 Tratamento dos Riscos

Para a CGDF (2023), o tratamento de riscos é a última etapa da fase de implantação. Seu objetivo é elaborar um plano de ação para os eventos de risco que exigem medidas de prevenção ou contenção. Esse plano de ação envolve atividades de curto, médio ou longo prazo, bem como ações de aperfeiçoamento contínuo.

O tratamento dos riscos, segundo o TCU (2020a), consiste no planejamento e na execução de ações destinadas a modificar o nível desses riscos. Tais ações podem envolver medidas de resposta ao risco, que visam mitigar, transferir ou evitar os riscos em questão, devendo apenas os riscos prioritizados serem objeto de tratamento.

O tribunal define que o processo de tratamento dos riscos deve seguir uma sequência de etapas. Inicialmente, será necessário identificar as causas e consequências dos riscos prioritizados, conforme Figura 9. Após o levantamento dessas informações, deverão ser registradas as possíveis medidas de resposta ao risco.

Figura 8: Objetivo estratégico impactado



Fonte: CGEMG (2020)

Posteriormente, é necessário conduzir uma análise da viabilidade da aplicação das medidas registradas, levando em conta aspectos como a relação entre custos e benefícios, viabilidade técnica, prontidão e potenciais repercussões secundárias das ações de mitigação.

Com base nessa avaliação, serão decididas quais medidas serão efetivamente implementadas. Por fim, deverá ser elaborado um plano de implementação das medidas, que deve ser incluído nos planos institucionais (TCU, 2020a). Existem algumas orientações que facilitam a identificação das medidas de resposta ao risco. É recomendado responder a perguntas-chave, tais como:

- que medidas poderiam ser adotadas para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco?
- que medidas poderiam ser adotadas para reduzir o impacto do risco no objetivo/resultado?
- é possível adotar medidas para transferir o risco? (TCU, 2020a).

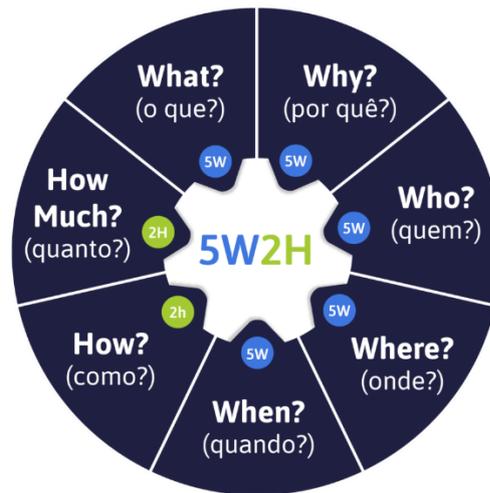
Segundo o Tribunal, é essencial contemplar as origens e razões subjacentes dos riscos, dando preferência a ações que se concentrem nas causas para diminuir a probabilidade de sua materialização. Isso pode envolver a implementação de estratégias de contingência para minimizar os efeitos no caso de o risco se concretizar, ou uma mescla de ambas as abordagens.

Ao selecionar as opções de tratamento de riscos mais apropriadas, é necessário equilibrar os benefícios potenciais em relação aos objetivos, considerando os custos, esforços e desvantagens da implementação. É importante destacar que as propostas de tratamento de riscos não são necessariamente mutuamente exclusivas e podem se aplicar a vários eventos (CGDF, 2023). No processo de gerenciamento de riscos a escolha das estratégias adequadas de tratamento é fundamental para garantir a proteção dos objetivos organizacionais. Essa seleção envolve um delicado equilíbrio entre os benefícios potenciais e os custos, esforços ou desvantagens associadas à sua implementação.

Para a CGDF (2023), por se tratar de um processo interativo, é recomendado realizar uma avaliação criteriosa de custo/benefício e considerar os impactos da implantação, como a geração de novos eventos de riscos. Durante a construção do plano de tratamento dos riscos, é essencial definir claramente a ordem de implementação das ações, justificar as decisões, identificar os responsáveis, detalhar as ações quando necessário, determinar os recursos necessários, estabelecer medidas de desempenho, considerar restrições e definir prazos.

Nesse contexto, a CGDF adota a metodologia 5W2H, Figura 10, como um guia valioso para a implementação eficiente de ações de controle e tratamento de riscos. Esta metodologia compreende sete parâmetros essenciais que direcionam a avaliação e a estruturação das propostas de controle:

Figura 9: Plano de ação 5W2H



Fonte: Prada (2022)

Segundo CGDF (2023), é importante garantir que as informações fornecidas no plano abranjam elementos essenciais, como a justificativa para cada ação, os indivíduos ou equipes responsáveis por sua execução, a descrição detalhada das atividades quando necessário, os recursos necessários, sejam eles de infraestrutura, financeiros ou humanos, os indicadores de desempenho para avaliar o progresso, quaisquer limitações ou restrições relevantes e os prazos para a conclusão das etapas estabelecidas.

2.2.8 Monitoramento dos riscos e melhoria contínua

O monitoramento dos riscos de processos, unidades e projetos deve ser realizado pelos gestores de risco, devendo os gestores, também, realizar a inclusão de ações que visem aperfeiçoar a gestão de riscos identificado durante a execução do processo (TCU, 2020a).

Por fim, para o tribunal a melhoria contínua da gestão de riscos pode ocorrer em duas dimensões: no próprio Sistema de Gestão de Riscos e nos resultados do

monitoramento da efetividade do tratamento de risco, de responsabilidade dos gestores de risco.

2.2.9 Comunicação dos riscos

A comunicação de riscos é o processo de compartilhar informações relevantes sobre os riscos e seu tratamento com as partes interessadas (TCU, 2020a). Tal ação inclui atividades como identificar as partes interessadas envolvidas na gestão dos riscos e garantir que as informações sejam compartilhadas de acordo com a classificação de sigilo adequada.

Conforme o Tribunal a comunicação dos riscos é essencial para evitar que eles se concretizem plenamente. Diante dessa realidade foi estabelecido o fluxo de comunicação, dividido nas direções vertical e horizontal. No caso da comunicação vertical, deve ocorrer entre a base e a cúpula da organização, permitindo que a alta administração seja informada sobre os riscos por todas as unidades organizacionais, sendo que os servidores devem ter conhecimento dos principais riscos que afetam a organização (TCU, 2020a).

Já a comunicação horizontal é importante para que os riscos de processos que envolvem diferentes setores sejam conhecidos por todos os envolvidos nos processos.

2.2.10 Registro e relato dos riscos

Para a CGDF (2023), no que se refere ao registro e relato o objetivo primordial é garantir que as informações vinculadas à administração de riscos sejam devidamente registradas, comunicadas e empregadas no contexto da tomada de decisões nas organizações.

Nesse contexto, é fundamental que as entidades desenvolvam, formalizem e capacitem seus funcionários nas diretrizes e protocolos estabelecidos para o registro, comunicação, monitoramento e análise crítica de seus sistemas de gestão de riscos (CGDF, 2023).

2.2.11 O modelo das três linhas

O Modelo de Três Linhas, conforme Figura 11, é uma estrutura amplamente utilizada no gerenciamento de riscos e controle dentro das organizações (The IIA, 2020). Segundo a Política de Gestão de Riscos do CBMDF, o modelo possibilita a identificação de estruturas e processos que viabilizam o alcance dos objetivos e promovem uma forte governança e gerenciamento de riscos (CBMDF, 2023c).

Conforme o CBMDF (2023c), a primeira linha é o controle exercido pelo proprietário dos riscos. Nesse contexto, os gestores operacionais assumem a principal responsabilidade pelo gerenciamento dos riscos e pela adoção de medidas corretivas quando preciso. Eles asseguram a aplicação das políticas e processos internos, bem como a aderência aos alvos e propósitos definidos.

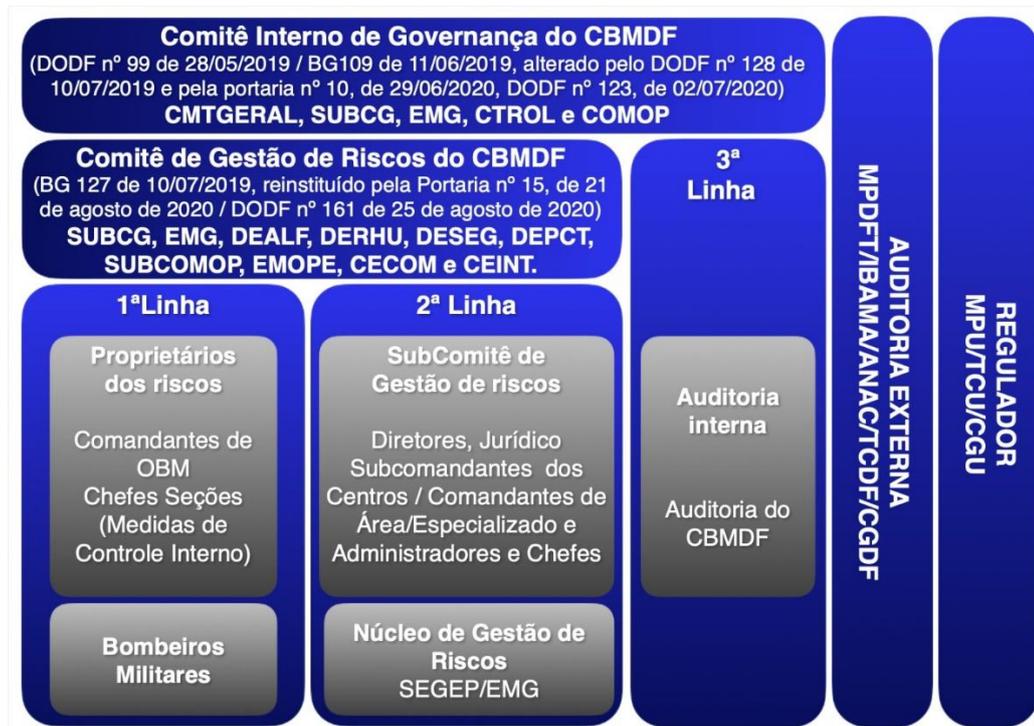
A segunda linha é constituída por várias funções destinadas ao controle de riscos e à fiscalização de conformidade, todas estabelecidas pela gestão (CBMDF, 2023c). Essas funções atuam de forma independente em relação à primeira linha e ajudam a desenvolver e monitorar os controles estabelecidos. Isso inclui funções como gerenciamento de riscos, conformidade e controladoria, que trabalham em conjunto para garantir a eficácia dos processos e controles internos.

Já a terceira linha é representada pela avaliação independente realizada pelos auditores internos (CBMDF, 2023c). Esses profissionais possuem alto nível de independência e objetividade, fornecendo avaliações abrangentes sobre a eficácia da governança, gerenciamento de riscos e controles internos da organização. Suas avaliações são reportadas à alta administração e ao órgão de governança, abrangendo diversos objetivos e áreas da empresa.

Os auditores externos e os órgãos reguladores também possuem um papel significativo na configuração de governança e supervisão, particularmente em setores sujeitos a regulamentações (CBMDF, 2023c). Eles podem, dentro da estrutura de governança e gestão, ser vistos como camadas suplementares de proteção, oferecendo avaliações imparciais para os envolvidos na organização.

Segundo Franco (2021), o CBMDF desenvolveu o seu próprio modelo das três linhas em 2019, figura 10, com a implantação dos Comitês Internos de Governança e do Comitê de Gestão de Riscos.

Figura 10: Modelo das três linhas do CBMDF



Fonte: CBMDF (2023b).

Para garantir a eficácia do Modelo de Três Linhas é fundamental que haja coordenação e comunicação entre cada uma das linhas de defesa e que sejam seguidas as melhores práticas, como estabelecer uma função independente de auditoria interna, atuar de acordo com normas internacionais de auditoria e garantir a adequada estruturação dos processos de riscos e controle (The IIA, 2020).

2.3 Órgãos de controle externo

O TCU possui atribuições específicas estabelecidas na Constituição Federal de 1988. Essas competências constitucionais conferem ao TCU funções no controle das contas públicas e na fiscalização da gestão dos recursos federais.

Primeiramente, o art. 70 da Constituição Federal estabelece que ao TCU compete a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta. Essa atribuição abrange a

análise das contas, dos atos e contratos administrativos, verificando a legalidade, legitimidade, economicidade e eficiência da gestão dos recursos públicos (BRASIL, 1988).

Nesse sentido e considerando previsto no art. 21 da Constituição Federal:

Compete à União:

XIV - organizar e manter a polícia civil, a polícia penal, a polícia militar e o corpo de bombeiros militar do Distrito Federal, bem como prestar assistência financeira ao Distrito Federal para a execução de serviços públicos, por meio de fundo próprio (BRASIL, 1988).

O Fundo Constitucional do Distrito Federal (FCDF) é um instrumento financeiro criado pela Constituição Federal de 1988, com o objetivo de prover recursos para o custeio das despesas com segurança pública, saúde e educação no Distrito Federal.

As atribuições constitucionais do TCU também incluem a competência para fiscalizar a aplicação de recursos repassados pela União a Estados, ao Distrito Federal, Municípios e entidades privadas sem fins lucrativos, visando garantir a correta utilização desses recursos e a efetividade das políticas públicas (BRASIL, 1988).

Diante disso, cabe ao TCU exercer o controle das contas e da gestão dos recursos destinados ao CBMDF, uma vez que este órgão recebe verbas provenientes do FCDF (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, o TCU realiza atividades de orientação para a implementação de atividades de gestão de riscos e padronização de ações dos órgãos da administração direta e indireta (BRASIL, 1988). O objetivo da iniciativa é aprimorar a eficiência, eficácia e efetividade da Administração Pública federal.

Além do TCU, no que diz respeito aos órgãos de controle externo, no âmbito do DF, a Controladoria-Geral do Distrito Federal foi criada pela Lei nº 3.163, de 03 de julho de 2003, que dispõe sobre o Sistema de Correição, Auditoria e Ouvidoria do Poder Executivo do Distrito Federal – SICA O e o Sistema de Planejamento, Orçamento e Administração Financeira, Contábil e Patrimonial do Poder Executivo do Distrito Federal – SIPOA.

A CGDF tem como competências estabelecidas no artigo 12 da referida lei a função de:

exercer as atividades de auditoria contábil e de gestão, compreendendo as áreas de auditoria contábil, tomada de contas, prestação de contas, administração de pessoal, especialmente em termos de admissões, nomeações, desligamentos, aposentadorias, pensões, afastamentos e demais atos de gestão dos administradores dos órgãos do Distrito Federal (DISTRITO FEDERAL, 2003).

O Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016, estabelece diretrizes para a adoção de boas práticas gerenciais e controle interno pelos órgãos e entidades da Administração Pública do Distrito Federal. Tais medidas visam aprimorar a eficiência da administração e mitigar os riscos associados a essas atividades.

O decreto ressalta em seu artigo 1º a importância da utilização de estruturas de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas reconhecidas como as melhores, tanto na gestão pública quanto na privada, para otimizar a administração e reduzir os impactos de riscos relacionados a ela.

O controle interno é apresentado no § 2º, em que se divide em duas classificações: Controle Primário e Controle Institucional. O Controle Primário abrange as atividades, planos, rotinas, métodos e procedimentos estabelecidos pelos gestores públicos para alcançar os objetivos das unidades gestoras e gerir os riscos inerentes à Administração Pública Distrital.

Já o controle institucional é exercido pela Controladoria-Geral do Distrito Federal e tem como propósito fiscalizar e incentivar a prestação de contas de responsáveis, sejam pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, que lidem com recursos públicos do Distrito Federal ou assumam obrigações pecuniárias em seu nome.

Para a implementação das boas práticas técnicas e gerenciais, o artigo 2º estabelece o uso do modelo NBR ISO 31000 de 2018 - Gestão de Riscos como referência fundamental. A norma tem como objetivo fornecer diretrizes abrangentes para a gestão de riscos em diversas áreas, independentemente do tamanho ou natureza da organização. Ela oferece um quadro de trabalho sistemático e estruturado

que auxilia na identificação, avaliação e tratamento dos riscos, visando aumentar a capacidade de alcançar objetivos e tomar decisões informadas.

No tocante à capacitação dos servidores, atribui-se aos órgãos e entidades do Distrito Federal a responsabilidade de promover o treinamento adequado para a aplicação dos modelos de boas práticas técnicas e gerenciais, de acordo com as orientações da CGDF. Nesse sentido, também se caracteriza como o órgão competente responsável pelo controle interno. Suas atribuições incluem apoiar a implantação dos modelos de boas práticas, promover a gestão de riscos e mecanismos de controle interno, monitorar os resultados alcançados e normatizar aspectos específicos relativos à aplicação do Decreto.

2.4 Avaliação do grau de maturidade em riscos

De acordo com Crowford (2015), os modelos de maturidade são ferramentas que têm se tornado cada vez mais relevantes, pois auxiliam as organizações na busca pela eficiência. Esses modelos são utilizados como ponto de comparação para aprimorar e fortalecer a capacidade de uma unidade ou processo dentro de uma organização, conforme descrito por De Bruin et al. (2005).

Kriouile e Elmaallam (2011) relatam que as organizações que desejam proteger-se em constante desenvolvimento devem implementar um processo efetivo de gestão de riscos, submetendo-o a uma avaliação periódica por meio de um modelo de maturidade adequado.

Ainda segundo Kriouile e Elmaallam (2011), é válido avaliar a eficiência do processo de gerenciamento de riscos comparando-se os critérios utilizados com uma referência interna da própria organização. No entanto, a utilização de referências de outras empresas do mesmo setor confere maior credibilidade a essa avaliação.

No caso específico do CBMDF, a avaliação da maturidade para gestão de riscos foi aplicada ao Departamento de Recursos Humanos, ao Departamento de Administração Logística e Financeiro (DEALF) e ao Departamento de Segurança Contra Incêndio (DESEG).

O modelo desenvolvido pelo TCU incorpora critérios das melhores práticas internacionais utilizadas no setor público. Além disso, possui como diretrizes que a maturidade da gestão de riscos de uma instituição pública é definida pelas capacidades existentes em termos de liderança, políticas e estratégias, e pela preparação das pessoas para a gestão de riscos (TCU, 2018a).

O modelo é composto por quatro dimensões, conforme apresentado na Figura 11, abaixo.

Figura 11: Modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos



Fonte: (TCU, 2018a).

Somado a isso a definição se dá com o emprego dessas capacidades nos processos e parcerias na busca por melhores resultados na prestação de serviços da organização e no cumprimento de sua missão institucional de gerar valor para as partes interessadas, de forma eficiente e eficaz, com transparência e prestação de contas, e em conformidade com as leis e regulamentos (TCU, 2018a).

A dimensão Ambiente envolve as atividades relacionadas à cultura e governança, além da definição da estratégia e dos objetivos em todos os níveis da organização com base nos riscos existentes. O objetivo é avaliar as capacidades existentes na organização para que a gestão de riscos possa prosperar de maneira adequada.

As considerações estratégicas e os planos da organização em níveis críticos devem ser incorporados de maneira integrada às políticas e estratégias de gerenciamento de riscos. Segundo TCU (2018a) uma organização com políticas e

estratégias adequadas de gestão de riscos possui processos e métodos claros para definir objetivos e tolerâncias ao risco, além de competências para identificar eventos potenciais e alocar recursos adequados.

O gerenciamento de riscos é um processo que deve ser realizado por todas as pessoas dentro da organização. As ações das pessoas são afetadas pelo gerenciamento de riscos e, ao mesmo tempo, influenciam esse processo. É necessário fornecer mecanismos para que as pessoas compreendam o risco no contexto dos objetivos da organização, suas responsabilidades e limites de autoridade. Isso requer um claro entendimento dos deveres das pessoas e de como eles se relacionam com a estratégia e os objetivos da organização (COSO, 2017).

A dimensão Processos compreende, conforme item 2.2, os processos de gestão de riscos são essenciais para lidar com os riscos que podem impactar os objetivos estratégicos da organização. Esses processos envolvem a identificação, avaliação, resposta, monitoramento e comunicação dos riscos. É necessário que as atividades de identificação e análise de riscos sejam aplicadas de forma consistente em todas as partes da organização que são críticas para o alcance dos objetivos. Isso permite definir prioridades em relação aos riscos significativos para as etapas posteriores que envolvem avaliação e resposta a riscos. Nesse sentido, as atividades de avaliação e resposta a riscos devem ser consistentemente aplicadas para tomar decisões conscientes, razoáveis e efetivas no tratamento dos riscos identificados como significativos.

No que tange as atividades de monitoramento e comunicação devem ser estabelecidas e aplicadas de forma consistente para garantir a eficácia e a eficiência do processo de gestão de riscos e dos controles (TCU, 2018a). Isso envolve garantir a integridade da estrutura e do processo de gestão de riscos, além de comunicar as informações relevantes às partes interessadas.

No que diz respeito a dimensão Parcerias, a literatura define que são acordos estabelecidos com o objetivo de promover colaboração entre as partes envolvidas, visando alcançar objetivos em comum. Esses acordos podem envolver o compartilhamento de riscos e benefícios (TCU, 2018a). Nesse contexto, é fundamental que a organização estabeleça acordos claros sobre a gestão dos riscos,

incluindo quem será responsável por essa gestão, além de promover a troca de informações para garantir um entendimento mútuo sobre os riscos e sua gestão.

No que se refere a dimensão Resultados são avaliados os impactos das práticas de gestão de riscos, com o objetivo de aprimorar os processos de governança e gestão (TCU, 2018a). Além disso, segundo a literatura mencionada, busca-se alcançar metas relacionadas à eficiência das operações, qualidade dos produtos e serviços, transparência, prestação de contas e conformidade com leis e regulamentos. Os efeitos das práticas podem se manifestar de forma imediata, refletindo na eficácia da gestão de riscos, ou de forma indireta, influenciando positivamente o desempenho geral da organização.

Por meio desse modelo, é possível realizar cálculos independentes para cada aspecto avaliado, assim como para cada dimensão e para o nível global de maturidade, considerando todas as dimensões envolvidas. Isso possibilita a avaliação do nível de maturidade relacionado a cada aspecto, dimensão e à maturidade global do sistema.

Para a CGDF a avaliação da maturidade para a gestão de riscos consiste na aplicação de um formulário com 15 (quinze) perguntas a serem respondidas com a atribuição de notas, variando de 1 a 5 a serem interpretadas de acordo com a questão. Ao final a instituição pode ser classificada quanto ao grau de maturidade para riscos como: inicial; básico; definido; consolidado e otimizado.

Sendo assim, os órgãos de controle estabeleceram modelos de avaliação a serem utilizados pelas instituições, cabendo a cada órgão realizar adaptações de acordo com suas particularidades.

2.5 O CBMDF

A Lei 8.255, promulgada em 20 de novembro de 1991, aborda a estrutura fundamental do CBMDF. Em seu artigo 1º, é determinado que o CBMDF será estruturado seguindo princípios de hierarquia e disciplina, conforme orientado pelas regras delineadas no Estatuto dos Bombeiros Militares da instituição. Sua finalidade é executar serviços especializados de bombeiros no âmbito do Distrito Federal.

No art. 4º foi estabelecido que o CBMDF será estruturado em órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução. Nesse sentido a Lei 12.086, de 6 de novembro de 2009, regulamentou o Art. 28 da Lei nº 8.255 estabelecendo diretrizes complementares e competências dos órgãos de execução.

O art. 28 apresenta uma classificação dos órgãos de execução do CBMDF, levando em consideração a natureza dos serviços prestados e as peculiaridades do emprego. São eles: I - Comando Operacional; II - Unidade de Prevenção e Combate a Incêndio; III - Unidade de Busca e Salvamento; IV - Unidade de Atendimento de Emergência Pré-Hospitalar; V - Unidade de Proteção Ambiental; VI - Unidade de Proteção Civil; VIII - Unidade de Multiemprego (Brasil, 2009).

Nesse sentido, é válido ressaltar a importância da Unidade de Aviação Operacional, a quem compete a realização de missões aéreas e prestar apoio a outras ações operacionais, garantindo um suporte ágil e eficiente em determinadas situações.

2.5.1 O CBMDF no cenário da Gestão de Riscos

A implementação da Gestão de Riscos no âmbito do CBMDF ocorreu em cumprimento a normativos importantes. A IN 01/2016 (BRASIL, 2016), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) em conjunto com a Controladoria-Geral da União (CGU), determinou que os órgãos e entidades do poder executivo adotassem medidas para sistematização de práticas nesse contexto.

Um importante marco regulatório que influenciou diretamente a condução da Gestão de Riscos no CBMDF é o Decreto 37.302/2016. Tal norma determina aos órgãos da administração pública do Distrito Federal a adoção de medidas para a utilização de boas práticas gerenciais em suas atividades de gestão de riscos e controle interno. Além disso, o referido decreto reconhece a norma ABNT ISO 31000 como um dos instrumentos de modelos a serem utilizados.

Nesse sentido, o Plano Estratégico 2017-2024 do CBMDF, estabelece objetivos e temas estratégicos relacionados à governança e à gestão de riscos. Tais diretrizes apresentam-se como norteadoras para a implementação de ações voltadas à mitigação e prevenção de riscos dentro da instituição.

Ainda nesse sentido, o Plano Estratégico do CBMDF apresenta diversas iniciativas a serem adotadas pelo CBMDF, destacando-se a definição de política e diretrizes para o sistema de gestão de riscos, o controle interno e sua implantação; a necessidade de realização de estudos e eventos de gestão, política, estratégia e doutrina para o desenvolvimento da corporação; além da definição de políticas e diretrizes da gestão estratégica.

Somado a isso, o Poder Executivo Federal emitiu a Instrução Normativa (IN) 01/2016 (BRASIL, 2016a) e o Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), que abordam, respectivamente, controles internos, gestão de riscos e governança, assim como a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

2.5.2 Comitê Interno de Governança Pública do CBMDF

A Portaria nº 08, de 24 de maio de 2019, cria o Comitê Interno de Governança Pública (CIG) no âmbito do CBMDF, definindo sua composição, estabelecendo obrigações para setoriais e definindo suas atribuições.

O CIG é responsável por diversas competências fundamentais para garantir a eficiência, transparência e qualidade na gestão da instituição. Algumas dessas competências incluem: o papel de garantir que as diretrizes e boas práticas de governança pública sejam aplicadas e seguidas no âmbito do CBMDF, alinhando a instituição com as políticas estabelecidas.

Somado a isso, a gestão de riscos é essencial para identificar e mitigar potenciais ameaças e vulnerabilidades, sendo o comitê o responsável por promover sua implantação no CBMDF, em parceria com a CGDF, além de desenvolver metodologias específicas para a corporação.

Nessa seara, cabe destacar ainda que, compete ao CIG, apoiar e promover a adoção de boas práticas de gestão de riscos, disseminando a cultura de avaliação e enfrentamento de riscos em toda a organização, além de incentivar o desenvolvimento de competências nessa área entre os servidores do CBMDF.

2.5.3 Política de gestão de riscos do CBMDF

A Portaria 17, de 9 de maio de 2023, estabelece a Política de Gestão de Riscos do CBMDF e trata de outras providências. O objetivo da política é definir os princípios, diretrizes, responsabilidades e o processo de gestão de riscos no CBMDF, visando à incorporação da análise de riscos na tomada de decisão, de acordo com as boas práticas de governança adotadas no setor público.

Nesse sentido:

o CBMDF por meio da Portaria nº. 18, de 09 de julho de 2019, publicada no BG nº. 127, de 10 de julho de 2019, instituiu o Comitê de Gestão de Riscos do CBMDF. Assim, foi atendida a determinação do Decreto nº 37.302/2016, relativa à utilização de boas práticas de gestão de riscos e controle interno, utilizando como referência a ABNT ISO 31000 e a recomendação da CGU quanto à implantação do Sistema de Gestão de Riscos no âmbito do FCDF (Franco, 2021).

A fim de assegurar a eficácia da Política de Gestão de Riscos estabelecida pela Portaria 17, foi determinado em seu art. 3º, que todas as áreas e níveis de atuação do CBMDF a observem, aplicando-a em seus respectivos processos de trabalho, projetos, atividades e ações.

A Política estabelece que o Comitê de Gestão de Riscos (CGR) tem o papel de promover a cultura de gestão de riscos no CBMDF, garantir a efetividade das ações relacionadas à gestão de riscos, monitorar o cumprimento da política estabelecida, além de auxiliar na construção, revisão e aprovação dos instrumentos relacionados à gestão de riscos. Cabe ainda ao CGR contribuir para aprimorar a governança e desburocratizar a instituição.

Após demonstrações de liderança e comprometimento, a CGDF auxiliou por meio de serviços consultivos a implementação do Sistema de Gestão de Riscos no CBMDF, em conformidade com o Artigo 4º do Decreto nº 37.302/2016 (Franco, 2021).

Seguindo as recomendações da Controladoria-Geral da União no que se refere à adoção da Gestão de Riscos (GR) no contexto do Fundo Constitucional do Distrito Federal, o primeiro setor do CBMDF a implementar a GR foi o Departamento de Administração Logística e Financeira (Franco, 2021).

Por fim, a Política de Gestão de Riscos dos CBMDF determina ainda que o processo de gestão de riscos deve ser realizado em ciclos com duração de até um ano, abrangendo os processos de trabalho das áreas de gestão da corporação.

2.6 O GAVOP

O GAVOP é uma unidade operacional de carácter especializado encarregada da realização das ações ligadas à aviação operacional em diversas missões cumpridas pela instituição. Em consonância com o Decreto 31.817, datado de 21 de junho de 2010, o GAVOP detém as responsabilidades a seguir elencadas:

- I – Executar as atividades especializadas de aviação operacional;
 - II – Promover a capacitação continuada do pessoal lotado nos esquadrões;
 - III – levantar a demanda dos materiais e equipamentos junto às Unidades subordinadas, remetendo-a, mensalmente, ao escalão superior;
 - IV – Distribuir os materiais e equipamentos utilizados para as atividades de aviação operacional para os esquadrões;
 - V – Zelar pelo cumprimento da legislação aeronáutica;
 - VI – Assessorar os escalões superiores quanto ao cumprimento das recomendações de segurança emitidas para a Corporação pelos órgãos competentes, em decorrência de investigação de acidente ou incidente aeronáutico e da realização de vistorias de segurança de voo;
 - VII – realizar, em conformidade com a legislação específica, os serviços de manutenção das aeronaves, por meios próprios ou por intermédio de terceiros;
 - VIII – prestar o apoio necessário aos órgãos de prevenção e investigação de acidentes aeronáuticos, quando solicitado.
- Parágrafo único. Compete aos Esquadrões de Aviação Operacional, a execução das atividades especializadas a que se refere o inciso I do presente artigo, bem como aquelas preconizadas em Regimento ou que lhe forem conferidas (Distrito Federal, 2010).

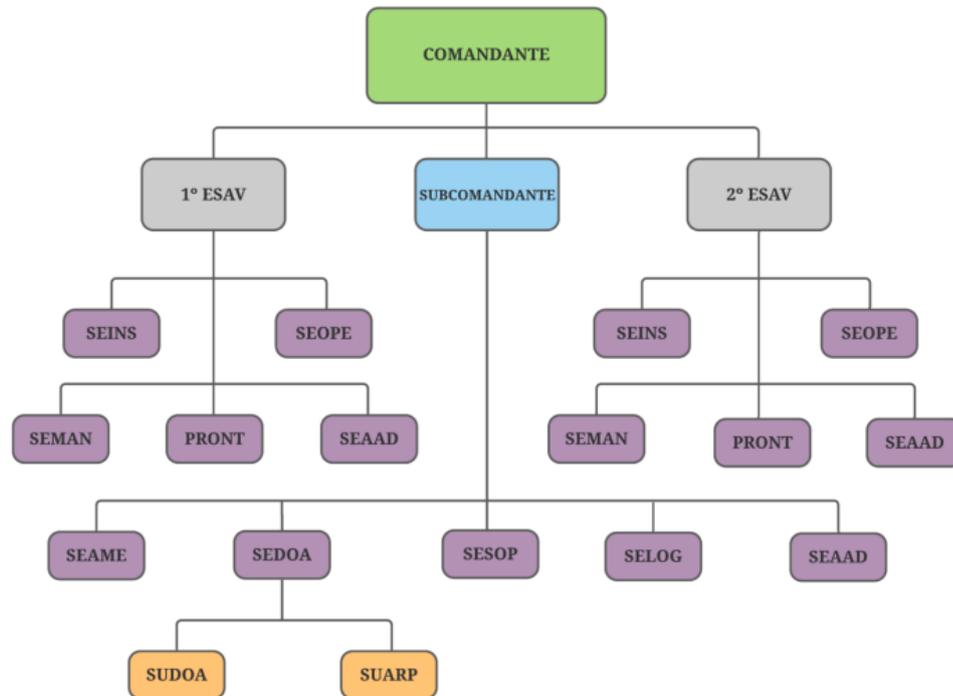
Sendo assim, no âmbito do CBMDF, o GAVOP é um órgão de execução que realiza a atividade-fim cumprindo as missões e objetivos estabelecidos pelo CBMDF, de acordo com as diretrizes e ordens emanadas dos órgãos superiores de direção, utilizando recursos humanos, materiais e serviços disponíveis.

2.6.1 Estrutura Organizacional

O Regimento Interno do CBMDF, tornado público no Boletim Geral nº 223, de 1º de dezembro de 2020, por meio da Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, estabelece as atribuições e estrutura do GAVOP, assim como suas unidades subordinadas.

O Regimento Interno apresenta o organograma do GAVOP conforme figura abaixo.

Figura 12: Organograma do GAVOP



Fonte: (CBMDF, 2020)

Em consonância com o Decreto 31.817, segundo o Regimento Interno, o GAVOP é responsável por executar atividades especializadas de aviação operacional e promover a capacitação contínua do pessoal lotado nos esquadrões. Além disso, é incumbido de levantar e distribuir materiais e equipamentos utilizados nas atividades de aviação operacional, bem como zelar pelo cumprimento da legislação aeronáutica.

A estrutura é composta pelas seguintes seções: Seção de Doutrina de Operações Aéreas (SEDOA), Subseção de Doutrina de Operações Aéreas (SUDO), Subseção de Operações com Aeronaves Remotamente Pilotadas (SUARP), Seção Aeromédica (SEAME), Seção de Segurança Operacional (SESOP), Seção de Logística (SELOG) e Seção de Apoio Administrativo (SEAAD).

A SEDOA é responsável por organizar e coordenar as instruções de manutenção e adestramento aos pilotos de helicóptero e avião, mecânicos, tripulantes operacionais e demais membros da Unidade. Além disso, é encarregada de produzir

e manter atualizada a doutrina de aviação operacional da Corporação, estabelecer o padrão de conduta operacional e propor intercâmbios para aprimoramento da doutrina.

A SEAME possui as atribuições de dirigir e controlar as atividades de atendimento pré-hospitalar a bordo das aeronaves, auxiliar na aquisição de equipamentos médicos, estabelecer listas de medicamentos e materiais para suporte básico e avançado, fiscalizar o correto manuseio dos materiais e ministrar instruções de medicina.

A SESOP possui atribuições como assessorar o Comandante do GAVOP em assuntos de segurança operacional, cumprir a legislação aeronáutica em relação à prevenção de incidentes e acidentes aeronáuticos, estabelecer a doutrina de segurança operacional e propor eventos para elevar a consciência de segurança dos profissionais envolvidos, entre outras funções.

Já à SELOG compete a execução de processos de manutenção corretiva e preventiva das aeronaves de acordo com as normas da autoridade aeronáutica, elaboração de relatórios estatísticos anuais de gastos com manutenção e consumo de combustível, entre outras responsabilidades relacionadas à administração de materiais e patrimônio.

A SEAAD é responsável por manter o registro dos militares do CBMDF com formação técnica na área de aviação operacional, organizar e controlar as escalas de serviço, coordenar atividades de relações públicas, entre outras tarefas administrativas.

Subordinados ao GAVOP estão os órgãos de execução, que são o 1º Esquadrão de Aviação (1º ESAV) e o 2º Esquadrão de Aviação (2º ESAV). Cada esquadrão possui as seguintes seções: a Seção de Instrução (SEINS), a Seção de Operações (SOPER), a Seção de Manutenção (SEMAN), a Seção de Apoio Administrativo (SEAAD) e a Prontidão (PRONT).

Ao 1º ESAV, além das atribuições previstas no art. 446, cabe a execução das atividades especializadas de aviação operacional utilizando aeronaves de asa

rotativa. Ao 2º ESAV, além das atribuições previstas no art. 446, cabe a execução das atividades especializadas de aviação operacional utilizando aeronaves de asa fixa.

Já as Seções de Instrução, Operações e Manutenção dos Esquadrões têm responsabilidades específicas relacionadas ao cumprimento do Programa de Instrução e Manutenção Operacional, elaboração de programas de instrução, controle de documentos, registros e estatísticas, execução dos serviços de manutenção, entre outras atividades fundamentais para o funcionamento dos esquadrões.

A Prontidão é responsável por atender as ocorrências operacionais, cumprindo as metas de tempo-resposta, realizando levantamentos estratégicos da área de atuação e zelando pelo cumprimento das normas e procedimentos operacionais.

O Comandante do GAVOP tem a responsabilidade de zelar pelo cumprimento da legislação aeronáutica e possui atribuições conforme descrito no artigo 449 do Regimento Interno do CBMDF:

- I - Planejar, dirigir, coordenar e controlar as atividades da sua área de atuação;
- II - Assistir o Comandante ou Chefe imediato na tomada de decisões técnicas e administrativas;
- III - analisar e proferir decisões em atos, solicitações, reclamações e processos administrativos de sua competência;
- IV - Zelar pelo cumprimento de prazos dos processos administrativos que estejam sob sua responsabilidade;
- V - Delegar competência nos casos em que não exista impedimento legal;
- VI - Constituir comissões, equipes ou grupos de trabalho compostos por pessoal subordinado;
- VII - coordenar e controlar o emprego de pessoal, as alterações funcionais e os afastamentos dos militares lotados no respectivo setor;
- VIII - promover a capacitação continuada do efetivo de sua Unidade, estabelecendo rotinas e treinamentos periódicos;
- IX - Gerenciar viaturas e demais bens patrimoniais sob sua guarda, zelando pela conservação e manutenção;
- X -Fiscalizar e controlar o trabalho realizado pelos oficiais e praças do COMOP; XI - zelar pela uniformização de procedimentos, rotinas e entendimentos no âmbito do respectivo setor; XII - promover estudos e análises com vistas ao aprimoramento e à racionalização das atividades do órgão; XIII - garantir a execução das ações definidas no Plano Estratégico, atinentes à sua área de atuação e dos órgãos subordinados (CBMDF,2020).

Destaca-se, por fim, que o Comandante do GAVOP possui a incumbência de garantir a efetivação das ações delineadas no Plano Estratégico, pertinentes à sua área de atuação e aos órgãos a ele subordinados.

3 METODOLOGIA

A metodologia científica pode ser compreendida como um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que devem ser superadas no estudo de um fenômeno. Isso inclui a realização de diversas atividades, tais como a seleção do objeto de estudo, o delineamento da pesquisa, o estabelecimento da abordagem metodológica, a obtenção e organização dos dados, a análise dos resultados, a formulação das considerações finais e a disseminação dos achados obtidos.

3.1 Modelo de estudo

Para Rodrigues (2006) a pesquisa científica pode ser descrita como uma investigação planejada que utiliza métodos e técnicas específicas na busca por soluções para problemas propostos. Essa definição ressalta a natureza sistemática e orientada para o objetivo e visa contribuir para o avanço do conhecimento e a resolução de questões de interesse.

Com o intuito de alcançar o objetivo principal deste estudo, que consiste em analisar de que maneira as medidas, mecanismos e práticas organizacionais de gestão de riscos, em conformidade com as boas práticas preconizadas pelo TCU e pela CGDF, podem impactar a qualidade dos serviços oferecidos pelo GAVOP à sociedade do Distrito Federal, foi necessário realizar uma pesquisa descritiva que abordasse o conjunto de atividades realizadas por esse grupamento especializado, com ênfase em uma abordagem estratégica.

Segundo Rodrigues (2006), as principais peculiaridades da abordagem descritiva residem na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários, formulários, observação sistemática e entrevistas estruturadas. Essa modalidade de análise pode ser aplicada em trabalhos monográficos cujo propósito é investigar e elucidar a relação entre variáveis, bem como explorar sua possível causalidade em fenômenos, de acordo com (RAUPP; BEUREN, 2003).

No que se refere à natureza, a pesquisa é considerada aplicada, pois buscou adquirir novos conhecimentos com o intuito de solucionar problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Nesse sentido, a pesquisa procurou produzir

conhecimentos para aplicação na realidade do GAVOP objetivando a geração de valor social nos serviços prestados à sociedade do DF.

Quanto à abordagem, o estudo é classificado como qualitativo-quantitativo. Isso se justifica pelo fato de que a coleta de dados foi realizada por meio de observações e análises de dimensões conceituais, o que confere ao estudo um caráter qualitativo (MINAYO; DESLANDES, 2007). Contudo, também foram reunidos dados numéricos que utilizados para conclusões do pesquisador, o que adiciona um viés quantitativo ao estudo (GIL, 2010).

É válido ressaltar que abordagens qualitativas e quantitativas não são conflitantes, mas, quando trabalhadas em conjunto, podem proporcionar um maior aprofundamento e riqueza de informações (MINAYO; DESLANDES, 2007).

Nesse sentido, foram utilizadas como técnicas para o levantamento de dados a aplicação de questionário em visitas técnicas aos setores do Grupamento, entrevista semiestruturada com o Comandante do GAVOP e com um grupo de diretores e auditores da CGDF e, também, a análise documental que pudesse permitir identificar ações relacionadas as práticas de gestão de riscos no GAVOP e no CBMDF. Além disso, com o intuito de obter mais informações sobre o assunto, este estudo pode ser definido como explicativo, pois buscou identificar fatores que impactam a realidade do GAVOP.

Vale ressaltar que a presente pesquisa encontrasse inserida no âmbito do Plano Estratégico do CBMDF, que tem como objetivo estratégico o aperfeiçoar a gestão e consolidar a governança corporativa por meio da implementação da gestão de riscos. Quanto ao método, segundo Ollaik e Ziller (2012), a pesquisa foi classificada como dedutiva à medida que foram realizados estudos sobre atividades administrativas e operacionais visando identificar, analisar, controlar e tratar riscos.

3.2 Técnicas de coleta de dados e informações levantadas

A pesquisa pode empregar diversas abordagens na busca por dados, e cabe ao pesquisador a decisão de optar por uma ou outra, dependendo das características específicas da investigação em questão e dos recursos disponíveis.

Nesse sentido, quanto aos procedimentos, o estudo é caracterizado como um levantamento que utiliza observação extensiva e sistemática baseada em um roteiro previamente estruturado para alcançar os objetivos da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Assim, no que tange aos procedimentos técnicos, segundo Gil (2010), a pesquisa realizada pode ser classificada como: bibliográfica, abordando uma leitura sistemática de pesquisas anteriores, de manuais, livros, artigos, teses etc; documental, realizada a partir de fontes textuais que ainda não foram submetidas a tratamento analítico, ou que ainda possam ser produzidas ou reelaboradas; e, por fim, estudo de campo, apresentando abordagem de pesquisa que envolve a observação direta de fatos e fenômenos em sua ocorrência real.

Por fim, seguindo a perspectiva de GIL (2010), o fato de pesquisador ter uma experiência direta com a situação de estudo é um fator relevante. Sendo assim, cabe ressaltar que o Oficial responsável por esta pesquisa é piloto de aeronave de asas rotativas no GAVOP, o que permitiu uma compreensão aprofundada da realidade e uma perspectiva privilegiada para a coleta de dados e análise do problema em questão.

3.2.1 *Pesquisa documental*

Ludke e André (1986, p. 39) relatam que o uso de documentos numa investigação constitui “uma fonte tão repleta de informações sobre a natureza do contexto que nunca deve ser ignorada, quaisquer que sejam os outros métodos de investigação escolhidos”. Neste trabalho a pesquisa documental desenvolvida abrangeu a consulta de regulamentos e de documentos internos do GAVOP e do CBMDF que se referem ao objeto de estudo.

3.2.2 *Pesquisa bibliográfica*

No que se refere à pesquisa bibliográfica, mais precisamente no que diz respeito a legislações e publicações oficiais, este trabalho buscou analisar, designadamente: o Plano Estratégico 2017-2024 do CBMDF, Política de Integridade do CBMDF (2023d), Política de Gestão de Riscos do CBMDF (2023), Portaria nº 15,

de 21 de agosto de 2020, Política de Gestão de Riscos do TCU (2017), Referencial básico de Gestão de Riscos do TCU (2018b), Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade do TCU (2018a), Manual de Gestão de Riscos do TCU (2020a), Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019, Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016, entre outras.

3.2.3 Pesquisa de campo

Para Barros e Lehfeld (2000, p.75) “o investigador na pesquisa de campo assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos”. Tal pesquisa prevê a utilização de visitas técnicas, entrevistas e questionários.

Chizzoti (2001) postula que o questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente organizadas em itens que constituem o tema da pesquisa. Essa técnica foi utilizada com o objetivo de buscar, junto aos informantes, respostas por escrito sobre o que eles tinham condições de informar.

Ao buscar alcançar o objetivo específico de realizar a avaliação da maturidade para a gestão de riscos no GAVOP, em conformidade com as diretrizes dos órgãos de controle, foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário de avaliação da maturidade da Gestão de Riscos, conforme modelo disponibilizado, contendo 15 questões fechadas, aprovado e validado pela CGDF, conforme Anexo A.

As respostas foram fornecidas para as questões com a atribuição de uma nota que varia de 1 (um) a 5 (cinco) pontos. Além disso, para garantir uma avaliação mais fidedigna, cada questão continha orientações detalhadas sobre como a mensuração deveria ser realizada. Essas diretrizes serviram como um guia para os militares, ajudando-os a analisar criteriosamente cada resposta em relação aos critérios específicos estabelecidos.

As questões foram aplicadas com o auxílio de correio eletrônico, por meio de formulário google. Para isto, um link foi disponibilizado aos pesquisados para que pudessem responder. O objetivo de aplicação do questionário foi identificar o índice de maturidade para a gestão de riscos do GAVOP.

Somado a isso, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com o Comandante do GAVOP e com um Auditor da Controladoria Geral do Distrito Federal, Apêndice A e Apêndice B, respectivamente. Segundo Manzini (2003), a entrevista semiestruturada possui um tema central para o qual são elaboradas perguntas principais, complementadas por outras questões relacionadas ao contexto específico da entrevista. Para o autor, essa abordagem permite que informações sejam reveladas de forma mais livre, não estando as respostas restritas a opções padronizadas.

O objetivo das entrevistas realizadas foi buscar informações junto as autoridades competentes que agreguem valor à pesquisa e que possam impactar a qualidade dos serviços prestados pelo GAVOP.

3.3 Definição do cenário e da amostra

O trabalho em questão apresentou como cenário o Grupamento de Aviação Operacional do CBMDF. Saliencia-se que a pesquisa que envolve o ambiente de operações aéreas tem suas particularidades. Ao buscar-se o GAVOP como parceiro na construção do conhecimento, é sabido que lidar-se-á com o seu tempo, o seu espaço e os seus sujeitos. Cabe ressaltar que o Grupamento Especializado, por sua vez, tem suas razões e sua lógica, as quais foram respeitadas ao buscar ali os objetos de investigação.

Destaca-se que, devido à natureza documental desta pesquisa, o foco residiu na análise aprofundada dos principais projetos e processos conduzidos pelo GAVOP e definidos pelos chefes de seção e de esquadrão, os quais exercem influência direta sobre os objetivos estabelecidos pelo grupamento. A abordagem selecionada para esta definição seguiu os princípios delineados na NBR ISO 31000, e ocorreu durante a etapa de estabelecimento do escopo, contexto e critério.

No entanto, a fim de alcançar com precisão o objetivo específico de avaliar a maturidade para a gestão de riscos do GAVOP, conforme modelo de questionário estabelecido pela CGDF e já em prática no CBMDF, e para assegurar a confiabilidade dessa avaliação, foi fundamental a aplicação de métodos estatísticos. Para isso foi

definida uma margem de erro de 5% em relação aos resultados obtidos e o intervalo de confiança de 95%. Para alcançar esse resultado, foi executado o seguinte cálculo:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q} \quad (1)$$

Em que “n” e “z” são respectivamente o tamanho da amostra a ser calculada (número de questionários a serem aplicados) e o intervalo de confiança = 95% = 1,96. Já “p.q” representa em porcentagem a possibilidade pela qual um fenômeno pode ocorrer multiplicada pela porcentagem pela qual o mesmo fenômeno pode não ocorrer, nesse caso 0,5*0,5. Ainda nesse sentido “N”, número inteiro, representa em a população objeto de estudo e “e” a margem de erro aceitável.

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 103}{(0,05)^2 * (103 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} \cong 81,39 \quad (2)$$

Sendo assim, o referido método de cálculo de amostras expõe que para uma população de 103 bombeiros militares efetivamente lotados e trabalhando no GAVOP, 1º ESAV e 2º ESAV, em 02 ago. 2023, conforme informação da Diretoria de Gestão de Pessoal (DIGEP), deveriam ser aplicados questionários a 82 pessoas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A eficiência, segurança e qualidade dos serviços prestados por organizações governamentais são fundamentais para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade. Nesse contexto, a gestão de riscos emerge como um importante instrumento para garantir que essas entidades alcancem seus objetivos estratégicos, minimizando potenciais ameaças e maximizando oportunidades (TCU, 2020b).

Objetivando alcançar a excelência na prestação de serviços à sociedade do Distrito Federal e diante de um cenário, em âmbito nacional e distrital, de implementação da gestão de riscos, o presente trabalho se propôs a analisar como a gestão de risco, em conformidade com as boas práticas preconizadas pelo TCU e pela CGDF, pode impactar positivamente a geração de valor social nos serviços prestados pelo GAVOP.

Diante da pergunta problema foram definidos objetivos específicos que permitissem solucionar o problema em questão. Sendo assim, foram necessários estudos relacionados às diretrizes e recomendações do TCU para a gestão de risco com vistas a identificar metodologias e orientações que pudessem servir de aprendizado durante a realização da pesquisa.

Somado a isso, foi realizado o estudo de como o CBMDF tem realizado as atividades de gestão de riscos com vistas a atender as demandas dos órgãos de controle. Ainda com o mesmo objetivo foram buscadas informações junto às seções do GAVOP que permitissem entender o cenário atual do grupamento frente aos objetivos estratégicos do CBMDF.

Além disso, buscou-se identificar o índice de maturidade inicial para a gestão de riscos no GAVOP; identificar potenciais ameaças ou oportunidades ao cumprimento dos objetivos estratégicos do GAVOP; identificar os possíveis benefícios e impactos alcançados por meio de uma gestão de risco e aplicar metodologias e ferramentas de gestão de riscos com a finalidade de identificar, analisar, avaliar, tratar e controlar riscos do GAVOP que tenham impacto nos objetivos estratégicos do CBMDF.

4.1 Diretrizes e recomendações do TCU e da CGDF para a gestão de riscos

Em um cenário global cada vez mais complexo e interconectado, a gestão de riscos emerge como um elemento importante das boas práticas de governança, refletindo a necessidade de lidar eficazmente com os desafios inerentes às operações governamentais. Nesse contexto, a atuação de órgãos de controle como o TCU e a CGDF se torna fundamental, uma vez que essas instituições elaboram diretrizes e recomendações que visam orientar a gestão de risco no setor público.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi analisar as diretrizes e recomendações do TCU e da CGDF para a gestão de riscos. Após o alcance desse objetivo, ficou evidente que essas orientações desempenham um papel fundamental na promoção de uma governança eficiente e transparente no setor público.

Ressalta-se que durante a entrevista realizada com o Comandante do GAVOP, Apêndice A, o Comandante relatou que “as reuniões de gestão de risco e de processo estão atreladas a coisas macro da instituição” e que se “isso de alguma forma descer para os outros níveis da instituição, a instituição toda cresce e amadurece”. Fica evidente nessa citação que o Comando da Unidade reconhece a importância das práticas de gestão de riscos e expõe um problema institucional de implementação dessas atividades.

Segundo TCU (2020b), a gestão de riscos na administração pública se faz necessária devido à complexidade das atividades governamentais, que envolvem a alocação de recursos públicos, a prestação de serviços à sociedade e a implementação de políticas públicas. Já para CGDF (2023), a identificação e o tratamento de riscos permitem que os gestores públicos tomem decisões embasadas em informações sólidas, reduzindo a probabilidade de falhas e o impacto negativo sobre os cidadãos e as finanças públicas.

O TCU, atuando como órgão de controle externo, assume uma posição central ao estabelecer diretrizes fundamentais para a governança de riscos nas instituições governamentais. A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 exemplifica essa função ao estabelecer parâmetros para controles internos, gestão de riscos e governança no contexto do Poder Executivo Federal e dos órgãos que recebem verbas provenientes do Fundo Constitucional do Distrito Federal, como o CBMDF.

Complementando esse papel, a Resolução 287/2017 do TCU apresenta a Política de gestão de riscos, realçando a importância da eficiência e eficácia nas atividades realizadas pelos poderes da administração pública.

A CGDF, em consonância com essa abordagem proativa, adota práticas igualmente significativas. O Decreto Distrital nº 37.302/2016 institui práticas gerenciais em gestão de riscos e Controle Interno no Distrito Federal, reforçando o compromisso com a transparência e responsabilidade. O Decreto Distrital nº 39.736/2019 reforça ainda mais esse direcionamento ao estabelecer a Política de Governança Pública e *Compliance*, demonstrando a preocupação com padrões elevados de conduta.

Portanto, analisar as diretrizes e recomendações do TCU e da CGDF para a gestão de risco na administração pública foi de suma importância para compreender como esses órgãos contribuem para a melhoria da governança, da gestão de riscos e para o alcance dos objetivos institucionais.

A partir dessa análise, foi possível identificar as melhores práticas e os desafios enfrentados na implementação da gestão de risco no setor público, bem como os benefícios que podem ser alcançados, tais como o aumento da transparência, a redução de desperdícios e a melhor prestação de serviços à sociedade.

Ao comparar as orientações do TCU e da CGDF com as ações proativas do CBMDF, observa-se que todos convergem para a implementação da gestão de riscos. Enquanto o TCU e a CGDF delineiam políticas cruciais, o CBMDF demonstra uma abordagem ativa e dedicada à implementação dessas diretrizes. O CBMDF não apenas incorpora as orientações governamentais, mas também integra os princípios da gestão de riscos em seu próprio Plano Estratégico e política interna, demonstrando seu compromisso com a eficiência administrativa, operacional e a segurança.

Essa sinergia promove transparência, eficácia e responsabilidade, fortalecendo a capacidade da instituição em antecipar e mitigar riscos, enquanto prepara a administração pública para os desafios da sociedade moderna. O CBMDF; embora ainda precise de melhorias na implementação, capacitação e divulgação das práticas de gestão de riscos; se destaca pela adoção ativa das diretrizes governamentais, incorporando-as em sua estrutura interna para alcançar uma governança sólida e eficaz, que promove segurança e eficiência em suas operações.

Dentro desse contexto, encontra-se o GAVOP. Neste Grupamento, as atividades de gestão de riscos, com base nos normativos e modelos adotados pelo CBMDF, ainda não foram iniciadas. Isso se deve, além da não implementação das atividades pelo Comando Operacional da organização, à complexidade inerente à natureza das operações de aviação operacional, que lida com riscos específicos e variados. A integração bem-sucedida dessa unidade na estrutura de gestão de riscos requer uma análise detalhada e uma adaptação cuidadosa das diretrizes existentes.

4.2 A avaliação da maturidade para a gestão de riscos no GAVOP

O modelo desenvolvido pela CGDF para a avaliação da maturidade da gestão de riscos incorpora critérios de boas práticas tanto nacionais como internacionais, provenientes de diversos modelos de gerenciamento de riscos utilizados no setor público (CGDF, 2023).

Esses modelos incluem referências do TCU, COSO (2017) e ABNT NBR ISO 31000 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes (ABNT, 2018), além da IN-MP/CGU Nº 1/2016 e do Decreto 37.302 de 2016, que sob a ótica do GDF, possui relevância, por abordar as boas práticas gerenciais e em controles internos.

Para TCU (2018a) a avaliação da maturidade da gestão de riscos da organização deve ser aferida por meio de identificação das capacidades existentes em termos de liderança, formulação de políticas e estratégias, bem como do preparo das pessoas para a gestão de riscos. Para a CGDF (2023), a maturidade também pode ser identificada em capacidades, processos, normas e, até mesmo, comportamentos.

Além disso, o emprego eficiente dessas capacidades nos processos, parcerias e resultados alcançados visam o aprimoramento do desempenho da organização para cumprir sua missão institucional de gerar valor para as partes interessadas, demonstrando eficiência e eficácia, transparência e prestação de contas, bem como a conformidade com as leis e regulamentos (CGDF, 2023).

A avaliação do índice de maturidade da gestão de riscos do GAVOP ocorreu com a aplicação de questionário modelo, validado e disponibilizado pela CGDF, contendo 15 (quinze) questões, Anexo A, para o efetivo de bombeiros militares que

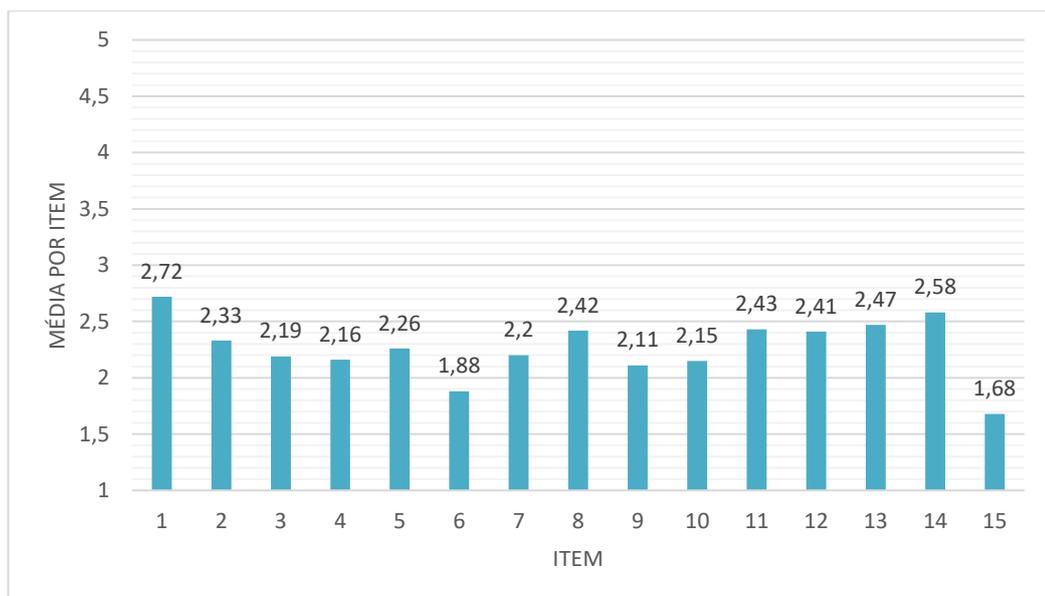
desempenham suas funções nas seções do GAVOP, no 1º e 2º Esquadrão de Aviação Operacional.

Ressalta-se que a participação nas pesquisas ocorreu de forma voluntária, mediante solicitação aos bombeiros. Cabe ressaltar que durante a aplicação do questionário aos militares o pesquisador esteve presente, mediou e esclareceu situações em que existiram dúvidas.

Para que fosse alcançado o número de militares determinado na metodologia, foi solicitada a identificação do militar respondedor e, de posse dessa informação, foram realizadas solicitações aos militares não presentes na unidade nos dias específicos de aplicação visando reduzir o número de militares não participantes. Diante desse cenário os questionários foram aplicados a 83 militares lotados no GAVOP.

Conforme metodologia utilizada pela CGDF (2023), a nota de cada questão foi apurada calculando-se a média aritmética simples das notas atribuídas pelos respondedores do questionário para cada questão correspondente. Nesse sentido foram obtidas médias conforme figura abaixo:

Figura 13: Notas das questões de avaliação do índice de maturidade



Fonte: O autor.

Para obter o índice de maturidade global da gestão de riscos, conforme metodologia proposta pela CGDF, foi calculada a média aritmética simples das 15

(quinze) questões constantes, exposta na figura acima. Para o GAVOP o índice de maturidade global para a gestão de riscos encontrado foi de 2,27, o que, conforme a figura de classificação abaixo, corresponde ao nível “Básico”, Figura 14.

Figura 14: Níveis de classificação da avaliação do índice de maturidade



Fonte: CGDF (2023).

Diante desse cenário e da análise das informações obtidas por meio das perguntas constantes no questionário, observa-se a existência de estruturas, contudo, ainda é possível identificar oportunidades de melhoria na implementação e disseminação (conhecimento, engajamento e cultura), o que repercute na eficiência e aplicação da gestão de riscos pelos militares.

O índice obtido reflete uma situação intermediária em relação à eficiência e eficácia da gestão de riscos dentro de sua estrutura. A nota alcançada indica que o Grupamento já possui algumas práticas e estruturas implantadas na gestão de riscos, mas também revela que há espaço significativo para aprimoramentos e avanços. É importante ressaltar que a gestão de riscos é um processo contínuo e complexo, exigindo esforços e dedicação constantes para alcançar um nível mais elevado de maturidade (TCU, 2020).

Como dito anteriormente, a avaliação da maturidade da gestão de riscos do GAVOP seguiu modelo preconizado pela CGDF e buscou responder as perguntas, conforme Anexo A.

No item 1, que aborda a definição, disseminação, e internalização dos objetivos do GAVOP, a nota de 2,72 indica que, embora as competências estejam definidas na Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, do Regimento Interno do CBMDF, há espaço para aprimoramentos. O resultado aponta que os objetivos precisam ser mais precisos, mensuráveis e alinhados com a missão do CBMDF, proporcionando uma orientação clara para todas as atividades executadas pelo Grupamento.

Destaca-se que durante a entrevista realizada com o Comandante do GAVOP foi informado que a autoridade não possui informação sobre a existência de “um plano setorial do COMOP que nos permita detalhar de forma específica os objetivos de cada segmento”. Além disso, o comandante relatou que a definição dos objetivos estratégicos constantes no Plano Estratégico precisa ser mais clara e objetiva, destacando que “seria benéfico estabelecer critérios mais claros para determinar se estamos atingindo esses padrões ou não”.

A comunicação transparente dos objetivos a todos os membros da unidade é fundamental para garantir que cada bombeiro compreenda seu papel na realização na busca por melhor servir à população (TCU, 2020b). Além disso, é importante que haja um acompanhamento regular do progresso em relação aos objetivos estabelecidos, com revisões periódicas para garantir sua relevância ao longo do tempo.

A segunda questão refere-se à definição de política e diretrizes para a gestão de riscos, a nota de 2,33 destaca que elas estão presentes, mas podem ser aprimoradas em termos de clareza e abrangência. Para garantir que as diretrizes sejam eficazes, é essencial revisar e atualizar os regulamentos internos, políticas operacionais e normas de segurança, fornecendo orientações precisas e detalhadas para orientar as ações e decisões do Grupamento.

Além disso, a promoção de reuniões, campanhas de orientação, participação em capacitações e treinamentos regulares ajudará a assegurar que todos os membros

estejam informados e capacitados para aplicar corretamente essas diretrizes em suas atividades diárias.

Merece destaque a análise do item 3, pois a questão envolve a definição da tolerância para riscos por parte do Grupamento. A avaliação ressalta a necessidade de uma definição mais clara e rigorosa na definição de qual o limite de risco a ser aceito pelo GAVOP.

Na pesquisa realizada, não foram encontrados documentos ou diretrizes específicas sobre a definição da tolerância ao risco no GAVOP. Para abordar essa questão, foram realizadas discussões internas envolvendo a administração da unidade, pilotos e tripulações.

O objetivo foi identificar práticas e comportamentos que pudessem ajudar na definição de ações de tratamento, conforme item referente as atividades de avaliação e tratamento contidos neste trabalho. Embora não haja documentos específicos, foi possível estabelecer tolerâncias preliminares com base nas discussões e análises, priorizando a segurança e o sucesso das missões.

O quarto e o quinto itens, que abordam a definição de metodologia/técnica para a gestão de riscos e o treinamento, indicaram que, assim como as questões anteriores, houve alguma iniciativa nesse sentido, mas expõem que não existe definição de uma metodologia clara e que o treinamento pode estar sendo insuficiente ou pouco abrangente.

Durante a entrevista com o Comandante do GAVOP foram destacas duas vertentes. A primeira envolve a gestão de riscos específicos às operações aéreas, com ênfase na mitigação de riscos por meio de práticas como manuais de segurança e relatórios de prevenção.

A segunda vertente trata da gestão de riscos e governança em toda a organização, destacando a necessidade de uma comunicação mais clara e integração das estratégias de alto escalão nos níveis operacionais. O Comandante enfatiza a importância de estabelecer padrões e procedimentos para tomar decisões mais acertadas, visando aprimorar a gestão de riscos em todos os níveis da organização.

Referente a isso, segundo TCU (2020b), a gestão de riscos é fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos, sugerindo que todos os membros da equipe estejam devidamente capacitados para identificar, avaliar e mitigar os riscos associados às operações aéreas e à administração da unidade.

Portanto, é fundamental investir em programas de treinamento abrangentes e contínuos, fornecendo conhecimentos e habilidades necessárias para lidar com as incertezas e desafios inerentes aos serviços prestados pelo GAVOP.

O item 6, que se refere ao registro e divulgação dos riscos em matrizes, a nota de 1,88 ressalta que essa prática pode não estar sendo adequadamente implementada. Segundo TCU (2020), as matrizes de riscos são instrumentos valiosos para visualizar e comunicar os riscos de forma clara e objetiva, permitindo uma compreensão abrangente e acessível dos desafios enfrentados pelo Grupamento.

Visando identificar a existência das citadas matrizes foram realizadas, durante as visitas técnicas, buscas e consultas com os chefes das seções e dos esquadrões do GAVOP e segundo relatos não foram confeccionadas matrizes nem documentos similares por não existir uma metodologia padronizada de atividades voltadas para a gestão de riscos.

Nesse sentido foi elaborada uma matriz de risco para os riscos identificados no GAVOP que será exposta e trabalhada nos itens 4.4.1 e 4.4.2 deste trabalho. Para aprimorar esse aspecto, é essencial revisar o processo de identificação de riscos e a forma como são comunicados, garantindo que todas as informações relevantes sejam transparentes e compreensíveis para todos os envolvidos.

A nota obtida nos itens 7, 8 e 9, que se referem respectivamente à avaliação prévia dos riscos em projetos relevantes, à identificação e implementação de controles e ao monitoramento desses controles, sugerem que embora tenham sido estabelecidos alguns mecanismos e exista avaliação de riscos nos projetos, ainda há espaço para fortalecê-los.

Segundo TCU (2020b) antes de executar e durante a execução de qualquer projeto, especialmente aqueles de maior relevância, é fundamental conduzir uma avaliação rigorosa de riscos. Cabe ressaltar que a Diretoria de Materiais do CBMDF,

por meio da Seção de Elaboração de Projetos Básicos e Pedidos de Compras, disponibiliza modelo (Processo do Sistema Eletrônico de Informação nº. 108610959) de Estudo Técnico Preliminar contendo o mapa de riscos, sendo exigência para todos os processos de contratação.

Nesse ponto cabe destacar o trecho da entrevista realizada junto à diretores e auditores da CGDF que relataram que o “gerenciamento de riscos deixou de ser um luxo para as organizações” e que normativos, como a Lei de Licitações, Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, reconhecem e estabelecem o gerenciamento de riscos como um “mecanismo de governança e boa prática”.

Essa prática ajuda a identificar possíveis ameaças e a estabelecer planos de contingência adequados, reduzindo potenciais impactos negativos. Portanto, é imprescindível fortalecer a cultura de avaliação prévia de riscos, garantindo que todos os projetos sejam submetidos a uma análise minuciosa antes de sua implementação.

A nota de 2,15, para o item 10, referente à revisão dos riscos de forma regular pelo GAVOP aponta que a revisão está ocorrendo, mas pode ser aprimorada. No tocante aos responsáveis pelo gerenciamento dos riscos, item 11, a nota de 2,43 sugere que houve definição, mas que pode ser reforçada a clareza dos responsáveis, de seus papéis e de suas responsabilidades.

Para TCU (2020b) a gestão de riscos é uma tarefa coletiva, e é fundamental que cada membro da equipe compreenda suas atribuições nesse processo. A definição precisa e transparente de responsabilidades permitirá uma abordagem mais coordenada e eficiente na identificação e tratamento de riscos.

Para o item 12, assim como para o item 13, com notas 2,41 e 2,47 respectivamente, as notas indicam que embora existam práticas de registro e relato de riscos, para que essas informações cheguem às partes interessadas há espaço para melhorias.

A documentação adequada e a transparência na comunicação são fundamentais para que as partes interessadas e a instância de governança estejam cientes de quaisquer riscos significativos que ultrapassem os limites aceitáveis. Essa

comunicação proativa visa permitir uma resposta ágil e a tomada de decisão fundamentada diante de eventos de alto impacto.

A nota de 2,58 na designação de setor para coordenar em nível tático as atividades de gestão de riscos sinaliza que a organização está engajada na implementação desse processo, mas também aponta para áreas passíveis de aprimoramento. Essa pontuação intermediária sugere que há uma base estabelecida, mas que existem oportunidades para fortalecer e refinar a abordagem adotada.

A designação de setores responsáveis para a gestão de riscos é um componente essencial na construção de uma estrutura organizacional robusta e preparada para enfrentar desafios. Ao atribuir responsabilidades específicas a setores designados, a organização pode garantir uma abordagem mais eficaz na identificação, avaliação e mitigação de riscos.

Segundo TCU (2020b), a coordenação eficaz entre os setores é fundamental para uma gestão de riscos consistente e integrada. Portanto, é importante que o Grupamento fortaleça essa coordenação, garantindo que as atividades de gestão de riscos sejam conduzidas de maneira alinhada e sinérgica em toda a organização.

Por fim, o item 15, que versa sobre a existência de sistema de avaliação dos gerentes quanto ao seu desempenho no gerenciamento dos riscos, obteve 1,68 e revela uma preocupação crítica no âmbito da gestão de riscos no GAVOP.

A baixa pontuação atribuída sinaliza que a prática de avaliar o desempenho dos gerentes de riscos pode não estar sendo adequadamente implementada ou nem estar acontecendo. Essa lacuna representa uma questão de grande importância, pois a avaliação dos gerentes de riscos é um pilar fundamental para o sucesso e a eficiência da gestão de riscos em qualquer organização (TCU, 2020b). Segundo CBMDF (2023c), compete ao Subcomitê de Gestão de Riscos realizar a avaliação das atividades desempenhadas pelos gerentes de riscos.

Destaca-se que durante a entrevista realizada com o grupo de diretores e auditores da CGDF foi mencionado que um "elemento essencial para o sucesso de uma implementação de GRC é a liderança e comprometimento da Alta Direção".

Nesse contexto é fundamental avaliar o envolvimento das lideranças setoriais do GAVOP com as boas práticas de gestão de riscos.

4.3 Metodologias e ferramentas de gestão de riscos aplicadas ao GAVOP

O objetivo de aplicar metodologias e ferramentas de gestão de riscos para identificar, avaliar e propor tratamentos para os riscos do GAVOP foi alcançado. A aplicação de metodologias e ferramentas de gestão de riscos no Grupamento de Aviação Operacional envolveu uma análise do contexto, identificação, análise e avaliação de riscos, desenvolvimento de estratégias de tratamento, implementação de controles, monitoramento contínuo, comunicação, treinamento e melhoria contínua.

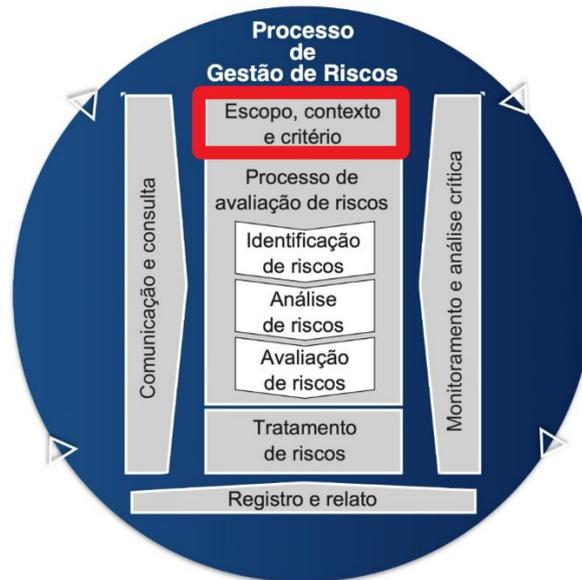
Esse processo resultou na confecção dos documentos modelos disponibilizados pela CGDF, tais como: Definição do Escopo Contexto e Critério, Matriz de Riscos, Matriz de Controle dos Riscos e Plano de Implementação das Ações de Controle, que serão disponibilizados, ao final deste trabalho, ao Comandante do GAVOP para que sejam adotadas as medidas futuras cabíveis.

4.3.1 Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critério

Por meio da revisão de literatura realizada nas seções 2.6 e 2.6.1, pôde-se estabelecer uma base sólida para as atividades de pesquisa em andamento, com o objetivo de cumprir a etapa de Escopo, Contexto e Critério, Figura 15, e iniciar o processo de gestão de riscos do GAVOP, levando em consideração sua estrutura, competências orgânicas e a necessidade de alinhamento com as características específicas e os objetivos estratégicos do CBMDF.

A fase de Escopo, Contexto e Critério na gestão de riscos possibilitou o entendimento profundo das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que circundam a unidade tanto em nível de ambiente interno quanto externo. Conhecer os recursos, capacidades e limitações é essencial para a tomada de decisões estratégicas sólidas (TCU, 2020a). Além disso, ter uma visão clara dos processos e projetos em andamento permite avaliar como eles contribuem ou podem afetar o desempenho e a segurança administrativa e operacional da unidade.

Figura 15: Escopo, Contexto e Critério



Fonte: (Adaptado de CBMDF, 2023).

Portanto, essa etapa não apenas estabelece as bases para a gestão de riscos, mas também serve como um guia para a formulação de estratégias de mitigação e adaptação, visando garantir a eficácia e a continuidade das operações do Grupamento de Aviação Operacional.

Ainda nessa etapa, a ausência de algumas definições precisou ser suprida com o estabelecimento dos critérios. Nesse sentido, a ausência de um documento ou procedimento formal que trate do apetite ao risco pode gerar incertezas e a falta de uma estrutura clara para as atividades de avaliação e tratamento de riscos no GAVOP. Diante desse cenário desafiador, algumas ações foram consideradas para preencher essa lacuna:

- a) Consulta a especialistas: buscou-se orientação de especialistas em gestão de riscos e aviação operacional para preencher essa lacuna. Tais ações foram realizadas por entender que profissionais com experiência podem auxiliar na definição de critérios e limites de apetite ao risco adequados à natureza das operações do GAVOP.
- b) Análise experiências passadas: A revisão das situações de risco enfrentadas pelo GAVOP no passado possibilitou percepções sobre como a organização historicamente lidou com riscos e quais níveis de tolerância foram observados.

- c) Consulta de normas e regulamentos: Embora não sejam específicos ao apetite ao risco, os regulamentos e normas aplicáveis à aviação operacional forneceram diretrizes relacionadas à segurança e à gestão de riscos.
- d) Desenvolvimento de uma estratégia interna: Com base nas informações disponíveis e nos objetivos do GAVOP, foi possível iniciar a elaboração de uma estratégia interna que definisse critérios preliminares de apetite ao risco. Essa estratégia pode ser aprimorada à medida que mais informações e orientações se tornem disponíveis.

É importante destacar que a ausência de uma definição formal de apetite ao risco não deve impedir a organização de realizar a gestão de riscos (2018b). Pelo contrário, essa situação ressalta a importância de iniciar um diálogo interno sobre a gestão de riscos e trabalhar para desenvolver diretrizes específicas à medida que a maturidade da organização evolui.

Diante do atual cenário e da ausência de um documento direcionador que estabeleça critérios para a tolerância ao risco dentro do GAVOP, torna-se imperativo definir um padrão claro. Esse padrão deve ser especialmente sensível à natureza das atividades operacionais da organização.

Ressalta-se que, conforme a Política de Gestão de Riscos do CBMDF, cabe ao Subcomitê de Gestão de Riscos “definir os níveis de apetite de risco dos processos organizacionais” (CBMDF, 2023c, p.5). Somado a isso, a Política define ainda que “os níveis de apetite pelo risco podem ser únicos para toda a Corporação ou customizados por cada Subcomitê de Gestão de Riscos” (CBMDF, 2023c, p.2).

Em consonância com essa necessidade, foi determinado que, no que concerne aos riscos operacionais, apenas os riscos categorizados como "Baixo" serão considerados toleráveis. Em relação aos demais tipos de riscos, a concessão de tolerância será restrita aos riscos de nível médio.

Tal definição objetiva proporcionar uma abordagem consistente e bem delineada no tocante à avaliação e gestão de riscos, contribuindo assim para a eficácia dos processos e a segurança das operações do GAVOP.

Por fim, definiu-se que os riscos definidos como riscos chave, ou seja, riscos que impactam nos objetivos da organização, devem compor o Plano de Implementação das Ações de Controle e estarem sujeitos a controle constante.

4.3.1.1 Matriz SWOT do GAVOP

O Grupamento de Aviação Operacional desempenha um papel de extrema importância ao garantir a segurança e prestar assistência à comunidade do Distrito Federal. No intuito de aprimorar ainda mais suas operações, foram realizadas visitas técnicas e análises detalhadas de processos e documentos, seguindo as diretrizes estabelecidas na norma NBR ISO 31.000. Essas ações culminaram na criação da matriz SWOT, uma ferramenta que visa orientar as decisões estratégicas da unidade.

Um aspecto importante foi o engajamento interno durante a análise e desenvolvimento da matriz SWOT. A participação ativa de todos os membros militares do GAVOP permitiu uma compreensão ampla das realidades operacionais e estratégicas.

A construção da matriz SWOT foi mais que uma mera coleta de dados, buscou-se criar uma visão holística e abrangente. A validação rigorosa, incluindo a revisão por parte dos chefes de seção, dos esquadrões e do comandante do grupamento, buscou garantir que a matriz refletisse de forma precisa a realidade estratégica e operacional do GAVOP.

A. Forças (S)

Ao realizar um estudo aprofundado, baseado em informações fornecidas pelos próprios militares lotados no GAVOP, diversas forças internas foram identificadas, conforme imagem abaixo, moldando a unidade de maneira positiva e influenciando diretamente suas operações. Estas forças representam os alicerces que sustentam a qualidade das atividades desempenhadas pelo GAVOP, evidenciando um compromisso com a tradição, a qualidade do atendimento, a segurança operacional e o desenvolvimento contínuo.

Figura 16: Forças do GAVOP identificadas



**Tradição e histórico bem-sucedido.
Bom clima organizacional e engajamento.
Alta eficiência operacional e administrativa.
Desenvolvimento de talentos internos e liderança qualificada.
Atendimento de qualidade à sociedade do DF.
Atuação com foco na Segurança.**

Fonte: O autor.

Neste contexto, cada força identificada é única em sua contribuição para o fortalecimento do GAVOP como um todo.

I. Tradição e histórico bem-sucedido

A tradição e o histórico bem-sucedido do GAVOP despertam grande interesse e confiança entre os militares lotados na unidade. Essa força foi identificada como uma base sólida de conhecimento acumulado ao longo dos anos, permitindo que a equipe tenha boas referências com as lições aprendidas, os sucessos passados e, principalmente, com os erros cometidos.

O reconhecimento das operações bem-sucedidas não apenas reforça a autoestima da equipe, mas também estabelece um padrão de excelência a ser mantido e superado. A tradição do GAVOP também fortalece os laços da unidade com a comunidade, transmitindo um senso de confiabilidade e responsabilidade em momentos críticos.

II. Bom clima organizacional e engajamento

O clima organizacional positivo e o engajamento da equipe são características essenciais que têm um impacto direto na eficácia operacional do GAVOP. Conforme relatado pelos militares, o ambiente de trabalho positivo e colaborativo impulsiona a coesão da equipe, aumenta a motivação individual e favorece a troca de ideias e conhecimentos.

Esse ambiente propício à comunicação eficaz e à colaboração permite que a equipe se sinta valorizada e incentivada a contribuir com suas melhores habilidades e

conhecimentos para o bem comum. O engajamento da equipe não apenas fortalece o compromisso com a missão da unidade, mas também facilita a adaptação a mudanças e desafios inesperados.

III. Alta eficiência operacional e administrativa

Nas análises fornecidas pelos militares, fica evidente que a habilidade de otimizar processos e alocar recursos de maneira estratégica desempenha um papel importante na consecução das atividades. A eficiência administrativa não é apenas uma meta, mas sim uma prática incorporada, proporcionando resposta ágil e adaptável diante de mudanças nas circunstâncias. A ênfase na otimização operacional não só reflete a competência técnica, mas também ressoa como um indicativo da mentalidade estratégica do GAVOP, evidenciando a importância vital de uma gestão eficiente na consecução de objetivos mais amplos e complexos.

IV. Desenvolvimento de talentos internos e liderança qualificada

O desenvolvimento de talentos internos e a presença de liderança qualificada são fatores que despertam interesse por sua capacidade de garantir a continuidade e o crescimento sustentável do GAVOP.

Conforme relatado, o investimento em capacitação e treinamento cria uma equipe altamente competente e adaptável, capaz de enfrentar uma variedade de cenários desafiadores. Além disso, a presença de líderes habilidosos e experientes oferece orientação e direcionamento valiosos, influenciando a cultura organizacional e a busca constante por aprimoramento.

V. Atendimento de qualidade à sociedade do DF

Segundo relato dos militares, o compromisso com o atendimento de qualidade à sociedade do Distrito Federal é uma força que reflete o propósito fundamental do GAVOP. Eles destacam que a oportunidade de impactar positivamente a vida das pessoas, especialmente em momentos de crise, motiva a equipe a manter altos padrões de desempenho e dedicação.

O reconhecimento do impacto positivo que a unidade tem na comunidade cria um senso de orgulho e responsabilidade, impulsionando a equipe a continuar superando desafios e inovando em suas operações.

VI. Atuação com foco na Segurança

A segurança é uma prioridade central em todas as operações, refletindo um compromisso com a preservação da vida e o bem-estar de todos os envolvidos. Como relatado, essa ênfase na segurança não apenas mantém a equipe protegida, mas também constrói confiança com a comunidade e com outros órgãos de segurança. A cultura de segurança também demonstra um nível elevado de profissionalismo e responsabilidade, contribuindo para a reputação exemplar da unidade.

B. Fraquezas (W)

A análise aprofundada das fraquezas identificadas no GAVOP revela desafios que demandam atenção e podem exigir ação imediata. Ao ouvir os relatos dos militares lotados na unidade, fica evidente que essas fraquezas podem impactar, de forma negativa, direta ou indiretamente, a gestão do grupamento, além da eficácia, da agilidade e da segurança das operações da unidade, conforme pode ser visto na figura abaixo.

Figura 17: Fraquezas identificadas no GAVOP



- **Falta de recursos humanos e materiais.**
- **Limitações na infraestrutura e nos processos.**
- **Educação continuada deficiente.**
- **Resistência interna à adoção de novas tecnologias.**
- **Comunicação interna deficiente.**
- **Restrições burocráticas.**
- **Descumprimento de regulamentações.**

Fonte: O autor.

A compreensão profunda dessas fraquezas é um importante passo para identificar riscos internos e para implementar estratégias de melhoria que fortaleçam a atuação do GAVOP, permitindo que ele alcance todo o seu potencial e cumpra sua missão de maneira mais efetiva em prol da segurança e do bem-estar da comunidade que serve.

I. Falta de recursos humanos e materiais

A escassez de recursos humanos e materiais no Grupamento de Aviação Operacional é uma fraqueza que suscita grande preocupação entre os militares lotados na unidade. Este desafio impacta diretamente a capacidade de resposta em situações de emergência, visto que a falta de pessoal e equipamento adequado pode comprometer a eficiência operacional. O reconhecimento dessa fraqueza evidencia a importância de investir em recursos e estrutura para permitir que a equipe do GAVOP cumpra seu papel vital de forma eficaz e segura.

II. Limitações na infraestrutura e nos processos

O relato dessas limitações indica que, embora haja um compromisso em alcançar a excelência operacional, a infraestrutura inadequada e os processos não otimizados podem impedir que a equipe alcance seu potencial máximo. Essa fraqueza destaca a necessidade de avaliar e aprimorar continuamente as instalações e os fluxos de trabalho para garantir que a unidade esteja devidamente equipada para suas tarefas críticas.

III. Educação continuada deficiente

A falta de oportunidades regulares de treinamento e capacitação pode comprometer a adaptação às mudanças regulamentares e tecnológicas, bem como o aprimoramento das habilidades individuais e coletivas. Esse relato destaca a importância de investir na formação constante da equipe para garantir que todos os membros estejam atualizados e preparados para lidar com os desafios em constante evolução.

IV. Resistência interna à adoção de novas tecnologias

A resistência interna à adoção de novas tecnologias é outra fragilidade que requer atenção. A falta de modernização tecnológica pode agravar a deficiência da infraestrutura e dos processos, limitando a eficiência operacional e a agilidade das ações. O relato sobre a resistência à mudança destaca a necessidade de promover uma cultura de inovação e fornecer o treinamento necessário para que a equipe se sinta confortável em abraçar novas ferramentas que otimizem as operações.

V. Comunicação interna deficiente

A comunicação interna deficiente é uma fraqueza que se relaciona diretamente com a falta de otimização dos processos e a infraestrutura limitada. O relato sobre falhas na coordenação entre as equipes e a ausência de comunicação eficaz destaca a importância de investir em canais de comunicação claros e eficientes. A melhoria da comunicação interna não apenas previne mal-entendidos, mas também promove a sincronização das operações, resultando em ações mais coordenadas e eficazes.

VI. Restrições burocráticas

O relato sobre burocracias excessivas destaca o impacto negativo que procedimentos administrativos complexos podem ter nas operações do GAVOP. O relato dessas limitações administrativas indica que processos burocráticos complexos podem atrasar a tomada de decisões e a implementação de ações corretivas. Essa fraqueza destaca a importância de buscar maneiras de simplificar e agilizar os processos administrativos, permitindo que a equipe concentre seus esforços nas atividades operacionais essenciais.

VII. Descumprimento de regulamentações

O descumprimento de regulamentos internos e externos é uma fraqueza que envolve questões legais e institucionais. O relato sobre esse problema destaca o risco que o não cumprimento das normas pode representar para a integridade da unidade e de seus membros, bem como para a reputação do CBMDF perante a sociedade.

A importância de operar dentro dos padrões éticos e legais é fundamental para manter a confiança e o respeito da comunidade. Enfrentar essa fraqueza exige a implementação de medidas que promovam uma cultura de conformidade, transparência e respeito às regulamentações.

C. Oportunidades (O)

Ao explorar as oportunidades, o GAVOP tem a chance de aprimorar seus processos, fortalecer sua atuação e expandir sua influência. A seguir, serão apresentadas as oportunidades que emergem do estudo, delineando como cada uma delas pode ser aproveitada para otimizar a eficácia operacional, aprimorar os serviços

prestados e consolidar ainda mais a reputação do GAVOP, e conseqüentemente o CBMDF, como uma referência em segurança pública com o emprego do recurso aéreo.

Figura 18: Oportunidades identificadas no GAVOP



- **Participação em programas de treinamento e capacitação em aquisições e gestão de contratos.**
- **Parcerias estratégicas com entidades da aviação para intercâmbio de conhecimentos.**
- **Parceria com a Secretaria de Saúde do DF e dos Estados vizinhos.**
- **Modernização da frota de aviões, helicópteros e de RPA.**
- **Desenvolvimento de sistemas de TI seguros e eficientes.**
- **Existência de fundos de segurança pública e de iniciativas de fomento para captação de recursos.**
- **Colaboração internacional para troca de conhecimentos.**
- **Participação em programas de prevenção comunitária.**

Fonte: O autor (2023).

I. Participação em programas de treinamento e capacitação em aquisições e gestão de contratos

Os relatos indicam que essa iniciativa é vista como uma maneira eficaz de aprimorar a expertise da equipe em lidar com processos de aquisição, gerenciamento de contratos e utilização otimizada dos recursos disponíveis. Por meio dessa capacitação, os bombeiros podem melhorar significativamente a eficiência dos procedimentos de compra e contratação, maximizando a economia de recursos e fortalecendo a operacionalidade do grupamento. Além disso, essa oportunidade pode resultar em um aumento da agilidade nas aquisições e melhoria da execução do planejamento estratégico, tornando o GAVOP mais apto a enfrentar desafios emergentes.

II. Parcerias estratégicas com entidades da aviação para intercâmbio de conhecimentos

A possibilidade de estabelecer colaborações estratégicas com organizações da aviação não apenas oferece a oportunidade de adquirir conhecimentos avançados,

tecnologias inovadoras e abordagens eficazes, mas também contribui para a expansão da visibilidade da unidade em âmbitos nacionais e internacionais.

Os militares relatam que essa oportunidade pode catalisar a introdução de melhores práticas operacionais, permitindo que o GAVOP alcance padrões superiores de excelência em suas operações. Além disso, o compartilhamento de conhecimentos com entidades de renome pode solidificar a reputação do grupamento como um centro de expertise na aviação de segurança pública, especialmente em resgate e combate a incêndios.

III. Parceria com a Secretaria de Saúde do DF e dos Estados vizinhos

Essa parceria tem o potencial de aprimorar significativamente a assistência médica em áreas remotas e emergências, abrangendo transporte médico aéreo, resposta a desastres, treinamento, logística de suprimentos médicos e telemedicina. A parceria tem o potencial de fortalecer a infraestrutura de saúde do DF e poder servir de modelo para futuras colaborações em todo o país.

IV. Modernização da frota de aviões, helicópteros e de RPA

A modernização da frota é vista como uma maneira de aprimorar a eficácia e a segurança das operações aéreas. Os relatos destacam que a aquisição de aeronaves e equipamentos mais modernos e atualizados pode melhorar significativamente a capacidade de resposta do grupamento em situações críticas.

Isso não apenas eleva o padrão de atendimento às demandas da sociedade, mas também proporciona aos militares ferramentas mais adequadas para enfrentar os desafios operacionais complexos, aumentando a confiança da equipe e sua capacidade de cumprir a missão.

V. Desenvolvimento de sistemas de tecnologia da informação (TI) seguros e eficientes

Os relatos dos militares ressaltam que a implementação de sistemas de TI adequados pode agilizar a comunicação interna, a coordenação das operações, a gestão da unidade e a tomada de decisões.

A possibilidade de desenvolver soluções tecnológicas seguras e eficientes pode otimizar os processos internos do grupamento, permitindo uma resposta mais ágil e eficaz a emergências e situações críticas. Isso pode resultar em um atendimento de qualidade ainda maior à sociedade e melhorias significativas na gestão das operações do GAVOP.

VI. Existência de fundos de segurança pública e de iniciativas de fomento para captação de recursos

Os bombeiros militares apontam que a busca por recursos financeiros por meio desses fundos e programas pode impactar diretamente a operacionalidade e o desenvolvimento do GAVOP. A capacidade de acessar esses recursos pode viabilizar investimentos em áreas como treinamento, equipamentos de ponta e prevenção comunitária.

Os militares reconhecem que essa oportunidade pode fortalecer a capacidade do grupamento de responder a emergências e desastres, bem como melhorar a gestão de recursos, contribuindo para uma atuação mais eficaz e abrangente.

VII. Colaboração internacional para troca de conhecimentos

Considerada uma oportunidade estratégica que desperta interesse entre os militares do GAVOP. Eles ressaltam que a colaboração com instituições e equipes de resgate de outros países pode proporcionar percepções e práticas de sucesso.

A possibilidade de compartilhar experiências, técnicas e tecnologias avançadas pode aprimorar significativamente as habilidades da equipe e a qualidade dos serviços prestados. Além disso, essa oportunidade de colaboração internacional pode ampliar a visão e a abordagem do GAVOP, contribuindo para sua excelência operacional e tornando-o um protagonista em âmbito nacional e internacional na área de resgate.

VIII. Participação em programas de prevenção comunitária

É vista como uma oportunidade de impacto social e operacional. Os militares destacam que engajar-se em programas de prevenção pode não apenas fortalecer os laços entre a unidade e a comunidade, mas também reduzir os riscos de ocorrência de acidentes e emergências. Isso não apenas possibilita a redução do número de

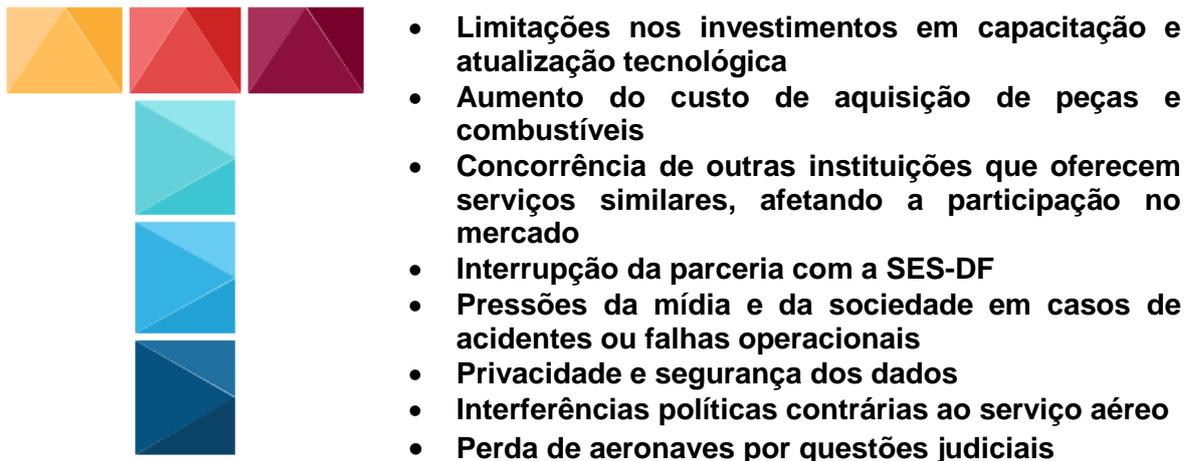
atendimentos, mas também reforça a imagem do GAVOP, e conseqüentemente do CBMDF, como uma instituição comprometida com a proteção e bem-estar da sociedade.

D. Ameaças (T)

As ameaças identificadas por meio da análise SWOT, figura abaixo, apresentam desafios importantes que requerem atenção e planejamento estratégico por parte do Grupamento de Aviação Operacional.

Essas ameaças representam obstáculos potenciais que podem impactar negativamente a eficácia operacional, a sustentabilidade financeira e a reputação da unidade.

Figura 19: Ameaças identificadas no GAVOP



Fonte: O autor (2023).

Foi essencial compreender e abordar essas questões com a devida seriedade, buscando adotar medidas proativas para mitigar riscos e garantir que o GAVOP continue a desempenhar seu papel fundamental na proteção da comunidade e na prestação de serviços de alta qualidade em situações de emergência.

I. Limitações nos investimentos em capacitação e atualização tecnológica

Tais limitações representam um desafio evidente para a aviação de segurança pública, de acordo com as perspectivas dos militares do GAVOP. Eles enfatizam que a falta de investimento em capacitação e tecnologia pode resultar na perda de

habilidades essenciais e na obsolescência tecnológica, prejudicando a eficácia operacional e comprometendo a capacidade de lidar com as crescentes demandas e complexidades das operações de resgate e atendimento emergencial.

II. Aumento do custo de aquisição de peças e combustíveis

Os bombeiros militares destacam que a aquisição de peças de reposição e combustíveis para as aeronaves é diretamente afetada pelas variações cambiais, especialmente do dólar. Essa dependência torna o GAVOP vulnerável a aumentos imprevistos nos custos, o que pode impactar negativamente o orçamento disponível.

O cenário de aumento contínuo nos preços desses insumos pode reduzir o capital disponível para outras necessidades operacionais, afetando a prontidão operacional e a eficiência financeira do Grupamento. Essa ameaça ressalta a importância de uma gestão financeira cautelosa e de estratégias de mitigação para minimizar os impactos desse desafio constante.

III. Concorrência de outras instituições que oferecem serviços similares, afetando a participação no mercado

Os militares ressaltam que a presença de outras instituições oferecendo serviços aéreos similares pode levar a uma redução na demanda por seus serviços especializados. Isso exige ações estratégicas para reforçar a diferenciação e os pontos fortes do GAVOP, a fim de manter a preferência e a confiança da população nos serviços oferecidos pela unidade.

Os relatos apontam para a importância de o comando da instituição ajustar estratégias e buscar cooperação com outros órgãos da Secretaria de Segurança Pública, a fim de evitar a sobreposição de serviços e garantir a execução eficiente das operações aéreas de segurança pública. A concorrência não só pode impactar negativamente a visibilidade e a autoridade do GAVOP, mas também pode dispersar recursos e esforços essenciais, prejudicando a qualidade e a eficácia dos serviços prestados.

O reconhecimento dessa ameaça enfatiza a necessidade de uma colaboração interinstitucional eficaz e a definição clara de papéis e responsabilidades para garantir

que o CBMDF mantenha seu papel fundamental na aviação de segurança pública no Distrito Federal.

IV. Interrupção da parceria com a SES-DF

Os militares lotados no GAVOP explicam que a parceria com a Secretaria de Saúde do Distrito Federal é vital para o sucesso das operações aéreas de resgate e atendimento médico. Qualquer interrupção nessa colaboração pode afetar adversamente a capacidade de fornecer assistência médica de emergência oportuna e eficaz, prejudicando a missão do GAVOP.

V. Pressões da mídia e da sociedade em casos de acidentes ou falhas operacionais

Após a ocorrência de acidentes ou falhas operacionais, emerge uma ameaça de proporções significativas decorrente das pressões exercidas pela mídia e pela sociedade. Conforme enfatizado pelos militares, essas pressões têm o potencial de desencadear uma série de desafios complexos.

VI. Privacidade e segurança dos dados

Os militares lotados no GAVOP observam que a coleta e o armazenamento de informações sensíveis exigem proteção robusta contra ameaças cibernéticas e vazamentos de dados. O comprometimento da privacidade e segurança dos dados pode não apenas afetar a operação, mas também minar a confiança da população na capacidade do GAVOP de proteger informações confidenciais.

VII. Interferências políticas contrárias ao serviço aéreo

Interferências políticas podem comprometer a autonomia operacional do Grupamento de Aviação Operacional, prejudicando a capacidade de resposta eficaz a emergências e situações críticas. A interferência externa nas decisões operacionais pode afetar a agilidade e eficiência das operações, bem como a capacidade de cumprir a missão do CBMDF.

Os militares destacam a necessidade de manter a integridade das operações aéreas, garantindo que elas sejam guiadas por critérios técnicos e profissionais, em

vez de interesses políticos. Isso reforça a importância de um ambiente institucional estável que priorize a segurança pública e o bem-estar da comunidade acima de questões políticas.

VIII. Perda de aeronaves por questões judiciais

Dificuldades de natureza legal e operacional podem impactar diretamente a capacidade de resposta do GAVOP em situações críticas, abrangendo atividades como operações de resgate, atendimento pré-hospitalar e combate a incêndios florestais. Os profissionais destacam com ênfase a urgência de abordar de maneira eficaz as questões de caráter legal, administrativo e de cedência, a fim de garantir a disponibilidade e prontidão dessas aeronaves que desempenham um papel fundamental nas atividades realizadas pelos esquadrões.

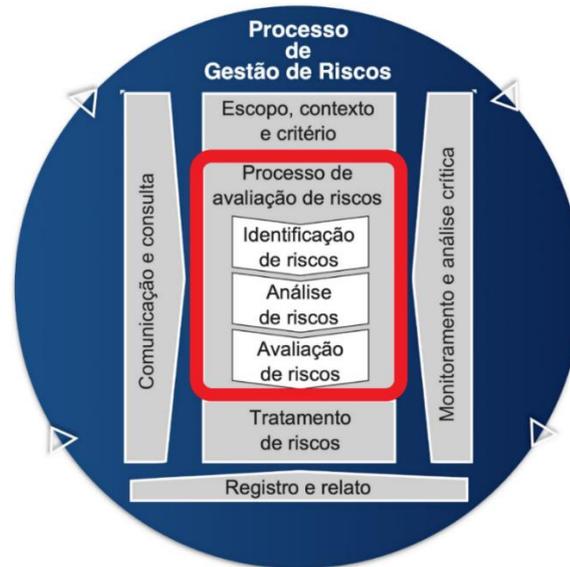
4.3.2 Processo de avaliação de riscos do GAVOP

Após a etapa de estabelecimento do Escopo, Contexto e Critério iniciou-se a etapa correspondente ao Processo de avaliação de riscos, conforme figura abaixo. As atividades de pesquisa realizadas buscaram atingir, além do objetivo geral da pesquisa, o objetivo específico de aplicar metodologias e ferramentas de gestão de riscos com a finalidade de identificar, avaliar e propor tratamentos para os riscos encontrados no GAVOP.

O processo de avaliação de riscos, conforme preconizado pela CGDF e pela norma NBR ISO 31000, representa uma abordagem abrangente e estruturada para identificar, analisar e avaliar os riscos que uma organização pode enfrentar. A CGDF, como órgão de controle no Distrito Federal, estabeleceu diretrizes e padrões para garantir a efetividade dos processos de avaliação de riscos.

A NBR ISO 31000, por sua vez, fornece princípios e diretrizes que podem ser aplicados pelo GAVOP. Ambas as referências destacam a importância de uma abordagem sistemática, envolvendo a identificação dos riscos, a análise da sua probabilidade e consequências, a avaliação da sua aceitabilidade e a implementação de estratégias de resposta, figura abaixo.

Figura 20: Processo de Avaliação de Riscos



Fonte: (Adaptado de CBMDF, 2023a).

Ao propor que essas atividades sejam adotadas pelo GAVOP pretende-se que o resultado das atividades melhore a capacidade de adaptação a cenários, promova a transparência, aumente a responsabilidade e alcance resultados consistentes e sustentáveis a longo prazo. Essa abordagem não apenas visa proteger as operações aéreas do CBMDF, mas também garantir que os serviços prestados à sociedade sejam seguros e eficientes, atendendo às expectativas dos cidadãos.

No cenário das operações aéreas do Grupamento de Aviação Operacional, a identificação de riscos desempenha um papel de extrema relevância. A identificação eficaz de riscos permite que sejam adotadas ao final de todo o processo medidas de antecipar possíveis ameaças que possam afetar suas atividades ou adotar medidas proativas para mitigá-las.

As atividades de identificação de riscos compreendem um processo sistemático e contínuo que envolve diversas etapas, desde a coleta de dados até a análise de incidentes anteriores. Por meio do conjunto de passos bem definidos, o pesquisador conseguiu identificar potenciais eventos de risco que podem afetar o Grupamento e suas operações e, assim, sugerir estratégias preventivas para garantir a segurança de suas atividades e garantir a melhoria dos processos, conforme matriz de riscos acessível por meio da figura abaixo e do link: <https://encurtador.com.br/cqz24>.

A matriz de riscos, conforme o modelo disponibilizado pela Controladoria-Geral do Distrito Federal, foi uma ferramenta utilizada para o processo de gestão de riscos no âmbito do GAVOP. Ela compreende três etapas fundamentais: identificação, análise e avaliação dos eventos de risco.

Figura 21: QR Code para acesso a matriz de riscos do GAVOP



Fonte: O autor (2023).

É importante ressaltar que a identificação de riscos não é um processo isolado, mas sim uma parte integrante da cultura de gestão de riscos e está diretamente ligada às etapas de análise, avaliação e tratamento dos riscos.

A primeira etapa das atividades de identificação de riscos envolveu a coleta de dados e informações relevantes para as operações do GAVOP. Isso inclui opiniões dos militares lotados no grupamento, registros de manutenção de aeronaves, históricos de voos anteriores e relatórios de incidentes ou acidentes passados.

Essa base de dados sólida é essencial para a identificação de riscos potenciais, pois fornece informações concretas sobre as condições operacionais e eventos anteriores, estando presente na etapa de definição do Escopo, Contexto e Critério.

Após uma análise aprofundada, identificou-se 08 (oito) eventos de risco que podem impactar os objetivos estratégicos do CBMDF e as operações do GAVOP. Esses eventos foram identificados considerando a complexidade das operações aéreas e a necessidade de assegurar a segurança e eficácia das missões.

Na Figura abaixo, estão identificados 5 (cinco) eventos de risco operacionais juntamente com a classificação de probabilidade de ocorrência e das possíveis consequências, conforme metodologia da CGDF.

Ressalta-se que os riscos operacionais identificados se encontram relacionados aos objetivos estratégicos do CBMDF, comprometendo sua capacidade de atender às ocorrências emergenciais nos rigorosos padrões internacionais estabelecidos.

A Política de Gestão de Riscos do CBMDF assume um papel fundamental na organização ao estabelecer um sistema de classificação abrangente dos riscos, figura abaixo. Este documento desempenha ações de liderança e comprometimento ao definir os princípios orientadores, diretrizes estratégicas, responsabilidades institucionais e o próprio processo de gerenciamento de riscos no âmbito do CBMDF.

Figura 22: Relação de riscos operacionais com impacto ao nível estratégico

Código	Evento de risco	Probabilidade	Consequência	Nível de risco
ER 1	Acidente aéreo	Raro	Catastrófica	Alto
ER 2	Atendimento a ocorrências com padrões inferiores aos estabelecidos	Provável	Maior	Extremo
ER 3	Restrições de uso do espaço aéreo	Possível	Moderada	Médio
ER 4	Escassez de aeronaves disponíveis para operações	Possível	Maior	Alto
ER 5	Perda de pessoal chave com conhecimento especializado	Quase certo	Moderada	Extremo

Fonte: O autor (2023).

Além disso, ele oferece uma análise detalhada das principais terminologias e categorias de riscos que são pertinentes ao funcionamento da instituição, contribuindo assim para uma abordagem mais precisa e eficaz na mitigação de ameaças potenciais.

Em seguida foram identificados mais 3 (riscos) riscos relacionados a atividades estratégicas e de projeto, de integridade e financeiras ou orçamentarias:

Figura 23: Relação de riscos estratégicos e de projetos, de integridade e financeiros ou orçamentários

Código	Evento de risco	Probabilidade	Consequência	Nível de risco
ER 6	Perda de parcerias estratégicas	Possível	Maior	Alto
ER 7	Vazamento de Informações Sensíveis	Possível	Moderada	Médio
ER 8	Redução do orçamento destinado ao GAVOP	Possível	Maior	Alto

Fonte: O autor (2023).

Durante a pesquisa realizada e dos riscos identificados foi relevante compreender se os objetivos estratégicos do CBMDF, definidos no Plano Estratégico, poderiam ser impactados com a materialização do evento de risco. Nesse contexto a Figura 24 relaciona o evento de risco ao objetivo estratégico.

Figura 24: Objetivo estratégico impactado

Código	Tipo	Objetivo estratégico impactado	Macroprocesso/Atividade
ER 1	Negativo	Atender as ocorrências emergenciais nos padrões internacionais	Macroprocesso de atendimento operacional
ER 2	Negativo	Atender as ocorrências emergenciais nos padrões internacionais	Macroprocesso de atendimento operacional
ER 3	Negativo	Atender as ocorrências emergenciais nos padrões internacionais	Macroprocesso de Atendimento Operacional
ER 4	Negativo	Atender as ocorrências emergenciais nos padrões internacionais	Macroprocesso de logística
ER 5	Negativo	Atender as ocorrências emergenciais nos padrões internacionais	Macroprocesso de gestão de recursos humanos
ER 6	Negativo	Atender as ocorrências emergenciais nos padrões internacionais e desenvolver pesquisas e a gestão do conhecimento	Macroprocesso de cooperação institucional
ER 7	Negativo	Garantir a infraestrutura apropriada às atividades operacionais e administrativas	Macroprocesso de segurança da informação
ER 8	Negativo	Captar recursos financeiros para executar a estratégia	Macroprocesso de gestão de recursos financeiros

Fonte: O autor (2023).

É relevante destacar que, seguindo a metodologia da NBR ISO 31.000 e as diretrizes da CGDF, os oito eventos de risco (ER) identificados foram classificados quanto ao tipo como “Negativo”, representando potenciais vulnerabilidades ou ameaças às operações do GAVOP.

Conforme NBR ISO 31.000, a análise de risco se baseia na avaliação de eventos que podem impactar negativamente a segurança e eficácia das operações aéreas, utilizando escalas qualitativas de probabilidade e consequência. Segundo orientações da CGDF, essas escalas geralmente contam com cinco níveis cada, sendo que a probabilidade varia de "improvável" a "quase certo" e a consequência de "desprezível" a "catastrófica".

A análise de riscos, como indicada pela Figura 25 apresentada abaixo, envolve a combinação dessas duas variáveis, probabilidade e consequência, em uma matriz.

Figura 25: Determinação do nível de risco

		PROBABILIDADE				
		IMPROVÁVEL	RARO	POSSÍVEL	PROVAVEL	QUASE CERTO
CONSEQUÊNCIAS	CATASTRÓFICA		ER 1			
	MAIOR			ER 4, ER 6, ER 8	ER 2	
	MODERADA			ER 3, ER 7		ER 5
	MENOR					
	DESPREZÍVEL					

Fonte: O autor (2023).

Essa matriz é fundamental para a classificação do nível de risco de cada evento identificado. No entanto, ao realizar essa análise, é importante estar ciente de que ela pode ser afetada por diversas influências, que podem levar a conclusões diferentes ou imprecisas.

Uma das principais influências a serem consideradas é a subjetividade nas opiniões e percepções sobre os riscos operacionais da aviação. Diferentes membros da equipe do GAVOP podem ter visões distintas sobre a probabilidade e a consequência de um evento, o que pode levar a discrepâncias na análise. Além disso, experiências passadas e preconceitos podem influenciar a forma como os riscos são percebidos, levando a avaliações enviesadas.

Outro fator crítico a ser considerado é a qualidade das informações utilizadas na análise. Se os dados disponíveis forem imprecisos ou incompletos, a análise de risco pode ser comprometida. Suposições feitas durante o processo de análise também podem afetar os resultados, uma vez que essas suposições podem se mostrar incorretas ao longo do tempo.

Além disso, a exclusão de alguns eventos de risco da análise ou a não consideração de cenários alternativos pode levar a uma compreensão limitada dos riscos envolvidos nas operações do GAVOP. Portanto, é fundamental garantir que os eventos de risco sejam relevantes e avaliados.

4.3.3 Atividades de tratamento de riscos no GAVOP

As atividades de avaliação e tratamento de riscos foram realizadas isoladamente para cada evento de risco no Grupamento de Aviação Operacional, seguindo uma abordagem metódica que visou coletar dados e informações essenciais para a futura elaboração do Plano de Implementação das Ações de Controle, em total conformidade com as diretrizes estabelecidas pela CGDF.

É importante ressaltar que o sucesso desse processo depende da validação da pesquisa por um subcomitê designado para essa atividade, uma medida relevante a ser executada pela autoridade competente. Essa validação, ocorre em virtude de recomendação do órgão de controle, e visa assegurar a qualidade e a eficácia das estratégias de tratamento de riscos específicas para o GAVOP, bem como o alinhamento dessas estratégias com os objetivos estratégicos do CBMDF.

A gestão de riscos deve ser uma prática contínua e adaptativa, e o GAVOP pode progredir nesse sentido com o tempo. Portanto, a busca por estratégias e orientações para a definição do apetite ao risco é um passo fundamental na jornada do GAVOP em direção a uma gestão de riscos eficaz e segura em suas operações de aviação.

O primeiro passo essencial na avaliação de riscos é identificar aqueles que apresentam níveis acima do limite de exposição a risco. Para tornar essa identificação visualmente clara, o uso da cor vermelha na matriz de probabilidade versus consequência é sugerido.

Essa abordagem permite que os gestores concentrem sua atenção nos riscos mais críticos que precisam de intervenção imediata. É uma maneira de sinalizar que esses riscos estão além do limite aceitável e merecem uma análise mais aprofundada.

No contexto das etapas de pesquisa realizadas, ficou evidente, conforme item 4.3.1, que somente seriam aceitos riscos operacionais classificados como “Baixo”. Além disso, qualquer risco com classificação superior a mencionada ou classificado como risco chave deveria ser para integrante do Plano de Implementação das Ações de Segurança e passar por ações de tratamento.

Uma vez que os riscos extremos foram destacados em vermelho, o próximo passo consistiu em identificar suas fontes, causas e possíveis consequências para a organização. Esse processo de identificação foi importante para desenvolver uma compreensão completa dos riscos em questão, ver Figura 21. Somente quando se conhece a origem e os efeitos potenciais de um risco, é possível planejar medidas eficazes de mitigação (CGDF, 2023).

No entanto, o processo de avaliação não deve se limitar apenas aos riscos acima do limite de tolerância, como mencionado. Também é importante identificar os demais riscos que se encontram abaixo do limite. Para os riscos na faixa verde, caso tivessem sido identificados, a ênfase recairia sobre a necessidade de monitoramento contínuo.

Embora esses riscos não constem no topo da classificação eles teriam o potencial de evoluir ao longo do tempo, atingindo níveis de risco mais elevados. Portanto, a vigilância atenta seria fundamental para garantir que eles não se transformassem em ameaças significativas.

Nesse sentido, caso tivessem sido identificados riscos situados na faixa verde, eles seriam considerados aceitáveis sem a necessidade de adoção de medidas específicas de mitigação. Isso não significa que esses riscos são ignorados, mas sim que seus níveis de probabilidade e consequência estão dentro de um limite aceitável para a organização (CGDF, 2023).

Sendo assim, é importante destacar que a análise de riscos é dinâmica e está sujeita a mudanças nas condições e no ambiente operacional da organização. Portanto, todos os riscos devem ser periodicamente reavaliados.

Segundo o TCU (2020b), é fundamental compreender que a análise de riscos, embora forneça informações valiosas, não deve ser encarada como o único fator que determina as ações futuras de mitigação dos riscos. Cabe ao gestor, com base na lista de riscos ordenados por nível de risco, decidir quais deles merecem atenção prioritária e quais estratégias de mitigação são mais apropriadas. Essa tomada de decisão requer um equilíbrio entre a análise quantitativa dos riscos e a experiência e conhecimento do gestor.

Neste contexto, é fundamental considerar a integração do tratamento desde a fase inicial de implantação, garantindo que ele esteja em perfeita sintonia com a subsequente fase de monitoramento e análise crítica.

Conforme a CGDF (2023), é de extrema importância avaliar se os resultados esperados do tratamento estão alinhados com as metas estabelecidas durante a sua implementação. Deve-se analisar se o tratamento efetivamente reduz a consequência e a probabilidade dos riscos identificados ou se, inadvertidamente, introduz novos riscos no contexto organizacional.

No cerne do processo de tratamento de riscos está o objetivo de lidar com os riscos inerentes, ou seja, aqueles que existem antes da implementação de quaisquer controles ou tratamentos e que apresentam um caráter negativo (CGDF, 2023). Portanto, o tratamento busca, primordialmente, a minimização, mitigação ou eliminação desses riscos, visando garantir a integridade e a segurança das operações organizacionais.

No contexto da elaboração do futuro Plano de Implementação das Ações de Controle para o GAVOP, está sendo utilizada a planilha 5W2H, conforme a metodologia detalhada na revisão de literatura, item 2.2.8, acessível por meio do link: <https://encurtador.com.br/kqu39> ou da Figura 26. Essa planilha desempenha um papel fundamental na gestão de riscos e no tratamento das incertezas identificadas.

Figura 26: QR Code para acesso a planilha 5W2H do GAVOP



Fonte: O autor (2023).

Além disso, a planilha deverá servir como guia nas etapas de elaboração do Plano de Comunicação, e para as atividades de registro e monitoramento a serem executadas em conformidade com as ações de controle. A análise detalhada da planilha 5W2H encontra-se no Apêndice C desta pesquisa.

4.3.4 *Monitoramento, comunicação, registro e relato de riscos no GAVOP*

A CGDF recomenda a utilização do Sistema SAEWEB como ferramenta tecnológica para aprimorar o gerenciamento de riscos em órgãos e entidades do DF. Esse sistema desempenha um papel fundamental em cada uma das etapas do ciclo de gestão de riscos.

Segundo o TCU (2017), o monitoramento envolve a observação e a avaliação do desempenho ou da condição de elementos da gestão de riscos, podendo incluir a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos de interesse.

O Sistema SAEWEB proporciona uma plataforma que permite às organizações acompanhar em tempo real a evolução dos riscos, identificando mudanças nas condições do ambiente e avaliando a eficácia das estratégias de mitigação adotadas. Isso fornece informações valiosas para a tomada de decisões baseadas em dados sólidos.

O sistema facilita o acompanhamento das ações de controle planejadas, permitindo a supervisão do cumprimento dessas ações. Além disso, oferece recursos

para a avaliação contínua dos controles em vigor, garantindo que as medidas de gestão de riscos estejam alinhadas com os objetivos da organização e permaneçam eficazes ao longo do tempo.

Para a CGDF (2023), no que se refere ao registo e relato o objetivo primordial é garantir que as informações vinculadas à administração de riscos sejam devidamente registradas, comunicadas e empregadas no contexto da tomada de decisões nas organizações.

A recomendação da CGDF para o uso do Sistema SAEWEB representa um avanço significativo na gestão de riscos no Distrito Federal. Essa ferramenta não apenas fortalece a capacidade das organizações de gerenciar riscos de maneira mais eficaz, mas também contribui para a transparência, a responsabilidade e a eficiência nas operações governamentais.

Em um cenário em que a incerteza é constante, a gestão de riscos é uma prática essencial para garantir a continuidade e o sucesso das organizações, e o uso de tecnologias como o Sistema SAEWEB é um passo fundamental nessa direção.

O GAVOP, por ainda não possuir uma metodologia definida para a gestão de riscos, atualmente não faz uso da ferramenta SAEWEB. No entanto, com a realização desta pesquisa e a compreensão da eficácia e vantagens oferecidas pelo sistema, sugere-se ao Comando do GAVOP que, após a validação dos documentos pelo Subcomitê competente, seja realizada a utilização do Sistema SAEWEB como ferramenta para a realização das atividades de monitoramento, controle e comunicação dos riscos identificados.

Somado a isso, fica claro, com base na entrevista realizada com o Comandante do GAVOP, que a unidade reconhece a importância crítica do monitoramento, controle e comunicação de riscos para assegurar a segurança e a eficácia de suas operações.

Diante dos diversos riscos operacionais e de governança e gestão identificados, bem como os relacionados à infraestrutura, finanças e recursos humanos, é essencial implementar estratégias eficazes para lidar com esses desafios em constante evolução.

Ressalta-se que o monitoramento de riscos deve ser um processo contínuo no GAVOP. Isso envolve a avaliação regular e constante da execução dos controles existentes e necessários, bem como dos desfechos dessas ações, além da materialização ou não dos riscos na forma de problema e da percepção do risco residual.

Segundo a CGDF (2023), controle de riscos está intrinsecamente ligado ao monitoramento. À medida que os gestores de risco monitoram os riscos identificados, eles devem estar preparados para implementar ações corretivas e preventivas quando necessário. Isso inclui a definição clara da ordem de implementação das ações, justificando decisões e considerando restrições específicas.

Por fim, a comunicação e consulta desempenha papel na gestão de riscos identificando e mantendo as partes interessadas devidamente informadas sobre o status dos riscos e das ações de controle (TCU, 2017). O Sistema SAEWEB facilita essa comunicação por meio da geração de relatórios e do compartilhamento de informações relevantes com as principais partes interessadas. Além disso, automatiza a distribuição de relatórios e alertas quando eventos de risco ocorrem ou quando a situação muda substancialmente.

Segundo a CGDF (2023), a comunicação eficaz de riscos é uma parte importante do processo de gerenciamento de riscos. Conforme orientações, a comunicação deve ocorrer em duas direções: vertical e horizontal. De acordo com a teoria, a comunicação vertical permite que informações sobre riscos fluam da base à cúpula da organização e vice-versa.

Nesse contexto, os auditores e diretores da CGDF entrevistados destacaram a importância da elaboração de um Plano de Comunicação com definição do fluxo de comunicação. Cabe ressaltar que o CBMDF disponibiliza por meio do link: <https://encurtador.com.br/cfIJT>, modelo de Plano de Comunicação, elaborado em 2019.

Destaca-se que a CGDF orienta que a alta administração do CBMDF, assim como o Comando do GAVOP e todos os seus militares devem estar cientes dos principais riscos que afetam o grupamento e precisam ter conhecimento das ações e estratégias adotadas perante cada evento de risco.

4.4 Os benefícios e impactos da Gestão de Riscos na qualidade dos serviços prestados pelo GAVOP à sociedade do Distrito Federal

O objetivo específico de identificar os possíveis benefícios e impactos da gestão de riscos na qualidade dos serviços prestados pelo GAVOP à sociedade do Distrito Federal representa uma abordagem fundamental na pesquisa. Nesse contexto, buscou-se analisar como a efetiva gestão de riscos no âmbito do GAVOP pode repercutir diretamente na qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Este objetivo foi alcançado mediante a realização dos estudos realizados nos tópicos de revisão de literatura e com a pesquisa de campo buscando informações para cumprir as etapas do processo de gestão de riscos. Somado a isso, pode ser observado na entrevista do Comandante do GAVOP e do grupo de auditores e diretores da CGDF exemplos claros de melhoria das práticas administrativas e operacionais em diversos setores do GDF e do CBMDF.

Como salientado pelo Comandante do GAVOP durante a entrevista, os objetivos estratégicos do GAVOP estão intrinsecamente ligados à entrega de valor social à sociedade do Distrito Federal. Isso abrange missões críticas, como resposta a emergências, apoio aéreo em operações de segurança pública, busca e salvamento, suporte à defesa civil e contribuição para a segurança da aviação civil.

Acrescenta-se a isso que, conforme o grupo de diretores e auditores da CGDF entrevistado, espera-se que a aplicação adequada do gerenciamento de riscos corporativos no GAVOP e no CBMDF contribua para “a melhoria da governança institucional, da qualidade e segurança dos procedimentos de tomada de decisão da corporação e do fortalecimento na construção de medidas de controle”.

Ao analisar os eventos de risco e os controles necessários, Apêndice C, foi possível compreender melhor como essa abordagem impacta diretamente na segurança, eficácia e eficiência das operações do grupamento. Para os eventos de risco com impacto direto nos serviços prestados pelo GAVOP foram identificadas a necessidade de implementação de planos de contingência, simulações regulares, revisões de protocolos, parcerias estratégicas e a valorização da equipe. Todos esses controles têm o potencial de proporcionar resultados a médio e longo prazo, visando à melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade do DF:

Os benefícios esperados que serão abordados a seguir estão associados à introdução dos controles necessários para lidar com os eventos de risco correspondentes:

1. A implementação dos controles necessários para o ER 1 pode contribuir significativamente para a redução da probabilidade de acidentes aéreos.

2. No que diz respeito ao ER 2, a adoção dos controles apropriados pode resultar em melhorias notáveis na qualidade do atendimento. A realização de avaliações contínuas e pesquisas de satisfação possibilita a identificação de áreas passíveis de aprimoramento, aprimorando a eficácia e a satisfação do atendimento.

3. Para o ER 3, a aplicação dos controles necessários pode resultar em uma resposta mais ágil e/ou antecipada a mudanças no espaço aéreo. Estratégias como parcerias e planos de contingência capacitam o GAVOP a se adaptar rapidamente a alterações regulatórias, assegurando a continuidade operacional.

4. No contexto do ER 4, a implementação dos controles apropriados pode aumentar a disponibilidade de aeronaves. A vigilância contínua e os planos de contingência garantem que as operações do GAVOP não sejam afetadas pela escassez de aeronaves, preservando a prontidão e a capacidade de resposta.

5. Quanto ao ER 5, a aplicação dos controles necessários pode resultar na redução da saída de militares com conhecimento especializado. O investimento em valorização e retenção de talentos dentro do GAVOP assegura a continuidade da excelência nos serviços prestados.

6. Finalmente, no âmbito do ER 6, a adoção dos controles apropriados pode promover maior estabilidade nas parcerias. A inclusão de cláusulas compensatórias e planos de alternativas é crucial para garantir que a perda de parcerias estratégicas não prejudique as operações do GAVOP, mantendo a continuidade da cooperação.

Além dos impactos diretos, eventos de risco com impacto indireto também desempenham um papel fundamental na qualidade dos serviços:

7. Quanto ao ER 7, a revisão constante das políticas de segurança e a realização de auditorias são essenciais para assegurar a proteção de informações sensíveis e cultivar a confiança da sociedade no GAVOP.

8. No que se refere ao ER 8, a análise criteriosa de cenários políticos, aliada a planos de contingência financeira, capacita o GAVOP a se ajustar diante de restrições orçamentárias. Isso garante a continuidade das operações, mesmo em face de incertezas econômicas.

Portanto, a pesquisa sobre a gestão de riscos no GAVOP revelou que essa abordagem estratégica pode desempenhar papel importante em três aspectos fundamentais, destacados por TCU (2020a) e por CGDF (2023), além das entrevistas com o Comandante do GAVOP e com o grupo de diretores e auditores da CGDF:

i. Aprimoramento da imagem institucional: O TCU (2020b) enfatiza que a gestão de riscos pode promover transparência e *accountability*. Isso comunica um compromisso sólido com a responsabilidade e uma governança eficaz. A gestão de riscos também pode ajudar a proteger a imagem institucional em situações de crises ou incidentes, demonstrando capacidade de resposta estruturada e eficiente.

Além disso, o TCU (2020b) ressalta que a transparência não apenas constrói a confiança da sociedade, mas também atrai o respeito de autoridades regulatórias e parceiros institucionais, fortalecendo a imagem do GAVOP como uma instituição confiável e comprometida com a transparência.

ii. Geração de valor para os serviços prestados: a gestão de riscos é um mecanismo poderoso de alinhamento estratégico, de acordo com o TCU (2020b). Ela busca assegurar que todas as atividades estejam alinhadas aos objetivos estratégicos do CBMDF, otimizando a alocação de recursos, aumentando a eficiência operacional e a entrega de serviços de alta qualidade.

Somado a isso, a implementação da gestão de riscos pode permitir que a tomada de decisão seja embasada em dados concretos, resultado da análise de riscos, possibilitando a identificação de oportunidades e a mitigação de ameaças, maximizando os resultados positivos.

iii. Fortalecimento da Governança: O TCU (2020b) destaca que a gestão de riscos desempenha um papel essencial no fortalecimento da governança. Ela assegura que as decisões sejam informadas por análises de risco sólidas, promovendo a responsabilidade e a eficácia na gestão de recursos e no cumprimento dos objetivos institucionais. Isso cria uma base sólida para a gestão transparente e responsável das operações, conforme também mencionado pela CGDF (2023).

Nesse contexto, corroborando com os resultados encontrados, o grupo de diretores e auditores entrevistado destacou que exemplos dos possíveis benefícios da gestão de riscos no GAVOP com a implementação de controles fundamentados em riscos como sendo: “a melhoria na tomada de decisão, o aumento da chance de atingimento de objetivos, a melhoria de performance e eficiência, da capacidade de resposta da organização e do dimensionamento e alocação de recursos”.

Durante a entrevista com o Comandante do GAVOP foi enfatizada a importância de medir o impacto social das operações do GAVOP, mencionando que alguns indicadores-chave incluem o número de vidas salvas em operações de resgate, a efetividade no combate a incêndios florestais e a satisfação da população atendida. Essa avaliação contínua é fundamental para demonstrar o valor que o GAVOP proporciona à sociedade.

No entanto, a entrevista também destacou desafios significativos que o GAVOP enfrenta, como a necessidade de manter a infraestrutura aeronáutica atualizada e segura, bem como garantir recursos financeiros para melhorar as operações.

O Comandante mencionou planos futuros, incluindo a modernização da frota de aeronaves e a expansão das parcerias com órgãos de segurança pública. A gestão de riscos poderá desempenhar um papel fundamental na identificação e mitigação desses desafios à medida que o GAVOP avança em direção aos seus objetivos estratégicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa, explorou-se minuciosamente a temática da gestão de riscos com um enfoque peculiar: a entrega de valor social pelo Grupamento de Aviação Operacional à sociedade do Distrito Federal. A jornada investigativa possibilitou o aprofundamento no estudo das complexidades desse cenário e na avaliação do alinhamento das práticas de gestão de riscos com as diretrizes estabelecidas pela CGDF e pelo TCU no contexto do Comando Operacional do CBMDF, mais especificamente no âmbito do GAVOP.

Inicialmente, este estudo não identificou a implementação dessas práticas de gestão de riscos no âmbito do COMOP, apesar de já existir um processo institucionalizado de implementação da metodologia de gestão de riscos nos Departamentos subordinados ao Subcomando-Geral do CBMDF. Esse contraste, revelado no início da pesquisa, desencadeou uma análise mais profunda das razões subjacentes e das implicações dessa lacuna.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral analisar de que maneira as medidas, mecanismos e práticas organizacionais de gestão de riscos, em conformidade com as boas práticas preconizadas pelo TCU e pela CGDF, podem impactar positivamente a qualidade dos serviços oferecidos pelo GAVOP à sociedade do Distrito Federal, possibilitando uma entrega mais eficiente, segura e alinhada com os objetivos estratégicos do CBMDF.

Constata-se que efetivamente o objetivo geral foi alcançado pois efetivamente o trabalho permitiu descobrir como as práticas de gestão de risco podem melhorar a médio e longo prazo a qualidade dos serviços prestados pelo GAVOP à sociedade do DF.

Tal objetivo foi alcançado por meio de uma análise minuciosa das medidas, mecanismos e práticas de gestão de riscos existentes no GAVOP, seguida da identificação de oportunidades de melhoria e do desenvolvimento de recomendações específicas para aprimorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Os objetivos específicos desempenharam um papel fundamental como instrumentos intermediários para alcançar o objetivo geral deste estudo. O objetivo

específico inicial de analisar as diretrizes e recomendações do TCU e da CGDF para a gestão de riscos foi alcançado, ainda na revisão de literatura, por meio de uma revisão detalhada da legislação, de manuais e das orientações normativas emitidas por essas instituições. Dessa forma, foram identificadas as melhores práticas preconizadas para a gestão de riscos em organizações governamentais.

O segundo objetivo específico envolveu a avaliação da maturidade para a gestão de riscos no GAVOP. Tal objetivo foi alcançado por meio da aplicação de questionário disponibilizado pela CGDF, Anexo A, e visitas à Unidade Especializada, permitindo uma avaliação abrangente das práticas existentes na organização.

A seguir, o objetivo específico foi a aplicação de metodologias e ferramentas de gestão de riscos, com o objetivo de identificar, analisar, avaliar e propor tratamentos para os riscos identificados do GAVOP. Esse objetivo foi alcançado por meio de visitas à Unidade para levantamento de informações, de análise das práticas realizadas internamente, da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades referentes ao ambiente interno e externo da Unidade e de análises quantitativas e qualitativas que resultaram em um diagnóstico abrangente dos riscos enfrentados pela organização.

Os artefatos provenientes da aplicação da metodologia de GR foram disponibilizados ao leitor por meio de Qr codes, conforme Figura 22 e Figura 27. Estes artefatos devem ser validados pelo Subcomitê de Gestão de Riscos do COESP quando implantado e posteriormente submetidos a aprovação do Comitê de Gestão de Riscos para sua efetiva execução no âmbito do GAVOP.

Por fim, o quarto objetivo específico foi identificar possíveis benefícios e impactos da gestão de riscos na qualidade dos serviços prestados pelo GAVOP à sociedade do Distrito Federal, com a intenção de alcançar os objetivos estratégicos do CBMDF.

Esse objetivo foi alcançado por meio da análise das informações realizadas para a definição inicial do índice global de maturidade para a gestão de riscos, item 4.2, por meio da análise das práticas de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos, além das atividades de monitoramento, comunicação, controle e registro dos riscos identificados.

Acrescenta-se a essas análises as entrevistas do Comandante do GAVOP, Apêndice A, e do grupo de diretores e auditores da CGDF, Apêndice B, que corroboraram com os resultados encontrados e explicitaram a importância das práticas de gestão de riscos na busca por alcançar os objetivos estratégicos da unidade e por, em consequência, gerar valor aos serviços prestados pelo GAVOP à sociedade do Distrito Federal.

Todos esses objetivos específicos foram essenciais para fornecer uma base sólida de dados e informações que embasaram as conclusões e recomendações deste estudo, contribuindo diretamente para o alcance do objetivo geral e para aprimorar a qualidade dos serviços prestados pelo GAVOP à sociedade.

A pesquisa proposta abordou um problema relevante na área de gestão da aviação de segurança pública, especificamente na prestação de serviços pelo GAVOP. A questão central investigada foi: Como a gestão de risco, em conformidade com as boas práticas preconizadas pelo TCU e pela CGDF, pode impactar a qualidade dos serviços oferecidos pelo GAVOP à sociedade do Distrito Federal, possibilitando uma entrega mais eficiente, segura e alinhada com os objetivos estratégicos do CBMDF?

Nesse sentido, a pergunta problema foi respondida quando as etapas do processo de gestão de riscos foram realizadas conforme Figura 7. Para cada evento de risco identificado foram estabelecidos controles. Esses controles visam reduzir a possibilidade de ocorrência do evento de risco, seu impacto caso se manifeste, além de ações de monitoramento e controle ao longo de seu gerenciamento.

A metodologia empregada neste estudo fundamentou-se em uma pesquisa científica de caráter descritivo, destacando-se por sua abordagem estratégica. A coleta de dados foi realizada por meio de múltiplas técnicas, que englobaram visitas técnicas, questionários, entrevistas semiestruturadas e análise documental. O escopo do estudo foi orientado por uma perspectiva aplicada, direcionando-se para a melhoria da gestão de riscos e aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade do Distrito Federal no contexto do GAVOP.

Adicionalmente, este trabalho se alinhou com o Plano Estratégico do CBMDF para o período de 2017-2024, adotando uma abordagem dedutiva para investigar a

gestão de riscos do GAVOP, tanto nos aspectos administrativos quanto nos operacionais. As técnicas de coleta de dados abrangeram pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, esta última incluindo a aplicação de questionários a 80,6% dos militares lotados na unidade e entrevistas com o Comandante do GAVOP e um grupo de diretores e auditores da CGDF.

Por fim, este estudo ressalta a importância da gestão de riscos como uma ferramenta que possibilita a entrega de valor social às atividades realizadas pelo GAVOP, garantindo uma entrega mais eficiente, segura e alinhada com os objetivos estratégicos do CBMDF.

6 RECOMENDAÇÕES

Seguindo a metodologia proposta, foram identificadas algumas dificuldades e limitações durante o estudo. Uma das principais barreiras foi a resistência de alguns militares e gestores em reconhecer e adotar a gestão de riscos como uma prática eficaz, algo que também foi observado em outros órgãos públicos, conforme apontado durante as entrevistas com o grupo de diretores e auditores da CGDF.

Nesse contexto, sugere-se a realização de atividades de conscientização e treinamento em Práticas de Gestão de Riscos. É essencial destacar os benefícios práticos que a gestão de riscos pode trazer, enfatizando como ela melhora as decisões e impulsiona a eficiência administrativa e operacional.

É importante reconhecer que a gestão de riscos deve permanecer em constante monitoramento e evolução, alinhando-se com as melhores práticas indicadas pelos órgãos de controle e com metodologia chancelada por estudos de organismos nacionais e internacionais.

Dessa forma, recomenda-se realizar anualmente a avaliação periódica do índice de maturidade global da gestão de riscos e a análise contínua dos riscos identificados, buscando também identificar novos riscos. Além disso, sugere-se que futuros estudos explorem a efetividade da implementação de práticas de gestão de riscos e seus impactos dentro do GAVOP. Essas investigações podem contribuir para disseminar as melhores práticas e promover uma cultura de gestão de riscos mais ampla.

Destaca-se que o valor deste estudo para os serviços prestados pelo GAVOP à sociedade do DF depende da consideração das diretrizes da Política de Gestão de Riscos do CBMDF. Assim, como última e principal recomendação, sugere-se a implementação do Subcomitê de Gestão de Riscos do COESP para validar os artefatos desenvolvidos nesta pesquisa e encaminhá-los ao Comitê de Gestão de Riscos para aprovação e execução.

REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR ISO 31000**: Gestão de riscos - Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro. ABNT: 2018.

ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. **Gestão de riscos no setor público**: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. Revista Contabilidade & Finanças, [S. l.], v. 32, n. 86, p. 241-254, 2021.

BARROS, A.J.S.; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. Ed. São Paulo: MAKRON, 2000.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: setembro, 2023.

BRASIL. **Decreto nº 7.163**, de 29 de abril de 2010. Regulamenta o inciso I do art. 10-B da Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, que dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Disponível em: <https://encurtador.com.br/tDHPU>. Acesso em: novembro, 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, seção 1, p. 3, 23 nov. 2017.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 mai. 2016.

BRASIL. **Lei nº 4.483**, de 16 de novembro de 1964. Reorganiza o Departamento Federal de Segurança Pública e dá outras providências. Disponível em: <https://encurtador.com.br/ipAF2>. Acesso em: julho, 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.255**, de 20 de novembro de 1991. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <https://encurtador.com.br/flwR3>. Acesso em: julho, 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.086**, de 06 de novembro de 2009. Dispõe sobre os militares da Polícia Militar do Distrito Federal e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Disponível em: <https://encurtador.com.br/bsMQR>. Acesso em: julho, 2023.

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral**: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytod, 2006.

CAULLIRAUX, Heitor; YUKI, Mauro et al. **Gestão Pública e reforma administrativa: conceitos e casos**: experiência de Florianópolis. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

CBMDF. **Disciplina Gestão de Riscos – Escopo, contexto e critérios – Aula 2**.

Brasília: CBMDF, 2023a. Disponível em: <https://11nk.dev/HS4Ht>. Acesso em: outubro, 2023.

CBMDF. **Governança: Modelo das três linhas do CBMDF**. Brasília: CBMDF, 2023b. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/governanca>. Acesso em: novembro, 2023

CBMDF. **Manual para normatização de trabalhos acadêmicos**. Brasília: CBMDF, 2020.

CBMDF. **Política de Gestão de Riscos do CBMDF**. Boletim Geral do CBMDF n.º 086, de 09 mai. 2023c.

CBMDF. **Política de Integridade do CBMDF**. Boletim Geral do CBMDF n.º 139, de 25 jul. 2023d.

CBMDF. **Portaria nº 08, de 24 de maio de 2019**. Cria o Comitê Interno de Governança Pública no âmbito do CBMDF. Boletim Geral do CBMDF n.º 103, de 03 jun. 2019.

CBMDF. **Plano Estratégico 2017-2024**. 2ª. Ed. Brasília: 2023. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/governanca/>. Acesso em: julho, 2023.

CBMDF. **Regimento Interno do CBMDF**. Boletim Geral do CBMDF n.º 223, de 1º de dezembro de 2020.

CGDF. **Gestão de riscos nas contratações**. Brasília: CGDF, 2023. Disponível em: <https://encurtador.com.br/goTZ8>. Acesso em: setembro, 2023.

CGEMG. **Guia metodológico de gestão de riscos estratégicos**. Belo Horizonte: CGDF, 2020. Disponível em: <https://encurtador.com.br/amo39>. Acesso em: setembro, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2ª Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos -Integrado com Estratégia e Performance**, Sumário executivo. *Committee Of Sponsoring Organizations*, 2017.

CRAWFORD, J. Kent. **Project Management Maturity Model**. 3. ed. CRC Press - Taylor & Francis Group. Boca Raton, 2015.

DE BRUIN, T., ROSEMANN, M., FREEZE, R., & KULKARNI, U. (2005). **Understanding the main phases of developing a maturity assessment model**. In Proceedings of the XVI Australasian Conference on Information Systems. Sydney: ACIS.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto Distrital nº 31.817**, de 21 de junho de 2010.

Regulamenta o inciso II, do artigo 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, que dispõe sobre a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Brasília: 2010. Disponível em: <https://encurtador.com.br/aglTZ>. Acesso em: junho, 2023.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto Distrital nº 37.302**, de 24 de abril de 2016. Estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal. Brasília: 2016. Disponível em: <https://acesse.one/1gEYv>. Acesso em: junho, 2023.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto Distrital nº 39.736**, de 28 de março de 2019. Dispõe sobre a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal. Brasília: 2019. Disponível em: <https://acesse.one/yH4v3>. Acesso em: junho, 2023.

DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 15**, DE 21 DE AGOSTO DE 2020. Decreto Distrital nº 39.736, de 28 de março de 2019. Institui o Comitê de Gestão de Riscos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF e dá outras providências. Brasília: 2020. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Brasília, 21 ago. 2020.

Federation of European Risk Management Associations – FERMA. (2002). **Norma de Gestão de Riscos**. Disponível em: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>. Acesso em: junho, 2023.

FRALETTI, Paulo Beltrão e FAMÁ, Rubens. **Gestão de riscos de mercado**: elemento diferenciador na administração de empresas não financeiras. São Paulo: USP/FEA/PPGA, 2003.

FRANCO, Luís Cláudio da Fonseca. **Boas práticas organizacionais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. 1. ed. Brasília: Ultima Ratio, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGC. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo, SP: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2017.

KRIOUILE, A.; ELMAALLAM, M. **Towards a model of maturity for is risk management**. International Journal of Computer Science and Information Technology. IJCSIT, Vol. 3, N. 4, 2011.

LAM, James. **Enterprise Risk Management**: From Incentives to Controls. New Jersey, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUDKE, Menga; ANDRE, Marli. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MANZINI, E.J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.)

- Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: Eduel, 2003.
- MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.
- MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.
- MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- MPOG (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão) e CGU (Controladoria-Geral da União) (2016). **Instrução Normativa Conjunta nº 1**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, DF. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: junho, 2023
- OLIVEIRA, Sergio Jorge Ramos de. **Gestão de riscos em organizações públicas: o caso da Superintendência de Seguros Privados**. Rio de Janeiro: FGV EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2016. 68 f. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18365>. Acesso em: julho, 2023.
- OLLAIK, L. G; ZILLER. H. M. **Concepções de validade em pesquisas qualitativas**. Educação e Pesquisa, 2012. Disponível em: <https://l1nq.com/dPt1a>. Acesso em: 01/08/2023.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- PRADA, Charles. **Plano de ação 5W2H: passo a passo de como implementar na sua empresa!** Santa Catarina, 2022. Disponível em: <https://encurtador.com.br/cfoA7>. Acesso em: novembro, 2023.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C., **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2. Ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <https://l1nq.com/z7hf6>, acesso em: 01/08/2023.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa Aplicável às Ciências Sociais *in* **como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. Teoria e prática**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.
- RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica: completo e essencial para a vida universitária**. [s.l.]: Avercamp, 2006.
- SANTOS, Ziana Souza. **Avaliação do Nível de Maturidade da Gestão de Riscos do INSS**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2020.
- SARASVATHY, S. D. **Effectuation: elements of entrepreneurial expertise**. Northampton: Edward Elgar, 2008.

The Institute of Internal Auditors (The IIA). **Modelo das três linhas do IIA 2020**. Global, 2020. Disponível em: <https://encurtador.com.br/aHQURU>. Acesso em: setembro, 2023.

TCU. **Gestão de riscos – Avaliação da Maturidade do TCU**. Brasília: TCU, Secretaria e Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018a.

TCU. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. Brasília: TCU, Secretaria e Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2020a.

TCU. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018b.

TCU. **Referencial básico de governança organizacional para a administração pública e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020b. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br>>. Acesso em: junho, 2023.

TCU. Resolução 287, de 12 de abril de 2017. **Política de Gestão de Riscos do TCU**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://acesse.one/75Xrf>. Acesso em: junho, 2023.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista realizada com o Comandante do GAVOP

Parte 1: Visão Geral

1. Quais são os objetivos específicos relacionados à entrega de valor social à sociedade do Distrito Federal que o Grupamento busca alcançar?

Resposta do entrevistado: Vamos lá, meu caro. Começando aqui. Está perguntando sobre os objetivos específicos, certo? Eu vejo que o que a gente, como grupamento, busca alcançar tem a ver com o que está definido no planejamento estratégico da corporação. Buscamos os objetivos estratégicos, vamos dizer assim: atender às ocorrências emergenciais dentro dos padrões internacionais.

É fato que tudo aquilo que a gente procura implementar na unidade, seja em termos de procedimentos, técnicas ou aquisição de equipamentos, está relacionado a essa meta, não é verdade? O objetivo é garantir o melhor atendimento possível à sociedade do Distrito Federal. E com essa meta em mente, todas as demais ações relacionadas à vida interna, procedimentos, ascensão de pilotos e formação de pessoal e tripulantes, estão alinhadas com esse objetivo de proporcionar um atendimento de qualidade à sociedade.

Portanto, eu acredito que existe uma grande lacuna entre o que o Plano Estratégico estabelece em termos macro e a maneira como isso se traduz em ações específicas para o Grupamento. Assim, não tenho conhecimento de um plano setorial do COMOP que nos permita detalhar de forma específica os objetivos de cada segmento, tanto do COMOP quanto do COESP, de modo a cumprir o Plano Estratégico mais amplo do CBMDF.

Vejo que, ao longo do tempo, cada gestor que esteve à frente do GAVOP tentou abordar essa questão à sua maneira, mas sem um guia mais abrangente para orientar. Conseqüentemente, esses esforços acabam se dispersando, com cada um seguindo uma direção diferente. Às vezes, isso resulta em desperdício de energia, sem que as coisas avancem.

Mas, resumindo, é isso: buscamos atender as ocorrências emergenciais de acordo com os padrões internacionais. No entanto, reconhecemos que essa descrição é vaga. Que padrões são esses, exatamente? Seria benéfico estabelecer critérios mais claros para determinar se estamos atingindo esses padrões ou não. Portanto,

tudo o que fazemos em termos de formação de pessoal, treinamento de tripulantes e contratação de mecânicos, como ocorreu no passado, visa aprimorar a qualidade do nosso atendimento, está claro?

Parte 2: Gestão de Riscos

2. Como o Grupamento aborda a gestão de riscos em suas operações?
Existem processos ou metodologias específicas que são seguidos?

Resposta do entrevistado: Por se tratar de uma unidade operacional de aviação, no que diz respeito à gestão de riscos, podemos identificar duas vertentes. Vou explicar. A primeira vertente está relacionada à própria operação em si. Para isso, contamos com o MGSO, que é o Manual de Gestão de Segurança Operacional, diretamente vinculado às atividades aéreas.

Portanto, quais são os fatores de risco que enfrentamos em nossa operação, específicos para cada tipo de atividade? Por exemplo, um voo aeromédico tem riscos particulares. Está o local onde iremos pegar a vítima/paciente preparado ou não? E o local de desembarque? Está preparado ou não? A tripulação está devidamente treinada? A equipe médica conhece o protocolo a bordo da aeronave? Todos os equipamentos estão corretamente conectados e funcionando?

São diversos fatores específicos para cada tipo de atividade, com o intuito de mitigar e reduzir riscos de incidentes, e até mesmo de acidentes, incluindo a perda de aeronaves e tripulações. Temos uma cultura bem estabelecida nesse aspecto no setor de aviação, mas sempre podemos melhorar.

Para isso, contamos com ferramentas como relatórios de prevenção, semanas ou dias de segurança operacional e jornadas de segurança de voo, a fim de manter a vigilância e manter uma comunicação aberta para lidar com ocorrências diárias, incidentes e pequenas divergências, sejam causados por erro humano ou violações, de forma a corrigir e realinhar nossas operações de acordo com os padrões aceitáveis de segurança operacional, mantendo-se dentro do que chamamos de NADSO, o nível aceitável de segurança operacional. Agora, quando se trata de gestão, a situação é diferente.

É algo relativamente novo. Você, que está estudando essas questões, observa que elas são provenientes de órgãos como o TCU, TCDF, CGU e CGDF. Assim, a gestão de risco e governança é algo relativamente recente na história da gestão pública e está em constante aprimoramento. Há muito a ser feito, como mencionei anteriormente.

A questão, retornando à primeira pergunta, permanece predominantemente concentrada no alto escalão da organização, e é necessário que essa abordagem seja comunicada de forma mais clara. As reuniões de gestão de risco e processos estão principalmente relacionadas a questões abrangentes da instituição, como aquisições, processos e legislações.

Acredito que é essencial melhorar essa integração, de modo que a gestão de risco possa ser aplicada de maneira mais direta em situações cotidianas para auxiliar as unidades. Quando as estratégias do nível mais alto se estendem aos níveis inferiores da organização, a instituição como um todo cresce e amadurece.

Atualmente, estamos vendo desenvolvimentos no nível estratégico, como o GPWeb, a gerência de projetos e a implementação do *Business Intelligence*. Tenho a intenção de assegurar que essas ferramentas, atualmente disponíveis no nível do Estado-Maior Geral, possam ser aplicadas de forma eficaz no nível tático-operacional, como é o caso do grupamento. Ainda temos um longo caminho a percorrer para tornar isso uma realidade efetiva.

A gestão de risco ainda depende em grande parte da interpretação dos gestores locais, como o comandante do grupamento ou do esquadrão, o que nem sempre é ideal, já que cada um pode ter percepções diferentes. Ter padrões, normas e procedimentos estabelecidos é essencial, pois tende a levar a decisões mais acertadas.

Em relação à segurança operacional na aviação, já temos um sistema mais consolidado em constante aprimoramento, mas no que diz respeito à gestão corporativa e riscos corporativos, essa área ainda está predominantemente nas mãos da alta gestão da instituição e precisa ser implementada de forma mais efetiva nos níveis mais operacionais e táticos da organização. Pelo menos, essa é a minha visão.

3. Quais são os principais riscos identificados nas operações do Grupamento que podem afetar a entrega de valor social? Como esses riscos são avaliados e priorizados?

Resposta do entrevistado: Novamente, vou tentar responder nos dois vieses na segunda questão de segurança operacional. Temos uma série de fatores, como costume dizer às autoridades. No momento em que ocorre a situação na Secom, seja por telefone ou rádio, enfim, ambos os esquadrões são acionados para algum tipo de atendimento.

Começamos a gerenciar o risco desde a retirada da aeronave de dentro do hangar até a sua colocação no pátio, e também na entrada da tripulação na aeronave. Todo esse processo já tem riscos associados que tentamos mitigar por meio de checklists, procedimentos, POP's e treinamentos anteriores.

Dessa forma, garantimos que nosso atendimento à sociedade, seja na área aeromédica, resgate, transporte de tropas, combate a incêndios ou transporte de órgãos, possa ser realizado com segurança. Assim, ao final do dia, a aeronave estará segura no hangar, e a tripulação voltará para casa para descansar, pronta para iniciar uma nova jornada com uma nova equipe de serviço.

Vejo que isso está de certa forma consolidado, mas sempre há espaço para melhorias, pois a cada novo dia, nova gestão, novas tecnologias e técnicas surgem, e é preciso estudar e analisar como incorporar essas novidades de forma segura à nossa estrutura. No que diz respeito à gestão corporativa, percebo que os principais riscos que enfrentamos como grupamento estão relacionados a duas vertentes.

A primeira questão envolve pessoal, e nossa política de pessoal na instituição é bastante complexa, tanto no que se refere ao ingresso e distribuição quanto às movimentações, especialmente no que diz respeito aos oficiais. Muitas vezes, os comandantes têm dificuldade em planejar a alocação de pessoal devido a restrições locais que impedem a implementação de planos macro da instituição. Isso afeta não só o grupamento de aviação, mas também outros grupamentos.

A falta de resolução desse problema tem impacto direto na entrega de serviços à sociedade, pois se não conseguimos promover a qualificação, maturação e

ascensão dos militares (pilotos, mecânicos e tripulantes), a entrega social pode ser comprometida. Necessitamos, não apenas de esforços internos, mas também de apoio das instâncias superiores para que nossos planos sejam efetivamente atendidos.

Apesar de termos produzido documentos, fornecido informações, realizado reuniões e palestras, a situação persiste. Além disso, a rotatividade de comandantes é um desafio, pois cada um traz suas prioridades e visões, o que pode dificultar a continuidade e a consistência das ações. Nos últimos dois anos, fui alocado em seis unidades distintas, o que torna difícil o desenvolvimento de um trabalho eficaz, a identificação e a mitigação de riscos.

A gestão de pessoas em nossa instituição é complexa e desafiadora. Além disso, a gestão logística e financeira também é um desafio, pois, mesmo com um planejamento eficaz da unidade, não temos controle sobre os recursos logísticos e financeiros. Ficamos dependentes do DEALF, das Diretorias e do Estado-Maior. Por isso, optei por mudar meu gabinete para o anexo dois, a fim de estar mais presente e lembrar constantemente aos diretores e autoridades sobre nossas necessidades.

Hoje, nossa abordagem para lidar com esses desafios está mais ligada à avaliação de riscos e ao diálogo pessoal do que a protocolos e ferramentas institucionais. Identificamos os riscos em todas as áreas, seja em projetos, manutenção, formação de pessoal ou contratações, que demandam recursos financeiros.

Infelizmente, essas gestões não estão exclusivamente sob nosso controle, o que complica a resolução dos problemas. Portanto, buscamos utilizar ferramentas como a matriz SWOT e outras para analisar e priorizar a solução desses riscos. Na área de segurança operacional, também dispomos de ferramentas específicas para esse fim.

4. Poderia compartilhar algumas das estratégias de mitigação adotadas pelo Grupamento para lidar com esses riscos e garantir a continuidade das operações?

Resposta do entrevistado: Vamos lá, pergunta 4. Estratégias de mitigação adotadas pelo grupamento para manter a continuidade das operações. Na parte de segurança operacional, isso já está bem delineado, então temos principalmente o relatório de segurança de voo, tanto por escrito como eletronicamente. Isso é analisado e divulgado através dos DIVOP's.

Quando algo mais sério ocorre, a tripulação é chamada para uma discussão, o pessoal é chamado, e assim conseguimos ajustar e promover a continuidade das operações. Na parte estratégica, ainda temos muito a crescer e melhorar, como mencionei. Isso está mais relacionado à avaliação do Comandante da Unidade junto com seu staff, com o Comandante dos esquadrões e com os oficiais que estão lá para abordar questões específicas e sugestões sobre como mitigar.

O que tem sido feito hoje é mais reagir às questões que surgem do que planejar, o que não é ideal. Seria benéfico se conseguíssemos planejar para os próximos anos, como 2024 e 2025, fazendo esse levantamento com antecedência para identificar riscos, metas e começar a trabalhar. No entanto, como mencionei anteriormente, a rotatividade de comandantes pode dificultar esse processo, pois o próximo líder pode ter uma visão diferente.

Além disso, percebo que há uma lacuna na gestão entre o planejamento macro no Plano Estratégico e no Estado-Maior, e a implementação no campo, para que tenhamos uma doutrina e ferramentas específicas. Acredito que se conseguirmos incorporar tanto o GPWeb nas operações diárias do Grupamento quanto o *Business Intelligence*, poderemos fazer avanços significativos e tornar isso mais eficiente. Enfrentamos desafios significativos, como o contingenciamento de 100 milhões pelo governo este ano, afetando questões de custeio, como peças, serviços de manutenção e treinamento de pessoal.

Isso impacta nossas operações, pois não temos recursos para contratar treinamentos. Tentamos estabelecer parcerias com outros órgãos e buscar soluções alternativas, mas não é simples e gera um desgaste considerável. Atualmente, não temos nenhum planejamento ou estratégia alinhada com o Plano Estratégico, que guie ações estratégicas e táticas nos grupamentos. Isso deixa muito a cargo de cada Comandante lidar com os desafios à medida que surgem, tentando antecipá-los. A

gestão ainda é complexa, e nossos principais problemas, na minha análise, são relacionados a recursos e pessoal. As mudanças frequentes de comando nos últimos anos também têm dificultado nossa progressão.

Parte 3: Impacto na Sociedade

5. Como o Grupamento mede o impacto social de suas operações? Existem indicadores ou métricas específicas que são monitoradas?

Resposta do entrevistado: Olha, o trabalho acaba sendo bastante tupiniquim e braçal, porque a nossa maneira de ter indicadores para saber se estamos no caminho certo ou não é analisando o sucesso ou fracasso de nossas operações de resgate. Podemos citar o exemplo da PCR, porque sabemos que temos um índice de sucesso de tantos por cento, e estamos cientes de que existem padrões internacionais que são referências e começamos a monitorá-los.

Portanto, atendemos a quantas RCP's, X, no mês, quantas foram bem-sucedidas, tantas. Então, ainda é um processo tupiniquim. Da mesma forma, em relação a outros tipos de eventos, como combate a incêndios, seja com o uso de helicópteros ou, de forma mais eficaz, com a utilização de aeronaves.

Quantas horas de voo de combate a incêndios tivemos, quantos litros de água foram despejados, qual foi a extensão da área queimada onde atuamos, comparando com anos anteriores para estabelecer uma linha histórica e uma média histórica que nos ajude a determinar se fomos eficazes ou não. Fomos eficientes? Não fomos eficientes? Fomos eficazes? Enfim, é algo que ainda é bastante primitivo e manual.

Como mencionei na pergunta anterior, se conseguirmos implementar ferramentas de *Business Intelligence*, Inteligência Artificial e outros softwares de gestão, teremos respostas mais rápidas e menos trabalhosas, o que nos ajudará a compreender esses resultados, tomar decisões e medidas mais ágeis para alcançar e manter esses padrões internacionais de atendimento. Portanto, é algo que nós, como grupamento, precisamos melhorar e implementar. Não tenho dúvidas quanto a isso.

Parte 4: Desafios e Futuro

6. Quais são os principais desafios que o Grupamento enfrenta atualmente em relação à entrega de valor social? Como eles estão sendo abordados?

Resposta do entrevistado: Eu acho que eu já comentei isso. Acabei respondendo à pergunta seis falando das demais. Eu vejo que os dois maiores desafios que enfrentamos estão na área de gestão de pessoal e na questão de disponibilidade orçamentária.

A própria atividade aérea é muito cara, e encontramos resistência considerável do alto comando, pois tudo que precisamos tratar envolve quantias milionárias. Portanto, é sempre um desafio significativo convencer e justificar. É necessário dialogar com as autoridades, diretores, comando geral e Estado-Maior.

É um processo constante de explicação, o que gera desgaste. Muitas vezes, quando conseguimos convencer, o processo começa a se mover, mas logo o governo pode apresentar outros desafios, como a falta de recursos. Assim, para fazer as coisas acontecerem, é necessário um grande esforço e contar com o alinhamento de vários fatores, tanto dentro da Corporação quanto externamente, para que os projetos e melhorias que precisamos se concretizem.

Caso contrário, a entrega de valor social acaba sendo reduzida ou temporariamente paralisada. Portanto, o Comando do Grupamento e dos esquadrões têm que trabalhar muito na elaboração de projetos, apresentações, comunicação presencial e explicações. Costumo dizer que na aviação, sempre trabalhamos como se estivéssemos montando um castelo de cartas. Por exemplo, assumiu a Coronel Mônica recentemente como novo comandante.

Temos que explicar, mostrar e comunicar constantemente nossas necessidades e progressos. A comandante atual tem sido receptiva às nossas preocupações, mas quando ele sair, tudo o que construímos pode ser perdido, algo que está além do nosso controle.

A situação é complicada, pois enviei propostas e planos de comando que nem foram publicados em administrações anteriores. Confesso que tenho alguns rascunhos, mas ainda não consegui apresentá-los devido a outras prioridades. Acabamos em um ciclo reativo e não conseguimos planejar. Isso é complicado. Portanto, acredito que um dos principais desafios futuros seja criar, como instituição, um plano setorial ligado ao Plano Estratégico. Dessa forma, independentemente de quem assumir o cargo, teremos uma direção clara. Independentemente de quem assumir, haverá um norte a seguir.

A pessoa que assumir, seja no COMOP, COESP ou GAVOP, poderá modificar a abordagem, mas já terá metas e objetivos a alcançar. Às vezes, a lista de prioridades pode mudar, e o novo líder pode considerar que algumas ações estratégicas são mais relevantes do que outras. No entanto, o escopo geral permanecerá inalterado. Portanto, acredito que esse seja um desafio que precisamos enfrentar, além de implementar as ferramentas de controle disponíveis, como software e sistemas, para facilitar nosso trabalho no futuro.

7. Quais são os planos futuros do Grupamento para aprimorar ainda mais sua contribuição para a sociedade do Distrito Federal?

Resposta do entrevistado: Quanto ao plano futuro, meu caro, eu vejo que é necessário implementar essas ferramentas para aprimorar nossa gestão. Como eu disse, é importante entender que nem tudo está sob nosso controle. Muitas das coisas que precisamos estão em instâncias superiores a nós.

No entanto, a busca por desenvolvimento e capacitação é contínua, e buscamos adquirir novos equipamentos e aeronaves. Essa é uma luta árdua, e acredito que podemos estabelecer parcerias e cooperações com outros estados e UAP's no Brasil. Isso é fundamental. Estamos em uma localização estratégica, como o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, uma vez que aqui estão sediados os poderes da República e as embaixadas.

No entanto, acredito que essa vantagem não tem sido explorada o suficiente, nem por nós, do grupamento, nem pela corporação como um todo. Precisamos parar de olhar apenas para nossas preocupações internas. É importante parar de focar

apenas no Fundo Constitucional. Acredito que nos acostumamos com essa fonte de financiamento.

Quando o fundo é aumentado, nos alegramos, mas quando é reduzido e os recursos se tornam escassos, ficamos apreensivos. Vale ressaltar que esse fundo nem sempre existiu na história do Corpo de Bombeiros. Em um passado não muito distante, enfrentamos situações em que não tínhamos esse fundo para garantir investimentos e custeio da instituição, o que causava dificuldades.

Recorriamos a convênios e outras formas legais de prestação de serviços para obter algum financiamento. Com a introdução do fundo, muitos abandonaram essas alternativas e deixamos de buscar outras fontes de auxílio, seja financeiro, seja em termos de capacitação, parcerias, convênios e cooperações. Portanto, acredito que tanto o grupamento quanto a instituição devem seguir nessa direção para melhorar.

Parte 5: Encerramento

8. Há algo mais que gostaria de acrescentar ou compartilhar antes de encerrarmos a entrevista?

Resposta do entrevistado: Como comandante do Grupamento de Aviação Operacional, é fundamental destacar o nosso compromisso contínuo com a segurança e o bem-estar da sociedade do Distrito Federal. Estamos cientes da responsabilidade que recai sobre nossos ombros e estamos empenhados em garantir que nossas operações estejam alinhadas com os mais altos padrões de segurança, eficiência e ética.

Além disso, estamos sempre abertos ao diálogo e à colaboração com outras instituições e órgãos governamentais para fortalecer nossa capacidade de resposta a situações de risco e emergência. Agradeço a oportunidade de compartilhar nossa abordagem à gestão de riscos e à entrega de valor social. Continuaremos aprimorando nossos esforços para atender às necessidades da sociedade do Distrito Federal da melhor forma possível.

Acho que tudo o que eu poderia dizer me veio à mente. Peço desculpas pela demora. Confesso que, quando olhei seu questionário pela primeira vez, pensei: 'Caramba, vou dar uma olhada no que você escreveu.' Desejo muito sucesso no

trabalho e também na carreira na aviação. Um abraço para você e um ótimo feriado, um bom fim de semana para a família.

APÊNDICE B – Entrevista realizada com membros da CGDF

Conforme relatado pelo Senhor Robson, responderam ao questionário a equipe a seguir:

Robson Lopes da Gama Júnior

Luís Paulo de Carvalho

Luciano Guimarães Violatti

Leonardo Santos Ribeiro

Parte 1: Relevância e classificação da pesquisa

1. O senhor considera a pesquisa sobre o tema apresentado relevante para o CBMDF e para a sociedade do DF?

Resposta: Sim. Costumo dizer que gerenciamento de riscos deixou de ser um luxo para as organizações que desejam agregar valor às suas entregas e aumentar a chance de alcance de objetivos.

Ademais, é sempre importante perceber que diversos normativos, como a Nova Lei de Licitações e o Decreto de Governança Pública do DF, reconhecem e estabelecem o GRC como um mecanismo de governança e boa prática.

2. Como a CGDF, enquanto órgão de controle, avalia o possível impacto estratégico no CBMDF após a implantação dos controles identificados nesta pesquisa para mitigação dos riscos operacionais específicos do Grupamento?

Resposta: A implementação de controles fundamentados em risco é uma das premissas da governança pública, conforme estabelece o Decreto nº 39.739/2019 (artigo 4º, inciso VI).

Nesse sentido, é natural esperar que a aplicação correta do GRC no CBMDF contribua para a melhoria da governança institucional, da qualidade e segurança dos procedimentos de tomada de decisão da corporação e do fortalecimento na construção de medidas de controle.

Parte 2: Benefícios para a sociedade do DF

3. Na percepção do senhor, quais são os principais benefícios de implementar medidas e mecanismos de gestão de riscos em órgãos públicos, especificamente no contexto do Grupamento de Aviação Operacional?

Resposta: As organizações precisam se antecipar na identificação das incertezas e desafios que tenham potencial de atrapalhar, impedir e até mesmo ajudar no alcance de objetivos de modo a se adaptarem para enfrentá-los.

É justamente neste contexto que se encontra a importância do gerenciamento de riscos corporativos.

Posso citar, reforçando o que comentei anteriormente, como exemplo de benefícios da gestão de riscos em órgãos públicos a implementação de controles fundamentados em riscos, a melhoria na tomada de decisão, o aumento da chance de atingimento de objetivos, a melhoria de performance e eficiência, da capacidade de resposta da organização e do dimensionamento e alocação de recursos.

4. Como a gestão de riscos pode impactar a qualidade dos serviços oferecidos pelo GAVOP à sociedade do Distrito Federal gerando valor social?

Resposta: De diversas maneiras. Uma das formas é permitindo uma análise holística (etapa de Escopo, Contexto e Critério) do cenário (escopo) escolhido como objeto de implantação.

Além disso, identificar, avaliar e tratar situações incertas que tenham a capacidade de comprometer os objetivos definidos pelo GAVOP (serviços oferecidos) tem como resultado esperado a melhoria e segurança das atividades e serviços prestados.

Parte 3: Desafios da Gestão de riscos

5. Considerando as práticas de gestão de riscos preconizadas pela CGDF e pelo TCU, quais são os principais desafios enfrentados na implementação e manutenção dessas medidas?

Resposta: Dentre outros fatores, considero a criação de um ambiente ou cultura de GRC como um dos grandes desafios das organizações.

Outro elemento essencial para o sucesso de uma implementação de GRC é a liderança e comprometimento da Alta Direção, a ponto de ser considerado elemento central do componente de estrutura da norma ISO 31.000:2018.

6. Com base no Índice de Maturidade da Gestão de Riscos do GAVOP e nas descobertas dos riscos identificados durante a pesquisa, o senhor tem alguma recomendação específica para a alta administração do CBMDF e o Comando do GAVOP visando a efetiva implantação do Gerenciamento de Riscos no GAVOP e considerando os impactos na qualidade dos serviços prestado à sociedade?

Resposta: O sucesso de um sistema de GRC passa pela atuação da alta direção ou dos órgãos de supervisão das organizações, merecendo destaque como componente de estrutura (Item 5.2 – ISO 31.000:2018).

Convém que a Alta Direção e os órgãos de supervisão, onde aplicável, assegurem que a gestão de riscos esteja integrada em todas as atividades da organização, e convém que demonstrem liderança e comprometimento (Item 5.2).

A Alta Direção é responsabilizada por gerenciar riscos, enquanto os órgãos de supervisão são responsabilizados por supervisionar a gestão de riscos (Item 5.2).

Convém que a Alta Direção e os órgãos de supervisão, onde aplicável, demonstrem e articulem o seu comprometimento contínuo com a gestão de riscos por meio de uma política, uma declaração ou outras formas que claramente transmitam os objetivos e o comprometimento com a gestão de riscos de uma organização (Item 5.4).

Convém que a Alta Direção e os órgãos de supervisão, onde aplicável, assegurem que as autoridades, responsabilidades e responsabilizações para os papéis pertinentes à gestão de riscos sejam atribuídas e comunicadas a todos os níveis da organização (Item 5.4).

Convém que a Alta Direção e os órgãos de supervisão, onde aplicável, assegurem a alocação de recursos apropriados para a gestão de riscos (Item 5.4).

7. Há algo mais que gostaria de acrescentar ou compartilhar antes de encerrarmos a entrevista?

Resposta: Gostaria de parabenizar pelo tema escolhido para o trabalho, fazendo votos de que a experiência traga frutos e melhoria da governança institucional no CBMDF.

APÊNDICE C – Os eventos de risco e os controles para tratamento

- **Evento de risco 1 (ER 1): Acidente aéreo**

O CBMDF enfrentou eventos significativos envolvendo aeronaves nos anos de 2007, 2017 e 2020. Em 2007, durante uma operação de resgate, a queda de um helicóptero resultou na lamentável perda de três bombeiros. Nos casos de 2017 e 2020, as aeronaves sofreram danos substanciais, ressaltando os riscos inerentes às operações do CBMDF. Isso enfatiza a necessidade contínua de investimento em segurança e treinamento para proteger tanto os integrantes da corporação quanto a comunidade que servem.

O evento de risco identificado pelo código ER 1, Acidente aéreo, é um tópico de extrema importância quando se trata da segurança das operações aéreas. Essa identificação foi realizada por meio da análise da matriz SWOT do GAVOP, que destacou as possíveis fontes de risco relacionadas às operações aéreas.

Nesse contexto, o objetivo claro e principal é garantir a segurança das operações aéreas. Isso implica em prevenir acidentes aéreos que possam resultar em perda de vidas humanas, danos ao meio ambiente, impacto na reputação da organização e implicações legais e regulatórias adversas.

Na etapa de identificação e análise do evento "Acidente Aéreo", foram examinadas as causas potenciais que poderiam desencadear tal situação. Estas incluíam falha mecânica, erro humano, condições meteorológicas adversas e problemas de manutenção, entre outras.

A avaliação desse evento indicou claramente a necessidade de uma atitude de "Mitigar" o risco. Dada a gravidade das consequências, é imperativo que as medidas preventivas sejam rigorosas. Foram identificados controles existentes, como manutenção rigorosa e treinamento da tripulação, que devem ser mantidos e constantemente aprimorados para garantir que o risco seja mantido sob controle.

Para garantir a segurança aérea, foram identificados controles necessários na fase de tratamento dos riscos, após avaliá-los.

- a) Controle necessário 1 (CN 1) - Implementar planos de contingência para acidentes:

Por que? - Planos de contingência são essenciais para garantir que, em caso de um acidente aéreo, haja uma resposta organizada e eficiente. Esses planos detalham os procedimentos a serem seguidos imediatamente após o acidente, incluindo a coordenação entre agências, equipes de resgate e outros envolvidos. A implementação desse controle ajuda a minimizar problemas no atendimento aos envolvidos e danos à imagem institucional.

Como? - Para criar planos de contingência eficazes, o GAVOP deve formar equipes multidisciplinares que incluam especialistas em segurança aérea, pilotos, serviços médicos de emergência, comunicação e equipes de Grupamento Multiemprego do CBMDF.

Essas equipes devem identificar cenários de acidentes potenciais e desenvolver procedimentos detalhados para cada um deles. Os planos devem ser escritos de forma clara e revisados regularmente para refletir as mudanças nas operações ou regulamentações.

Ainda dentro das práticas de tratamento para o evento de risco acidente aéreo, segundo a metodologia 5W2H sugerida pela CGDF, faz-se necessário responder às perguntas conforme figura abaixo:

Figura 1A: Ações para CN 1

Evento de risco 1 – Acidente aéreo	
O que?	CN 1 - Implementar planos de contingência para acidentes
Onde?	SEOPE
Quem?	Chefe da Seção
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	A definir
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A efetividade dos planos de contingência pode ser avaliada por meio de exercícios simulados regulares. Durante esses exercícios, a equipe de resposta a emergências deve ser avaliada quanto à sua capacidade de seguir os procedimentos estabelecidos e lidar com cenários de acidentes simulados.

Os resultados desses exercícios devem ser registrados e analisados para identificar áreas de melhoria nos planos de contingência. As lições aprendidas devem ser incorporadas às revisões dos planos.

Controle necessário 2 (CN 2) – Realizar simulações regulares de emergência:

Por que? - As simulações regulares de emergência são fundamentais para treinar equipes de resposta a acidentes e pessoal de cabine em cenários realistas de acidentes aéreos. Isso inclui simulações virtuais de procedimentos em caso de panes na aeronave, evacuação de aeronaves, atendimento médico de emergência e coordenação de resgate. Ao realizar essas simulações regularmente, as equipes se tornam mais preparadas e eficazes na resposta a situações de crise.

Como? - As simulações de emergência devem ser realizadas em intervalos regulares e envolver todos os militares da unidade, incluindo pilotos, médicos, enfermeiros, mecânicos e tripulantes. É importante criar cenários realistas que abordem uma variedade de situações de emergência. Após cada simulação, uma avaliação detalhada deve ser realizada para identificar pontos fortes e áreas que precisam de melhoria. As lições aprendidas devem ser incorporadas aos procedimentos de resposta.

Após cada simulação de emergência, uma avaliação pós-exercício deve ser realizada. Isso inclui revisar o desempenho da equipe, identificar quaisquer desafios encontrados durante a simulação e analisar como os procedimentos foram seguidos.

Figura 2A: Ações para CN 2

Evento de risco 1 – Acidente aéreo	
O que?	CN 2 – Realizar simulações regulares de emergência
Onde?	SEINS
Quem?	Chefe da Seção
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	A definir
Avaliação?	Bimestralmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - Os resultados da avaliação pós-exercício devem ser usados para ajustar os procedimentos, o treinamento e a preparação da equipe. A efetividade é medida pela capacidade da equipe de melhorar seu desempenho ao longo do tempo.

Controle necessário 3 (CN3) – Realizar revisões periódicas de protocolos de resposta estabelecidos:

Por que? - A revisão periódica dos protocolos de resposta é necessária para garantir que eles estejam atualizados e alinhados com as melhores práticas e regulamentos mais recentes. Os acidentes aéreos podem envolver uma variedade de fatores e cenários, e é importante que os protocolos de resposta sejam flexíveis o suficiente para lidar com diferentes situações. A revisão constante ajuda a identificar falhas ou deficiências nos protocolos existentes e a fazer as melhorias necessárias.

Como? - As revisões periódicas dos protocolos devem ser conduzidas por especialistas em segurança da aviação. Isso pode ser feito em colaboração com reguladores de aviação e outras partes interessadas. As revisões devem considerar informações de acidentes anteriores, lições aprendidas com incidentes recentes e mudanças nas regulamentações. Os protocolos devem ser atualizados de acordo e, em seguida, a equipe de resposta a emergências deve ser treinada nas alterações.

Figura 3A: Ações para CN 3

Evento de risco 1 – Acidente aéreo	
O que?	CN 3 – Realizar revisões periódicas de protocolos de resposta estabelecidos
Onde?	SEDOA
Quem?	Chefe da Seção
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A avaliação da efetividade das revisões periódicas dos protocolos envolve a análise de como as alterações afetaram a resposta a situações

de emergência. Isso pode ser feito por meio da revisão de incidentes recentes para determinar se os protocolos atualizados foram eficazes na melhoria da resposta.

Além disso, a equipe de resposta a emergências deve fornecer *feedback* sobre a utilidade e aplicabilidade dos documentos revisados. Os resultados dessas avaliações devem orientar a evolução protocolar contínua.

Controle necessário 4 (CN4) - Criar de parcerias com órgãos públicos e privados visando a capacitação de pilotos, mecânicos e tripulantes:

Por que? - Criar parcerias entre essas entidades é fundamental para promover a capacitação e a formação adequada de todos os envolvidos na operação de aeronaves. Pilotos, mecânicos e tripulantes bem treinados são essenciais para prevenir acidentes, detectar problemas potenciais e agir de maneira eficaz em emergências.

Como? - O GAVOP pode estabelecer parcerias com escolas de aviação, centros de treinamento, órgãos de segurança pública e órgãos reguladores para garantir que seus pilotos, mecânicos e tripulantes recebam treinamento atualizado e de alta qualidade.

Isso envolve o desenvolvimento de programas de treinamento contínuo, *workshops* e cursos de reciclagem. Além disso, o GAVOP deve promover uma cultura de segurança e encorajar seus bombeiros militares a buscarem oportunidades de treinamento e desenvolvimento ao longo de suas carreiras.

Figura 4A: Ações para CN 4

Evento de risco 1 – Acidente aéreo	
O que?	CN 4 - Criar de parcerias com órgãos públicos e privados visando a capacitação de pilotos, mecânicos e tripulantes
Onde?	SEDOA
Quem?	Chefe da Seção
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	A definir
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A efetividade das parcerias de capacitação pode ser avaliada pelo desempenho e pelo nível de competência das equipes. Isso pode ser medido por meio de avaliações regulares de desempenho, testes práticos e avaliações de conhecimento.

Além disso, a taxa de acidentes e incidentes relacionados à falta de treinamento adequado pode ser monitorada ao longo do tempo para determinar se as parcerias estão contribuindo para uma melhoria na segurança. A retroalimentação constante das partes envolvidas também é fundamental para ajustar e aprimorar o programa de capacitação.

Ao adotar medidas rigorosas de implementação de planos de contingência para acidentes, realizar simulações regulares de emergência, realizar revisões periódicas de protocolos de resposta, e criar parcerias com órgãos públicos e privados o GAVOP demonstra estar comprometido em garantir que seus recursos humanos e operacionais estejam preparados para enfrentar os desafios inerentes à operação de aeronaves, reduzindo ao máximo o risco de acidentes aéreos.

- **Evento de risco 2 (ER 2): Atendimento a ocorrências com padrões inferiores às melhores práticas internacionais**

No âmbito do Plano Estratégico, o Grupamento de Aviação Operacional tem como objetivo central atender a essas ocorrências em conformidade com padrões internacionais de excelência em operações aéreas.

Em continuidade à análise dos eventos de risco, foi identificado um segundo evento classificado dentro da temática operacional, denominado ER 2, relacionado ao "Atendimento a ocorrências com padrões inferiores às melhores práticas internacionais".

Assim como para o ER 1, o processo de identificação teve início com a análise da matriz SWOT do GAVOP, visando destacar as possíveis fontes de risco associadas ao atendimento em ocorrências. No contexto deste evento, o objetivo primordial é fornecer um atendimento de alta qualidade, garantindo que o padrão de serviço esteja em conformidade com as melhores práticas internacionais.

A não observância desse padrão pode acarretar sérias consequências, incluindo a diminuição da qualidade do serviço prestado, insatisfação dos clientes e prejuízos à imagem institucional do GAVOP e consequentemente do CBMDF.

É importante reconhecer desde o princípio a importância desse evento, pois ele implica em consequências significativas. Durante a análise do ER 2, foram identificadas as causas potenciais que poderiam levar a essa situação. Essas causas incluem a falta de treinamento adequado, recursos insuficientes, comunicação deficiente e a pressão para responder rapidamente a ocorrências.

Diante dessas avaliações e da classificação de nível como “alto”, ficou evidente a necessidade de adotar uma abordagem para mitigar esse evento de risco. Isso implica na implementação de medidas que previnam a ocorrência do evento ou minimizem seus efeitos adversos. Controles já existentes, como o treinamento regular das equipes e a existência de procedimentos padronizados, devem ser mantidos e constantemente aprimorados.

Após as etapas de identificação, análise e avaliação foram identificadas ações de tratamento e a necessidade de implementação de controles:

Controle necessário 1 (CN1) - Implementar metodologia de avaliação contínua do desempenho da equipe:

Por que? - A avaliação contínua do desempenho da equipe é importante para identificar e corrigir quaisquer deficiências nas habilidades e competências dos bombeiros envolvidos nas operações aéreas. Isso ajuda a garantir que todos os membros da equipe estejam treinados e atualizados em suas funções e estejam operando com os mais altos padrões de segurança.

Como? - Para implementar esse controle, é necessário estabelecer um sistema de avaliação de desempenho que inclua métricas objetivas e avaliações periódicas. Isso pode envolver a realização de avaliações de competência, treinamentos regulares e revisões de desempenho. Além disso, é importante criar um ambiente em que os membros da equipe se sintam à vontade para relatar preocupações e aprender com os erros, promovendo a cultura de segurança.

Figura 5A: Ações para CN 1

Evento de risco 2 – Atendimento a ocorrências com padrões inferiores às melhores práticas internacionais	
O que?	CN 1 – Implementar metodologia de avaliação contínua do desempenho da equipe
Onde?	SEOPE
Quem?	Chefe da Seção
Quando?	Até dezembro de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - Para avaliar a eficácia desse controle, é necessário analisar regularmente os resultados das avaliações de desempenho da equipe. Isso envolve a comparação dos padrões de desempenho com as metas estabelecidas e as tendências ao longo do tempo. Além disso, é importante monitorar a taxa de incidentes relacionados ao desempenho da equipe antes e após a implementação desse controle.

Controle necessário 2 (CN2) - Realizar pesquisa de satisfação com as pessoas atendidas:

Por que? - A satisfação das pessoas atendidas pelas equipes do GAVOP é um indicador importante de qualidade e segurança nos serviços de aviação de segurança pública. Por meio da pesquisa de satisfação, é possível identificar problemas, preocupações ou reclamações, o que pode sinalizar problemas potenciais que precisam ser abordados para garantir a segurança e a qualidade dos serviços operacionais prestados.

Como? - A pesquisa de satisfação pode ser conduzida por meio de questionários online, entrevistas pós voo ou formulários de *feedback*. Os resultados devem ser analisados cuidadosamente para identificar áreas de preocupação e oportunidades de melhoria. É fundamental que os resultados sejam compartilhados com toda a equipe para que eles possam conhecer os problemas e adotar medidas corretivas apropriadas.

Figura 6A: Ações para CN 2

Evento de risco 2 – Atendimento a ocorrências com padrões inferiores às melhores práticas internacionais	
O que?	CN 2 – Realizar pesquisa de satisfação a ser realizada com as pessoas atendidas
Onde?	SEOPE
Quem?	Chefe da Seção
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A eficácia desse controle pode ser avaliada pela análise das respostas das pesquisas de satisfação. Os indicadores-chave incluem o aumento ou manutenção da satisfação das pessoas atendidas, bem como a identificação de áreas em que as melhorias foram implementadas com base no feedback. A comparação de resultados ao longo do tempo também pode ajudar a avaliar a tendência geral da satisfação.

Controle necessário 3 (CN3) - Realizar pesquisa de avaliação do clima organizacional:

Por que? - O clima organizacional influencia diretamente o desempenho e a segurança das operações. Um clima de trabalho saudável, em que os membros da equipe se sentem valorizados, motivados e capazes de se comunicar abertamente sobre questões de segurança, é essencial. A pesquisa de clima organizacional pode ajudar a identificar problemas de comunicação, insatisfação ou falta de comprometimento que possam afetar a segurança.

Como? - A pesquisa de avaliação do clima organizacional geralmente é conduzida de forma anônima para incentivar respostas honestas. Os resultados devem ser analisados para identificar áreas de insatisfação ou problemas de comunicação. Com base nesses resultados, planos de ação podem ser desenvolvidos para melhorar o ambiente de trabalho, como programas de treinamento de liderança e comunicação eficaz.

Figura 7A: Ações para CN 3

Evento de risco 2 – Atendimento a ocorrências com padrões inferiores às melhores práticas internacionais	
O que?	CN 3 – Realizar pesquisa de avaliação do clima organizacional
Onde?	SEAAD
Quem?	Chefe da Seção
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A eficácia desse controle pode ser medida pelo acompanhamento das respostas às pesquisas de avaliação do clima organizacional. A análise dos resultados deve mostrar melhorias na satisfação dos funcionários, na comunicação interna e na resolução de conflitos. Também é importante verificar se as ações corretivas identificadas nas pesquisas anteriores foram implementadas e tiveram impacto positivo.

Controle necessário 4 (CN4) - Implementar políticas de valorização profissional dos militares do GAVOP:

Por que? - Valorizar os profissionais envolvidos nas operações aéreas é importante para manter altos padrões de desempenho e segurança. Isso inclui reconhecer e recompensar o bom desempenho, fornecer oportunidades de treinamento e desenvolvimento, e promover um ambiente em que os profissionais se sintam incentivados a reportar problemas de segurança sem medo de retaliação.

Como? - Implementar políticas de valorização profissional envolve a criação de programas de reconhecimento, recompensas e oportunidades de desenvolvimento. Isso pode incluir reconhecimento público de conquistas (elogios) e a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso. Além disso, é importante estabelecer canais de comunicação abertos para que os profissionais possam relatar preocupações de forma confidencial.

Figura 8A: Ações para CN 4

Evento de risco 2 – Atendimento a ocorrências com padrões inferiores às melhores práticas internacionais	
O que?	CN 4 – Implementar políticas de valorização profissional dos militares do GAVOP
Onde?	SEDOA
Quem?	Chefe da Seção
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Semestralmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - Para avaliar a eficácia desse controle, é necessário acompanhar o progresso dos profissionais em relação às oportunidades de desenvolvimento. Além disso, a taxa de retenção de bombeiros militares, o *feedback* da equipe sobre o ambiente de trabalho e a cultura de reconhecimento são indicadores importantes. A análise das taxas de denúncias e de relatórios de prevenção também pode ajudar a avaliar a eficácia das políticas.

Controle necessário 5 (CN5) - Realizar revisão, mapeamento e melhoria dos processos:

Por que? - A revisão e melhoria contínua dos processos administrativos e operacionais é essencial para aprimorar as atividades realizadas pelo GAVOP. Isso envolve a identificação de pontos fracos, a análise de incidentes anteriores e a implementação de mudanças para mitigar riscos. A revisão dos processos ajuda a garantir que os procedimentos operacionais estejam alinhados com as melhores práticas e regulamentações de segurança mais recentes.

Como? - A revisão e melhoria dos processos exigem uma análise minuciosa das operações. Isso pode ser feito por meio de auditorias internas, revisões de incidentes passados, colaboração com especialistas do setor e a adoção de melhores práticas reconhecidas. Uma vez identificadas as áreas de melhoria, planos de ação devem ser desenvolvidos e implementados para atualizar e aprimorar os processos operacionais.

Figura 9A: Ações para CN 5

Evento de risco 2 – Atendimento a ocorrências com padrões inferiores às melhores práticas internacionais	
O que?	CN 5 – Realizar revisão, mapeamento e melhoria dos processos
Onde?	SEDOA
Quem?	Chefe da Seção
Quando?	Até dezembro de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A eficácia desse controle pode ser avaliada por meio de métricas de desempenho administrativo e operacional. Isso inclui a análise de incidentes de segurança, a taxa de erros operacionais, o tempo de resposta a emergências, a tramitação de processos e o alcance de metas preestabelecidas. Comparar essas métricas antes e depois da revisão e melhoria dos processos pode fornecer informações valiosas sobre a eficácia das mudanças implementadas.

Em última análise, espera-se que a implementação eficaz desses controles não apenas reduzirá o risco de atendimento de padrões inferiores, mas também elevará a qualidade e a eficiência das operações, proporcionando um serviço mais seguro e eficaz à população atendida, gerando assim valor social aos serviços prestados pelo GAVOP.

- **Evento de risco 3 (ER 3): Aumento de restrições de uso do espaço aéreo**

Inicialmente, reconheceu-se que as restrições de uso do espaço aéreo são uma fonte de risco para as operações do GAVOP. Essa identificação se deu por meio da matriz SWOT construída para o Grupamento e pela análise detalhada do espaço aéreo do Distrito Federal. Essa etapa proporcionou uma compreensão das ameaças presentes no ambiente operacional.

Em uma etapa subsequente, aprofundou-se a pesquisa para analisar as possíveis causas das restrições do espaço aéreo. Isso permitiu identificar as origens

subjacentes dessas restrições, incluindo fatores como mudanças regulatórias, congestionamento de tráfego aéreo, incidentes de segurança e a delimitação de áreas restritas.

Paralelamente, realizou-se uma avaliação detalhada das consequências potenciais dessas restrições. Isso incluiu a análise dos impactos adversos que poderiam afetar as operações, como atrasos significativos, aumento de custos operacionais, restrições à flexibilidade operacional e a impossibilidade de realizar circuitos de tráfego que aumentem a segurança operacional.

Com base nessas avaliações e na classificação de nível de risco como "médio", fica claro que é essencial adotar uma abordagem de gerenciamento de riscos para mitigar as potenciais consequências adversas das restrições de uso do espaço aéreo. Nesse sentido, foram identificados controles específicos para abordar esse risco de maneira eficaz.

Dentre os controles identificados, destaca-se a necessidade de um monitoramento constante das regulamentações aéreas, garantindo que qualquer alteração seja prontamente identificada e tratada. Além disso, a participação ativa em grupos de discussão setorial permite ao GAVOP estar atualizado sobre as tendências e desafios do setor, possibilitando respostas proativas às mudanças no ambiente operacional. Por fim, o desenvolvimento de rotas alternativas oferece uma estratégia prática para contornar eventuais restrições de uso do espaço aéreo, garantindo a continuidade das operações.

Dentre as medidas de controle necessárias identificadas para serem implementadas diante do evento de risco relacionado às restrições de uso do espaço aéreo, destacam-se:

Controle necessário 1 (CN 1) - Estabelecer parceria com órgãos reguladores:

Por que? - A implementação do CN 1 envolve o estabelecimento e a manutenção de parcerias estratégicas com os órgãos reguladores e de controle, como a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e o Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA).

Como? - Isso começa com a criação de canais de comunicação eficazes para facilitar a colaboração ativa e a troca de informações. Além disso, é importante desenvolver acordos de cooperação que definam papéis e responsabilidades claros entre o Grupamento e esses órgãos de controle.

Figura 10A: Ações para CN 1

Evento de risco 3 – Aumento de restrições de uso do espaço aéreo	
O que?	CN 1 – Estabelecer parceria com órgãos reguladores
Onde?	SEDOA
Quem?	Chefe da Seção
Quando?	Até dezembro de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A efetividade desse controle pode ser avaliada pela qualidade das parcerias estabelecidas, pela capacidade de comunicação e colaboração contínua e pela conformidade com as regulamentações e diretrizes fornecidas por esses órgãos. Por meio dessas parcerias, o GAVOP pode garantir que suas operações aéreas estejam em conformidade com as regulamentações e que a segurança das operações seja mantida de acordo com as melhores práticas e padrões do setor, minimizando a probabilidade de ocorrência de impactos negativos como o ER 2.

- a) Controle necessário 2 (CN 2) - Elaborar de planos de contingência para alterações regulatórias:

Por que? – O GAVOP enfrenta a necessidade de manter um controle constante das regulamentações relacionadas à aviação. Esta demanda surge em decorrência da natureza volátil do cenário regulatório, sujeito a alterações devido a uma série de fatores. Estes incluem questões de segurança, eventos imprevistos e considerações geopolíticas.

Como? – A implementação do Controle Necessário 2 começa com a identificação proativa das principais regulamentações que podem afetar as operações

do Grupamento. Isso requer uma equipe dedicada à monitorização das regulamentações e à avaliação de seu impacto potencial.

Uma vez identificadas, as alterações regulatórias relevantes devem ser analisadas em profundidade para compreender completamente seu impacto. Em seguida, a equipe deve desenvolver planos de contingência detalhados que incluam procedimentos claros para se adaptar às novas regulamentações. Isso pode envolver treinamento da equipe, revisão de manuais de procedimentos operacionais e atualização de protocolos de segurança.

Figura 11A: Ações para CN 2

Evento de risco 3 – Aumento de restrições de uso do espaço aéreo	
O que?	CN 2 – Elaborar de planos de contingência para alterações regulatórias
Onde?	GAVOP e SEOPE
Quem?	Comandante do Grupamento e Chefe da Seção
Quando?	Até dezembro de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - Para avaliar a efetividade deste controle, o Grupamento deve realizar revisões regulares dos planos de contingência elaborados. Isso envolve a realização de exercícios de simulação com cenários hipotéticos de alterações regulatórias para testar a aplicação prática dos planos. Durante essas simulações, a equipe deve avaliar a rapidez e a eficácia com que os procedimentos são implementados, identificar quaisquer lacunas ou desafios encontrados e documentar as lições aprendidas.

Além disso, é importante acompanhar as mudanças regulatórias reais e verificar se os planos de contingência foram capazes de mitigar impactos adversos. A partir dessas avaliações, os planos podem ser ajustados e aprimorados continuamente para garantir que permaneçam eficazes e atualizados.

Espera-se que o estabelecimento de parcerias com órgãos reguladores e que a existência de planos de contingência para alterações regulatórias possa mitigar o impacto das possíveis restrições de uso do espaço aéreo, aumentando a segurança das operações, diminuindo o tempo resposta e melhorando a qualidade dos serviços prestados pelo GAVOP.

- **Evento de risco 4 (ER 4): Escassez de Aeronaves Disponíveis para Operações**

O risco identificado sob o código ER 4 é um tópico de extrema relevância quando se trata da eficiência e continuidade das operações aéreas. Na etapa inicial do processo, a identificação criteriosa do evento de risco foi conduzida por meio de uma análise detalhada da matriz SWOT do GAVOP.

No contexto desse evento, o objetivo central é garantir a disponibilidade constante das aeronaves para manter a operacionalidade do Grupamento. Isso implica na prevenção da escassez de aeronaves, a qual poderia resultar em atrasos operacionais, redução da capacidade de atendimento e insatisfação dos clientes.

Na análise do ER 4 foram minuciosamente examinadas as causas potenciais que poderiam desencadear essa situação crítica. Essas causas abrangem problemas de manutenção, a indisponibilidade temporária de aeronaves e o aumento da demanda por serviços aéreos.

A avaliação desse evento de risco enfatizou, com clareza, a necessidade de adotar uma abordagem proativa de "mitigar" o risco. Dadas as implicações potencialmente graves desse evento, é imperativo que as medidas preventivas sejam aplicadas de forma rigorosa e constante.

Foram identificados controles já existentes, como a programação de manutenções e o estoque parcial de peças sobressalentes, que devem ser mantidos e aprimorados para garantir que o risco seja controlado constantemente.

Adicionalmente, foram identificadas ações de controle necessárias. Cada controle possui um propósito específico para mitigar os efeitos negativos dessa escassez. Abaixo, segue exposto cada controle identificado:

Controle necessário 1 (CN 1) - Melhorar o monitoramento da disponibilidade de aeronaves

Por que? - Este controle, denominado CN 1, tem como objetivo principal manter a organização ciente, em tempo real, do estado operacional de sua frota de aeronaves e sua utilização. A implementação bem-sucedida desse controle envolve uma série de etapas importantes que contribuem para a eficácia e segurança contínuas das operações aéreas.

Como? - Em primeiro lugar, é imperativo selecionar e implementar ferramentas de monitoramento adequadas, como sistemas de gerenciamento de frota, a fim de coletar dados precisos e atualizados sobre cada aeronave. Além disso, é fundamental definir indicadores-chave de desempenho (KPIs) específicos que reflitam a disponibilidade das aeronaves, tais como a porcentagem de aeronaves prontas para uso ou o tempo médio de resposta à manutenção.

A atribuição de responsabilidades claras a indivíduos ou equipes para o monitoramento e a atualização dos dados é outra etapa fundamental. Estabelecer protocolos de comunicação sólidos para relatar quaisquer problemas relacionados à disponibilidade das aeronaves e para atualizar regularmente os dados de monitoramento é essencial para manter todos os membros da equipe informados e alinhados.

Figura 12A: Ações para CN 1

Evento de risco 4 – Escassez de Aeronaves Disponíveis para Operações	
O que?	CN 1 – Melhorar o monitoramento da disponibilidade de aeronaves
Onde?	SEOPE
Quem?	Chefe da Seção
Quando?	Até março de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Mensalmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A equipe responsável por esse monitoramento deve estar apta a tomar decisões informadas com base nas informações disponíveis. Isso

inclui a capacidade de realocar recursos, programar manutenção preventiva e ajustar cronogramas de voo para otimizar a utilização das aeronaves. Por fim, a avaliação periódica da efetividade deste controle é importante para identificar oportunidades de melhoria contínua e garantir que o monitoramento esteja alinhado com as mudanças nas operações e na frota de aeronaves.

Controle necessário 2 (CN 2) - Desenvolver planos de contingência para falta de aeronaves

Por que? - Esse controle, identificado como CN 2, é fundamental para garantir a capacidade de resposta da organização diante de situações adversas que possam afetar a disponibilidade das aeronaves. A criação de planos de contingência bem elaborados visa a minimização dos impactos nas operações, mantendo a eficiência e a adaptabilidade mesmo em cenários desafiadores.

Como? - Para implementar esse controle de forma eficaz, é necessário um processo estruturado que comece pela identificação de diversos cenários de escassez, tais como manutenção não programada, falhas técnicas ou atrasos na entrega de novas aeronaves. O GAVOP deve, então, designar equipes de resposta com responsabilidades claras para a execução dos planos de contingência, garantindo a coordenação e a eficiência das ações em momentos críticos.

Figura 13A: Ações para CN 2

Evento de risco 4 – Escassez de Aeronaves Disponíveis para Operações	
O que?	CN 2 – Desenvolver planos de contingência para falta de aeronaves
Onde?	SEOPE
Quem?	Chefe da Seção
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Semestralmente

Fonte: (O autor).

Os planos de contingência devem ser detalhados e adaptados a cada cenário específico, incluindo medidas como o uso de aeronaves reserva, ajustes de missões,

aquisição de recursos externos e realocação de tarefas entre as aeronaves disponíveis.

Avaliação do controle - A revisão e atualização contínuas dos planos de contingência são cruciais para garantir que eles permaneçam alinhados com as mudanças nas operações e na frota de aeronaves, mantendo-se relevantes e eficazes ao longo do tempo.

A análise da escassez de aeronaves, quando ocorrem, oferece percepções para avaliar a eficácia da implementação dos planos e identificar oportunidades de melhoria. Assim, o CN 2 representa um pilar fundamental na garantia da resiliência das operações aéreas, permitindo que a organização se adapte e prospere mesmo diante de desafios inesperados.

Controle necessário 3 (CN 3) – Fortalecer e estreitar relações com diferentes áreas do CBMDF

Por que? - O fortalecimento e a aproximação das relações entre diferentes áreas da organização, conforme estabelecido no Controle 3 (CN 3), são alicerces fundamentais para a resposta eficaz à escassez de aeronaves e outras situações complexas. Para implementar com sucesso esse controle, é imperativo seguir um conjunto estruturado de etapas.

Um exemplo dessa situação é o processo do Sistema Eletrônico de Informação 00053-00103889/2023-10, que envolve a renovação do seguro no valor de R\$ 12.054,04, trata especificamente da análise e aprovação de seguro das aeronaves de asa rotativa do CBMDF. Iniciado em 07/06/2023 e encerrado em 20/09/2023, este processo resultou em 8 dias de inatividade das aeronaves, impactando diretamente a prestação de serviços à sociedade do DF.

Como? - Inicialmente, é de suma importância identificar todas as partes interessadas relevantes dentro da organização, como o DIMAT, DICOA, COESP, Estado Maior Geral e Comando Geral. Em seguida, é essencial estabelecer canais de comunicação abertos e eficazes entre essas partes interessadas para facilitar o compartilhamento de informações e a colaboração.

Para fortalecer ainda mais essas relações, é recomendável realizar reuniões regulares entre as áreas e formar grupos de trabalho conjuntos para discutir questões operacionais, desafios e estratégias de cooperação. Além disso, a criação de protocolos formais que delineiem como essas áreas podem colaborar eficazmente em situações de escassez de aeronaves e outras circunstâncias críticas são fundamentais.

Figura 14A: Ações para CN 3

Evento de risco 4 – Escassez de Aeronaves Disponíveis para Operações	
O que?	CN 3 – Fortalecer e estreitar relações com diferentes áreas do CBMDF
Onde?	GAVOP
Quem?	Comandante do GAVOP
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Semestralmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A avaliação da efetividade do CN3 envolve a realização periódica de pesquisas de satisfação para obter *feedback* das equipes e partes interessadas envolvidas, bem como a análise do desempenho conjunto em projetos e operações conjuntas. A revisão regular dos protocolos de cooperação garante que eles permaneçam alinhados com as necessidades operacionais e as lições aprendidas com a experiência.

Dessa forma, ao seguir todas as etapas da gestão de riscos e implementar os controles relevantes, espera-se que o GAVOP esteja mais bem preparado para lidar com a escassez de aeronaves, garantindo sua capacidade operacional e a segurança em suas operações aéreas.

- **Evento de risco 5 (ER 5): Perda de pessoal chave com conhecimento especializado**

Outro desafio relevante que o GAVOP, e o CBMDF, enfrenta atualmente é a perda de pessoal chave com conhecimento especializado, o que representa um risco

crítico para a eficácia de suas operações. A probabilidade de que essa perda ocorra foi classificada como “quase certa”, e as consequências como “moderada”, culminando em um nível de risco classificado como extremo.

As possíveis causas dessa perda de pessoal-chave são diversas e multifacetadas. Uma delas é a aposentadoria de bombeiros experientes, que, ao se desligarem, levam consigo décadas de conhecimento e experiência adquiridos ao longo de suas carreiras.

O GAVOP possui 55 servidores ativos no 1º ESAV, 26 no 2º ESAV e 18 no GAVOP, conforme Figura 29. Nos próximos 5 anos, está prevista a saída para a reserva de 13 servidores do 1º ESAV, 7 do 2º ESAV e 6 do GAVOP, o que requer planejamento para manter a capacidade de resposta do CBM-DF.

Figura 15A: Efetivo do GAVOP



Fonte: <https://gesint.cbm.df.gov.br/bi-corporativo/militares-cbmdf/>

Além disso, as saídas voluntárias de bombeiros em busca de oportunidades melhores em outros lugares também contribuem significativamente para esse problema. A insatisfação com o ambiente de trabalho é outra causa relevante, uma vez que pode levar ao desligamento de talentos que se sentem desmotivados ou subutilizados em suas funções atuais.

A perda de pessoal-chave pode levar à perda de conhecimento institucional valioso, frequentemente transmitido informalmente e não documentado adequadamente. A ausência desse conhecimento pode prejudicar seriamente a capacidade do GAVOP de enfrentar novos desafios e adaptar-se a mudanças nas circunstâncias operacionais.

Ademais, a perda de pessoal-chave pode afetar negativamente a qualidade do trabalho realizado pelo GAVOP. A falta de especialistas em áreas críticas pode resultar em respostas consideravelmente menos eficazes às ocorrências, colocando em risco tanto os bombeiros quanto a comunidade que eles servem.

Diante desse cenário as medidas identificadas como necessárias para tratamento do ER 5 são:

Controle necessário 1 (CN1) – Realizar avaliação regular da satisfação da equipe

Por que? - A avaliação sistemática da satisfação da equipe desempenha um papel importante no sucesso e na eficácia de organizações, sendo particularmente vital em contextos como o GAVOP. Neste contexto, a satisfação dos militares está intrinsecamente ligada à retenção de talentos e ao desempenho de missões críticas.

Como? - Para implementar esse controle, o GAVOP deve começar definindo métricas de avaliação, como pesquisas de clima organizacional e feedback regular. A frequência das avaliações deve ser estabelecida, sendo idealmente realizada uma vez por ano, com avaliações menores trimestrais ou semestrais para obter *feedback* contínuo.

Os resultados das avaliações devem ser analisados cuidadosamente, identificando áreas de preocupação. Com base nesses resultados, ações de melhoria devem ser desenvolvidas, abordando as preocupações identificadas.

Figura 16A: Ações para CN 1

Evento de risco 5 – Perda de pessoal chave com conhecimento especializado	
O que?	CN 1 – Realizar avaliação regular da satisfação da equipe
Onde?	GAVOP
Quem?	Comandante do GAVOP
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A efetividade desse controle pode ser avaliada por meio de métricas, como a pontuação média nas pesquisas de satisfação, a taxa de participação nas avaliações e a comparação dos resultados ao longo do tempo. A eficácia das ações de melhoria também deve ser monitorada para garantir que as preocupações dos militares estejam sendo abordadas de maneira satisfatória. O feedback contínuo deles também é valioso para avaliar a efetividade a longo prazo.

Controle necessário 2 (CN2) - Desenvolver programas de retenção de talentos

Por que? - A implementação de programas de retenção de talentos é de suma importância devido ao valor dos bombeiros militares com conhecimento especializado. A perda desses profissionais pode ter graves consequências para a continuidade e para a qualidade dos serviços.

Como? - Para iniciar esse processo, o GAVOP deve realizar uma análise das necessidades dos bombeiros militares especialistas. Isso envolve identificar áreas em que eles necessitam de apoio, como equilíbrio entre vida pessoal e profissional e reconhecimento.

Com base nessa análise, devem ser desenvolvidos programas personalizados de retenção que atendam a essas necessidades. A comunicação eficaz desses programas é fundamental, todos os militares devem estar cientes deles e compreender como podem se beneficiar.

Figura 17A: Ações para CN 2

Evento de risco 5 – Perda de pessoal chave com conhecimento especializado	
O que?	CN 2 – Desenvolver programas de retenção de talentos
Onde?	GAVOP
Quem?	Comandante do GAVOP
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Semestralmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A avaliação contínua dos programas também é essencial. Isso implica monitorar as taxas de retenção, avaliar a satisfação e ouvir o

feedback recebido. A eficácia desse controle pode ser medida por meio de métricas de retenção de militares e taxas de adesão aos programas de retenção.

É importante acompanhar o impacto dos programas na retenção de talentos, na satisfação e no clima organizacional. Comparar o desempenho dos programas com metas estabelecidas e considerar métricas financeiras, como o custo de substituição de militares, é essencial para avaliar o retorno sobre o investimento dos programas de retenção.

Controle necessário 3 (CN3) – Valorizar o bombeiro envolvido em atividades aéreas.

Por que? - A valorização dos profissionais envolvidos em atividades aéreas é de extrema importância devido à natureza crítica de suas funções. Eles frequentemente enfrentam pressões e riscos específicos, tornando-os difíceis de substituir.

Como? - Para implementar esse cuidado, o GAVOP deve começar garantindo reconhecimento público para esses profissionais. Investir em treinamento e desenvolvimento contínuo é essencial para aprimorar suas habilidades e conhecimentos. Manter um ambiente de trabalho seguro é fundamental para reduzir o estresse e os riscos associados às atividades aéreas.

Além disso, a realização de avaliações de desempenho regulares e o fornecimento de *feedback* construtivo auxiliam esses profissionais em sua melhoria contínua.

Figura 18A: Ações para CN 3

Evento de risco 5 – Perda de pessoal chave com conhecimento especializado	
O que?	CN 3 – Valorizar o bombeiro envolvido em atividades aéreas
Onde?	GAVOP
Quem?	Comandante do GAVOP
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Semestralmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A eficácia dessas medidas pode ser avaliada por meio de avaliações de desempenho regulares, taxas de retenção dos militares envolvidos nas atividades aéreas e *feedback* direto dos próprios profissionais. A segurança no ambiente de trabalho também deve ser monitorada por meio de indicadores relevantes. Comparar o GAVOP com outras organizações do mesmo setor em termos de retenção e satisfação desses profissionais pode fornecer percepções adicionais sobre a eficácia das iniciativas de valorização.

A promoção da diversificação de conhecimento dentro do Grupamento e a formação de uma reserva de talentos qualificados são medidas a serem consideradas para mitigar o risco associado à perda inesperada de pessoal chave, garantindo, assim, a capacidade contínua de resposta às demandas operacionais e à segurança das missões aéreas.

- **Evento de risco 6 (ER 6): Perda de parcerias estratégicas**

O Grupamento de Aviação Operacional mantém uma rede de parcerias que desempenham um papel fundamental na eficácia de suas operações. Colaborando com a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) e a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), o GAVOP realiza missões conjuntas de segurança pública, utiliza helipontos para treinamento e abastecimento de helicópteros, fortalecendo a segurança da comunidade.

Além disso, a parceria com o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) permite respostas médicas rápidas em situações de emergência. A cooperação com a Secretaria de Saúde do DF garante o transporte ágil de pacientes em estado crítico.

No setor privado, parcerias com empresas de manutenção e fornecimento de peças garantem a confiabilidade e a disponibilidade da frota de aeronaves do GAVOP. Os aeroclubes e aeródromos locais colaboram fornecendo infraestrutura e espaços de treinamento. Essas parcerias sólidas refletem o compromisso do GAVOP em prestar serviços de excelência e atender às necessidades da população do Distrito Federal.

Na fase de identificação, por meio da análise da Matriz SWOT, detectou-se a possibilidade da perda de parcerias estratégicas. Diversos fatores foram levantados, incluindo mudanças na estratégia das organizações parceiras, discordâncias contratuais e a crescente competição no mercado.

A análise subsequente permitiu uma compreensão mais aprofundada do evento. Foram investigadas as causas subjacentes e as consequências possíveis da perda de parcerias estratégicas. Constatou-se que interrupções em projetos conjuntos, na prestação de serviços, perda de recursos e conhecimento, bem como impactos financeiros adversos, eram cenários plausíveis. Essa análise proporcionou uma visão abrangente dos possíveis impactos desse evento de risco.

Os resultados indicaram que a probabilidade era classificada como “Possível”, enquanto a consequência foi considerada “Maior”. Esse diagnóstico levou à conclusão de que o nível de risco associado à perda de parcerias estratégicas era “Alto”, exigindo uma atenção especial por parte do GAVOP.

Entre os controles já implementados para mitigar o risco estavam a comunicação regular com parceiros e a revisão contínua de acordos, práticas que mantiveram boas relações com as partes envolvidas. Além disso, foram propostos controles necessários, como a inclusão de cláusulas de saída em acordos de cooperação e o monitoramento das tendências do setor, a fim de reduzir a probabilidade e a consequência da perda de parcerias estratégicas. Esse plano proativo demonstrou a importância de estar preparado para enfrentar esse risco iminente.

Controle Necessário 1 (CN 1) - Estabelecer cláusulas compensatórias para saída nos acordos de cooperação e nos contratos

Por que? - O GAVOP reconhece a necessidade crítica de estabelecer cláusulas de saída nos acordos de cooperação e contratos, dada a sua função fundamental no atendimento a emergências e resgate. A perda de parcerias estratégicas pode impactar diretamente a capacidade de resposta a incidentes e, portanto, a implementação desse controle é vital.

Como? - Para implementar esse controle, a equipe jurídica do CBMDF deve colaborar ativamente com as partes envolvidas nas parcerias estratégicas, como fornecedores de combustível, peças, aeronaves e agências governamentais, para revisar e atualizar os contratos existentes. As cláusulas de saída devem ser detalhadas, especificando condições de término, prazos de notificação e responsabilidades em caso de encerramento da parceria.

Figura 19A: Ações para CN 1

Evento de risco 6 – Perda de parcerias estratégicas	
O que?	CN 1 – Estabelecer cláusulas compensatórias de saída nos acordos de cooperação e nos contratos
Onde?	GAVOP
Quem?	Comandante do GAVOP
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	A definir
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A avaliação da efetividade desse controle envolve a realização de simulações de cenários de término de parceria, garantindo que as cláusulas de saída sejam aplicadas de maneira eficaz. Além disso, a revisão periódica dos históricos de terminos de parcerias passadas ajuda a identificar possíveis melhorias nas cláusulas de saída, garantindo que elas permaneçam relevantes e alinhadas com as necessidades do Grupamento.

Controle Necessário 2 (CN2) - Planejar de alternativas de parcerias

Por que? – O planejamento de alternativas de parcerias no GAVOP é essencial para diversificar recursos, adaptar-se a mudanças, otimizar custos, explorar novas oportunidades e cumprir objetivos estratégicos. Isso assegura a eficácia e a segurança das operações aéreas em um ambiente dinâmico.

Como? - Para implementar esse controle, uma equipe de gestão de parcerias deve ser designada para analisar as parcerias estratégicas existentes e identificar alternativas viáveis. Isso pode incluir a avaliação de fornecedores alternativos de

peças, combustíveis, seguros e aeronaves, o desenvolvimento de capacidades internas de manutenção e operação de aeronaves e a exploração de parcerias com outras agências de resposta a emergências.

Figura 20A: Ações para CN 2

Evento de risco 6 – Perda de parcerias estratégicas	
O que?	CN 2 – Planejar de alternativas de parcerias
Onde?	GAVOP
Quem?	Comandante do GAVOP
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A avaliação da efetividade deste controle envolve a revisão regular dos planos de contingência para garantir que eles estejam alinhados com as mudanças nas estratégias e necessidades do Grupamento. Além disso, o acompanhamento de métricas-chave, como custos operacionais e tempos de resposta, ajuda a identificar a eficácia das alternativas planejadas em cenários hipotéticos de perda de parceria.

Controle Necessário 3 (CN 3) - Monitorar de tendências no setor

Por que? - Dado o papel crítico do Grupamento de Aviação Operacional na resposta a emergências, é essencial que ele esteja ciente das tendências no setor de aviação e resgate. A necessidade de monitorar tendências no setor surge da importância de adaptar suas operações e estratégias à evolução do ambiente de prestação de serviços.

Como? - A implementação deste controle começa com a criação de um sistema de coleta de dados e análise de tendências. O Grupamento deve coletar informações de fontes confiáveis, como relatórios de acidentes aéreos, desenvolvimentos tecnológicos em aeronaves e regulamentações governamentais relacionadas à aviação de resgate.

Figura 21A: Ações para CN 3

Evento de risco 6 – Perda de parcerias estratégicas	
O que?	CN 3 – Monitorar tendências no setor
Onde?	GAVOP
Quem?	Comandante do GAVOP
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A avaliação da efetividade desse controle envolve a definição de indicadores-chave de desempenho relacionados ao monitoramento de tendências, como a capacidade de antecipar mudanças no setor e a precisão das previsões. Além disso, a análise retrospectiva das tendências monitoradas deve ser conduzida para avaliar como essas tendências afetaram as decisões e operações do Grupamento no passado.

Em síntese, ao passar pelas etapas de identificação, análise, avaliação e tratamento, a organização pode mitigar os desafios relacionados à perda de parcerias estratégicas. Essa estratégia não apenas fortalece a resiliência do GAVOP, mas também assegura que a missão da organização continue sendo cumprida, mesmo diante de ameaças potenciais.

- **Evento de risco 7 (ER 7): Vazamento de informações sensíveis**

Esta é uma ameaça que requer atenção especial, pois possui o potencial de impactar a segurança, a integridade operacional e a reputação do GAVOP.

As causas potenciais desse vazamento são variadas e multifacetadas, incluindo falhas na segurança cibernética, acesso não autorizado a sistemas, mau uso de informações por parte dos bombeiros militares e negligência na proteção de dados. Cada uma dessas causas representa uma ameaça à integridade das informações sensíveis do GAVOP.

Em caso de ocorrência desse evento, as consequências podem ser graves, incluindo a violação da privacidade, a perda de confiança da população, ações legais e penalidades financeiras.

Para enfrentar esse desafio, já foram adotados alguns controles, como o treinamento em conscientização de segurança e a conformidade com a lei geral de proteção de dados.

Além disso, é essencial revisar e atualizar periodicamente as políticas de segurança, realizar o monitoramento de acessos suspeitos e conduzir auditorias de segurança de forma regular para garantir a eficácia desses controles.

A implementação de controles de segurança eficazes é fundamental para proteger as organizações contra riscos cibernéticos, incluindo o vazamento de informações sensíveis. Dois controles necessários nesse contexto são a revisão e atualização periódica das políticas de segurança e a realização de auditorias de segurança periodicamente.

- a) Controle Necessário 1 (CN 1) - Revisar e atualizar periodicamente as políticas de segurança

Por que? - No cenário atual, a segurança da informação é essencial em todas as esferas, incluindo instituições como o GAVOP. O vazamento de informações sensíveis pode apresentar implicações financeiras e reputacionais.

Nesse contexto, a revisão e atualização periódica das políticas de segurança desempenha um papel fundamental na proteção contra ameaças cibernéticas e na garantia da conformidade com regulamentações.

Como? - A implementação do CN 1 requer a definição de um cronograma de revisão, o envolvimento de partes interessadas, o acompanhamento das mudanças regulatórias, a identificação e documentação de alterações, a comunicação das mudanças e a aplicação das políticas atualizadas.

Avaliação do controle - Para avaliar a eficácia do CN 1, métricas de cumprimento, avaliação da conscientização, monitoramento de incidentes de

segurança, revisão de regulamentações e avaliação da cultura de segurança são essenciais.

Figura 22A: Ações para CN 1

Evento de risco 7 – Vazamento de Informações Sensíveis	
O que?	CN 1 – Monitoramento de tendências no setor
Onde?	SESOP
Quem?	Chefe da Seção
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

- b) Controle Necessário 2 (CN 2) - Realizar auditorias de segurança periodicamente.

Por que? - As auditorias não se limitam a apontar problemas. Elas fornecem percepções relevantes para melhorias contínuas. Após uma auditoria, o GAVOP poderá implementar correções e atualizações para fortalecer ainda mais suas medidas de segurança, garantindo que estejam em linha com as melhores práticas do setor.

As auditorias também permitem que o GAVOP possa avaliar a eficácia de suas políticas e procedimentos de segurança. Isso é fundamental para garantir que os controles de segurança estejam efetivamente protegendo as informações sensíveis da organização.

Como? - Para implementar o CN 2 com sucesso, o Grupamento deve seguir um conjunto de ações bem definidas, incluindo o planejamento de auditoria personalizado, a seleção criteriosa de auditores, a coleta adequada de evidências, a avaliação abrangente de riscos e conformidade, a elaboração de relatórios detalhados e a implementação eficaz de melhorias.

Avaliação do controle - A avaliação de efetividade das auditorias de segurança é um processo contínuo. Ela envolve o acompanhamento das descobertas e recomendações, a verificação da conformidade contínua, a análise da redução de

riscos, o *feedback* dos auditores, a avaliação da maturidade da segurança e a consideração dos custos-benefícios.

Figura 23A: Ações para CN 2

Evento de risco 7 – Vazamento de Informações Sensíveis	
O que?	CN 2 – Realizar auditorias de segurança periodicamente
Onde?	GAVOP
Quem?	Comandante da Unidade
Quando?	Até dezembro de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

- **Evento de risco 8 (ER 8): Intensificação de restrições orçamentárias**

Continuando a exploração do processo de gestão de riscos no contexto do GAVOP, com foco no ER 8, foram obtidas percepções sobre os desafios financeiros enfrentados pelo GAVOP e pelo CBMDF em seu planejamento estratégico. Este evento representa uma fonte de risco significativa, afetando diretamente o objetivo estratégico de captar recursos financeiros para a execução da estratégia da instituição.

Diversos fatores foram identificados como possíveis causas para a intensificação das restrições orçamentárias, incluindo mudanças de governo, reformas econômicas e políticas, decisões orçamentárias e alterações nas políticas de investimento. Essas causas podem levar a consequências prejudiciais, como a restrição de recursos, atrasos em projetos e a necessidade de realocação de verbas públicas, o que pode comprometer a capacidade do CBMDF de atingir seus objetivos estratégicos.

Diante desse cenário foram identificados os seguintes controles necessários de serem implementados:

- a) Controle Necessário 1 (CN 1) - Analisar de cenários políticos futuros:

A análise de cenários políticos futuros é uma prática fundamental no contexto do GAVOP devido à influência direta das políticas governamentais na disponibilidade de recursos e apoio financeiro para as operações aéreas de combate a incêndios florestais e resgates.

Por que? - A necessidade de controle surge da compreensão de que mudanças nas políticas orçamentárias, regulatórias ou legislativas podem ter impactos substanciais e imediatos nas atividades desempenhadas pelo Grupamento.

Em um cenário de incertezas políticas, a previsão torna-se importante para garantir a continuidade das operações e o cumprimento eficiente das missões. A não consideração desses fatores pode resultar em falta de recursos, descontinuidade de programas, ou atrasos significativos nas operações, com potencial para colocar em risco tanto a segurança das equipes quanto a eficácia no atendimento às emergências.

Como? - Para implementar efetivamente a análise de cenários políticos como controle é necessário seguir um conjunto de etapas bem definidas. Inicialmente, é importante coletar informações detalhadas sobre as políticas governamentais atuais e tendências políticas que possam afetar o orçamento e as operações do Grupamento. Isso inclui análise de orçamentos passados, discursos políticos, projetos de lei em tramitação e qualquer outra fonte relevante de informações.

Com base nas informações coletadas, o Grupamento deve criar diferentes cenários políticos futuros, considerando possíveis mudanças nas políticas de financiamento, regulamentação e prioridades governamentais. Esses cenários devem ser realistas e abranger diferentes graus de impacto potencial.

Uma vez que os cenários foram desenvolvidos, é necessário avaliar o impacto potencial de cada um deles nas finanças e na capacidade operacional do Grupamento. Isso envolve a quantificação dos possíveis cortes orçamentários, alterações nas regulamentações ou restrições de recursos.

Com base na análise dos cenários, o Grupamento deve desenvolver estratégias para mitigar os riscos identificados. Isso pode incluir ajustes no planejamento operacional e a busca de fontes alternativas de financiamento.

Figura 24A: Ações para CN 1

Evento de risco 8 – Intensificação de restrições orçamentárias	
O que?	CN 1 – Analisar de cenários políticos futuros
Onde?	GAVOP
Quem?	Comandante da Unidade
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	A definir
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - Para avaliar a efetividade do controle CN 1 são necessárias medidas específicas. Deve-se monitorar continuamente as mudanças políticas e compará-las com os cenários previstos. A eficácia desse controle será evidenciada pela capacidade do Grupamento de adaptar suas estratégias em resposta a mudanças políticas. Caso seja necessário, os cenários e estratégias podem ser ajustados para refletir a realidade em evolução.

Para avaliar a efetividade, é importante comparar os resultados financeiros reais com as projeções baseadas nos cenários políticos. A precisão das projeções e a capacidade de tomar decisões informadas são indicadores-chave da eficácia desse controle. Se os resultados projetados se aproximarem dos resultados reais, isso indicará que o Grupamento está bem-preparado para enfrentar as mudanças políticas.

Controle Necessário 2 (CN 2) - Elaborar planos de contingência financeira

Por que? - Os planos de contingência financeira são fundamentais para garantir a capacidade do GAVOP de manter suas operações aéreas, especialmente em situações de restrições orçamentárias. A necessidade desse controle surge da compreensão de que cortes orçamentários inesperados podem impactar diretamente as operações, impactando negativamente a prestação de serviços à população do Distrito Federal.

A implementação do controle com o desenvolvimento de planos de contingência financeira representa um processo minucioso e estruturado, fundamental para assegurar a estabilidade financeira do Grupamento. Esse procedimento envolve

uma série de etapas que precisam ser cuidadosamente executadas para garantir a eficácia do plano.

Como? - O primeiro passo nesse processo é a identificação dos riscos financeiros que a organização enfrenta. Isso requer uma análise detalhada dos principais riscos que podem impactar negativamente as finanças do Grupamento, tais como a redução de recursos para a manutenção das aeronaves, o aumento de custos operacionais, oscilações cambiais ou atrasos no recebimento de verbas. Essa análise serve como base para a elaboração de um plano de contingência eficaz.

Em seguida, é fundamental a definição de medidas de contingência específicas para cada um dos riscos identificados. Isso implica na criação de ações concretas que podem ser acionadas no caso de ocorrerem esses riscos. Por exemplo, é possível considerar a redução das horas de voo não essenciais, a otimização dos recursos existentes, a revisão de contratos com fornecedores e até mesmo a busca por fontes alternativas de financiamento. Cada medida precisa ser pensada de forma estratégica para lidar com o risco correspondente.

Outro aspecto crítico é a atribuição de responsabilidades claras aos membros da equipe para a execução das medidas de contingência. É importante definir quem será responsável por acionar cada ação planejada, assegurando que haja clareza quanto às responsabilidades de cada membro da equipe. Além disso, é necessário garantir que os recursos financeiros necessários estejam disponíveis para implementar as medidas de forma eficaz.

Figura 25A: Ações para CN 2

Evento de risco 8 – Intensificação de restrições orçamentárias	
O que?	CN 2 – Elaborar planos de contingência financeira
Onde?	GAVOP
Quem?	Comandante da Unidade
Quando?	Até junho de 2024
Quanto?	Não se aplica
Avaliação?	Anualmente

Fonte: (O autor).

Avaliação do controle - A avaliação da efetividade dos planos de contingência financeira é um passo igualmente crucial. Isso envolve a aplicação de métodos como testes de simulação, nos quais cenários de crise financeira são criados, e os planos de contingência são acionados para avaliar a capacidade do Grupamento de responder de forma eficaz a situações adversas, mantendo suas operações essenciais e minimizando impactos negativos.

Além disso, o monitoramento rigoroso dos gastos durante os períodos de restrições orçamentárias é fundamental. Comparar os gastos com as ações planejadas de contingência permite avaliar a efetividade dos planos, garantindo um equilíbrio adequado entre as necessidades operacionais e os recursos disponíveis.

ANEXOS

ANEXO A – Avaliação da Maturidade para a Gestão de Riscos

Formulário de avaliação do grau de Maturidade da Gestão para Riscos do GAVOP

A avaliação da maturidade em gestão de riscos tem a finalidade de verificar em qual nível de amadurecimento se encontra a Instituição, no que concerne à utilização da gestão de riscos como metodologia internalizada e sistematizada para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Os critérios utilizados foram baseados nos Princípios da Gestão de Riscos estabelecidos na norma ISO 31.000:2018, no Questionário do QSP - Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade e no Modelos de Avaliação da Controladoria Geral do Distrito Federal - CGDF e Tribunal de Contas da União - TCU.

ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

- Trata-se de avaliação restrita aos conhecimentos e à prática da gestão de riscos;
- Visa avaliar o quanto a gestão de riscos é utilizada de forma sistematizada e estruturada nas atividades, processos, projetos e tomadas de decisão;
- Não se trata de uma análise de desempenho da gestão, nem do desempenho de militares;
- É esperado que na primeira avaliação do órgão/entidade o grau de maturidade obtido seja baixo. Isso não significa que a gestão administrativa seja ruim;
- Sejam realistas. A intenção é medir a maturidade do GAVOP em relação à gestão de riscos e criar um critério para acompanhamento desta evolução.
- Obs.: A gestão de riscos não se resume aos riscos envolvidos na prática das operações aéreas do GAVOP.

- Atribua nota de 1 a 5, sendo nota 1 – o menor a menor menção relativa à execução da tarefa e nota 5 a maior.

Qual o seu posto ou sua graduação?

A identificação do militar está sendo realizada para que possam ser alcançados o maior número de bombeiros lotados no GAVOP possível e para que possam ser excluídas respostas em duplicidade.

Desempenha suas atividades em qual seção ou esquadrão?

Qual o seu nome de guerra?

O objetivo da identificação do militar ocorrerá para que possa ser alcançado o maior número de bombeiro lotados no GAVOP possível e para que possam ser excluídas respostas em duplicidade.

Item 1: Os objetivos do GAVOP estão definidos, disseminados e internalizados?

Item 2: O GAVOP definiu política/diretriz para a gestão de riscos?

Item 3: A tolerância por riscos do GAVOP foi definida em termos da metodologia/técnica?

Item 4: Foi definida metodologia/técnica para a gestão de riscos?

Item 5: Houve treinamento no GAVOP em gestão de riscos com o objetivo de compreender os riscos e seu gerenciamento?

Item 6: Os riscos do GAVOP foram registrados em uma matriz? A matriz foi divulgada aos setores envolvidos?

Item 7: Os projetos significativos são avaliados previamente quanto a riscos?

Item 8: As respostas aos riscos (controles) foram identificadas e implementadas?

Item 9: Foi estabelecido monitoramento dos controles?

Item 10: Os riscos são revisados pela organização de forma regular?

Item 11: O órgão/entidade definiu responsáveis pelo gerenciamento dos riscos?

Item 12: Os gerentes de riscos registram e relatam sua atividade de gestão de riscos?

Item 13: Os gerentes de riscos informam às partes interessadas e à instância de governança quando os riscos significativos estão acima da tolerância definida?

Item 14: O órgão/entidade designou setor para coordenar (em nível tático) as atividades de Gestão de Riscos?

Item 15: Os gerentes são avaliados quanto ao seu desempenho no gerenciamento dos riscos?