

A nova Política de Gestão de Riscos da MB: inspirando-se na Segurança de Aviação

CAPITÃO DE FRAGATA ALESSANDRO PIRES BLACK PEREIRA

“Quando investidores compram ações, cirurgiões realizam operações, engenheiros projetam pontes, empresários abrem seus negócios e políticos concorrem a cargos eletivos, o risco é um parceiro inevitável. Contudo, suas ações revelam que o risco não precisa ser hoje tão temido: administrá-lo tornou-se sinônimo de desafio e oportunidade.” (Bernstein, 1996)

Em maio deste ano, a MB passou a contar com uma nova Política de Gestão de Riscos, aprovada por meio da Portaria nº 110/2017 do Estado-Maior da Armada (EMA), publicada no DOU nº 87 de 09/05/2017. Esta nova Política tem como propósito orientar a gestão dos riscos associados ao alcance dos objetivos estratégicos da Marinha, por meio do estabelecimento de critérios objetivos e padronizados a serem fixados em instrução permanente interna, clareando muitas das definições e modelos a serem utilizados. A definição utilizada para risco aprovada naquela Portaria é: “evento

ou condição incerta, que caso ocorra, pode gerar impacto negativo (ameaça) ou positivo (oportunidade) para a organização”.

No âmbito da Administração Pública Federal, a necessidade da adoção de uma política mais ampla na gestão de riscos passou a ser verificada por orientação do Tribunal de Contas da União (TCU), onde o gerenciamento da qualidade passou a requisitar nos





relatórios de gestão a análise dos riscos, cujos impactos nos objetivos estratégicos das Instituições poderiam afetar a sua missão.

No setor de Defesa, programas como o PROSUB da MB, o Programa F-X2 para a obtenção de aeronaves de caças da FAB e o Programa H-XBR para a obtenção de helicópteros de emprego geral para as três Forças, em virtude dos elevados recursos públicos envolvidos, assim como longos tempos de execução e utilização de tecnologias sensíveis, levaram os órgãos de controle a reforçarem junto às Forças Singulares a importância da aplicação eficiente e transparente dos recursos públicos e, obrigatoriamente, a refletirem o uso de boas práticas de Gerenciamento de Projetos, incluindo aí a gestão dos riscos.

A importância da gestão de riscos é destacada: “quando se trata do gerenciamento de projetos, compreender o risco e saber como minimizar os seus impactos (ou tirar total proveito das oportunidades que ele representa) são essenciais para o sucesso” (HELDMAN, 2009).

“quando se trata do gerenciamento de projetos, compreender o risco e saber como minimizar os seus impactos (ou tirar total proveito das oportunidades que ele representa) são essenciais para o sucesso...”

Em 2015, a revisão da publicação SGM-107 Normas Gerais de Administração já abordaria o tema, dedicando um capítulo inteiro para a Gestão de Riscos, indicando que nas inspeções administrativas o tema deveria ser incorporado aos processos, atividades e rotinas das Organizações Militares (OM). Em cada OM deveriam ser identificados e avaliados os riscos em virtude de suas características e atividade-fim, de modo a assegurar que o seu gerenciamento acontecesse de forma apropriada em cada nível da estrutura organizacional, devendo ser elaboradas e acompanhadas pelo Conselho de Gestão ou por uma Comissão Executiva, estabelecida especificamente com esse propósito.



Segurança de Aviação como fonte de inspiração

Enfim, como o tema poderia contribuir nesta revista para a Segurança de Aviação? Desta vez será um pouco diferente do usual. O que a abordagem da Gestão de Riscos poderá contribuir para toda a MB, utilizando-se dos ensinamentos internalizados na Força por meio da Segurança de Aviação, tendo como inspiração a filosofia difundida pelo Serviço de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos da Marinha (SIPAAerM)?

A Aviação Naval e sua filosofia de Segurança de Aviação tem muito a contribuir neste sentido para a MB. Como bem lembrado na nova política aprovada pelo EMA, a Gestão de Riscos já é uma ferramenta de emprego consolidado internamente no nível organizacional, sendo aplicado: no Planejamento Estratégico Organizacional das OM, pelo uso do SGM-107; e no nível operacional, aplicado nos Planos de Segurança Orgânica (PSO) e no Plano de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (PPAA), previsto na DGMM-3010 (3ªREV) - Manual de Segurança de Aviação, dentre outros.

A aviação também tem servido de fonte inspiradora para outras áreas de atuação sociais na busca pela gestão do risco e redução do erro. Podemos observar, por exemplo, iniciativas no setor de saúde onde aspectos da aviação também foram aplicados, destacando-se o cumprimento de *checklists*, com benefícios e também limitações na sua aplicação. As necessidades de adaptação tiveram foco nos aspectos de prevenção de recorrências, do gerenciamento do erro e na busca do aprimoramento das habilidades sociais, como comunicação, trabalho em equipe, consciência situacional, processo de tomada de decisão e de cultura justa (do termo em inglês *just culture*). (GORDON, 2013)

Talvez tenhamos na busca pela cultura justa o grande fator de contribuição da Aviação para a gestão do risco: a preferência pelo enfoque da prevenção, por meio do compartilhamento de informação em todos os níveis, incentivando sempre a participação de todos os envolvidos,

e onde a negligência, violações intencionais e atos destrutivos não são tolerados, sendo clara a diferenciação entre erro humano e violação. Seguindo esse enfoque, é fácil entender porque a partilha de informação gera conhecimento, confiança, comprometimento, e é onde reduzimos o risco em muitas situações, sejam elas administrativas ou operacionais. A formatação dos *briefings* e *debriefings* realizados antes e depois dos voos são excelentes exemplos neste sentido.

E por que o ambiente da Aviação pode servir de espelho para as OM que se depararem com a nova Política da Gestão de Riscos na MB? Porque três das características mais importantes para a necessidade da sua implementação são bem comuns na Aviação e em nossas organizações: estão inseridas em ambientes dinâmicos; com pessoas motivadas trabalhando em equipe; e são influenciadas por vários cenários, tornando-as de administração complexa.

Na aviação, os acidentes/incidentes possuem elevado impacto e reverberação na sociedade e, como resultado, foram desenvolvidas ações para identificar os diversos fatores contribuintes nesses eventos, além da disseminação das medidas preventivas e dos erros cometidos, trabalhando-se com o enfoque na prevenção e tratamento dos riscos envolvidos, prevenindo a sua recorrência. O risco é definido pelo SIPAAerM como a quantificação da ameaça decorrente da exposição a um perigo, sendo expresso em termos da gravidade das possíveis consequências e da probabilidade da sua ocorrência, atuando como uma unidade de medida para a comparação de diferentes perigos.

Uma das formas mais comuns de tratamento desse risco, a ação de mitigar tem o propósito de, mesmo permanecendo latente a iniciativa que deu origem ao risco, que seja tomada a ação de controle necessária para contê-lo, reduzindo a sua probabilidade e/ou impacto em limites aceitáveis.

Outros pensamentos que são parte da filosofia e tem sua aplicabilidade são a aceitação da inevitabilidade do erro (pela condição humana)



e a importância de dados estatísticos confiáveis. Nas organizações, eles permitirão a condução de esforços visando à redução da frequência e a gravidade das “crises”, reduzindo-se os gastos para a investigação de “incidentes e acidentes” corporativos e direcionando os recursos para áreas mais “frágeis”. A importância da estatística é facilmente identificada ao observar o PPAA-2017 da MB e verificarmos, logo no seu primeiro capítulo, exatamente esta análise estatística das atividades realizadas e das ocorrências relevantes, o que nos permitirá compreender os direcionamentos posteriores das ações.

Na condução dos esforços necessários para a disseminação da Política de Gestão dos Riscos, podemos citar a adoção de quatro princípios básicos, disseminados pelo SIPAAerM, que serão de grande valia para os administradores e órgãos de execução envolvidos:

- 1) antecipar e gerenciar os riscos durante o planejamento, sendo mais fácil o seu gerenciamento durante esta fase;
- 2) considerar a relação custo x benefício antes de aceitar o risco, onde os benefícios a serem obtidos devem ser bem conhecidos e compatíveis com o nível de risco;
- 3) decidir no nível adequado, onde o decisor dispõe dos recursos necessários para reduzir ou eliminar o risco e a autoridade necessária para fazer implementar as medidas de controle; e
- 4) rejeitar riscos desnecessários, que não tra-

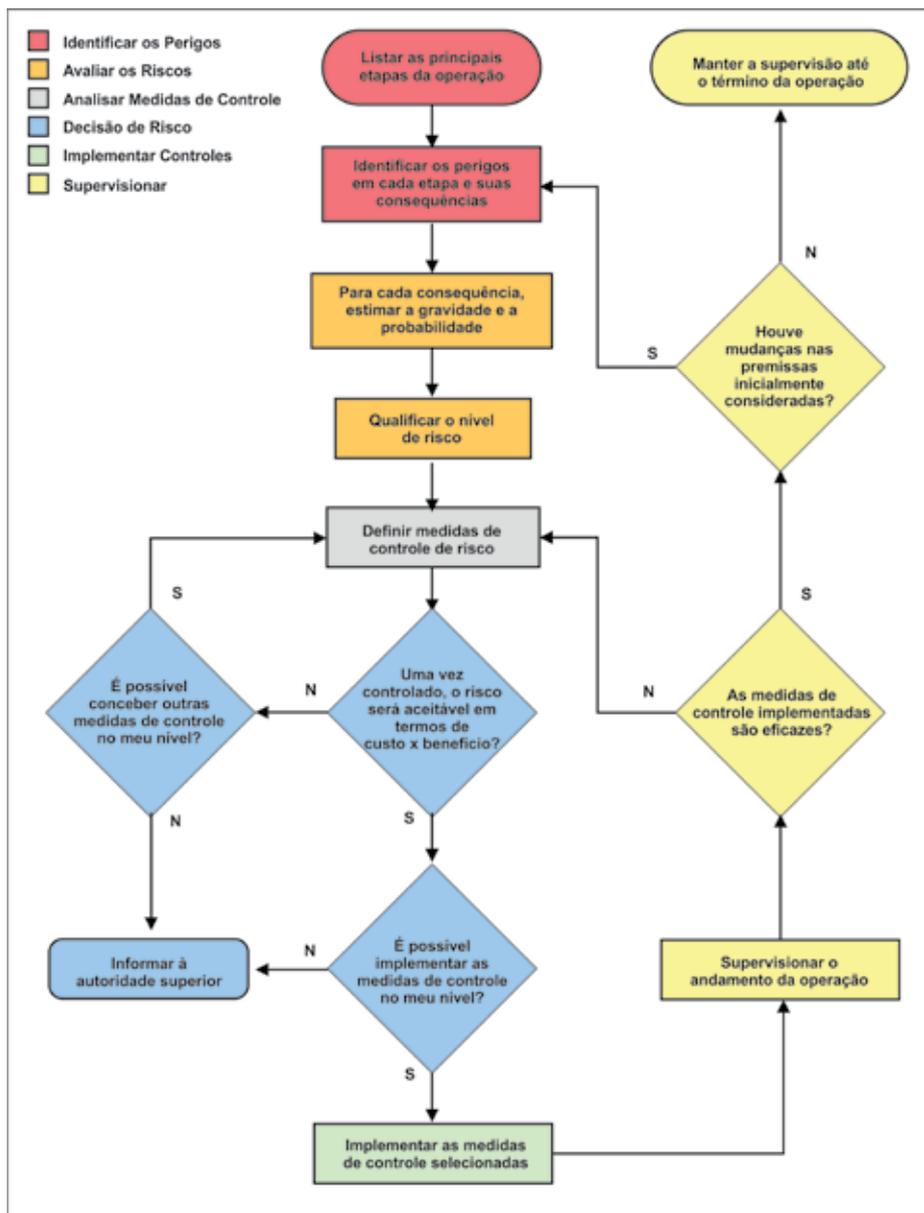


Figura 1
Fonte: DGMM-3010 (3ªREV) - Manual de Segurança de Aviação

zem nenhum retorno identificado para a instituição em termos de benefícios ou oportunidades.

Um bom fluxograma sobre o processo de gestão do risco pela Segurança de Aviação pode ser extraído da DGMM-3010, no seu Cap. 4 – Gerenciamento do Risco Operacional (GRO), de modo a nortear aqueles que encontrarem alguma dificuldade no início dos seus trabalhos com o assunto em questão. (Figura 1)



“A filosofia disseminada pela SIPAAerM e utilizada na Aviação Naval tem ainda muito a contribuir para o sucesso dessa nova Política de Gestão de Riscos, ajudando na transformação das ameaças, possivelmente, em grandes oportunidades para a MB e para o País.”

Transformando ameaças em oportunidades.

Um aspecto que merece a atenção nos estudos do tema é nossa capacidade de previsão dos perigos e da mensuração adequada dos riscos. A atividade aérea, assim como a atividade militar, é lugar pródigo para o desenvolvimento de tecnologias disruptivas (rompimento do modelo padrão), casos de *Outliers* (pontos “fora da curva” que implicam em prejuízos à interpretação dos resultados) e de ambientes complexos, o que suscita em seus integrantes a necessidade de atualizações constantes e a busca incessante pelo conhecimento “além do horizonte”. O risco e o modo como podemos analisá-lo dependerá muito dos nossos conhecimentos e experiências, em profundidade e abrangência, sejam eles em qualquer área de atuação que nos encontramos.

Em 2008, o lançamento do livro “A lógica do Cisne Negro” de Nassim Taleb apresentaria uma nova visão sobre o impacto do conhecimento e experiências para a percepção do risco. Nele, o autor apresenta que seria impossível prever a ocorrência de uma falha catastrófica que não tenha sido imaginada anteriormente, um fato totalmente novo, o chamado “Cisne Negro”. A narrativa apresentada baseia-se no argumento de que o conhecimento humano é restrito e não teríamos a capacidade de identificar algo no qual a nossa mente não esteja preparada ou adestrada para tal, mas que após uma revelação (a psi-

cologia da Gestalt pode representar como sendo o *Insight*), passaria a ser facilmente explicado ou identificado, perdendo todo o seu caráter aleatório. Grandes acidentes em Aviação deixam a sensação de serem Cisnes Negros no início das suas investigações, virando depois uma miríade de erros recorrentes e riscos não corretamente mensurados.

Novos nomes e novas abordagens para problemas antigos. Seja ele focado no gerenciamento do risco corporativo ou em projetos, de natureza *safety* ou *security*. O cabedal de conhecimentos em matéria de Segurança de voo e gestão do risco vive em constante mutação, tentando identificar os desvios baseados nas desigualdades de desempenho. O foco hoje da gestão está nas organizações, mais exatamente nos riscos inerentes às suas atividades, na sua missão e na sua imagem (que se traduzem em valor de mercado e/ou índices de credibilidade), e que precisam ser reconhecidos e controlados, reforçando a relevância da adoção de uma política de gestão dos riscos nas organizações.

Finalmente, após a verificação das possíveis interações da Segurança de Aviação como fonte de inspiração para os envolvidos com esta nova Política, podemos vislumbrar a gestão dos programas de importância estratégica para a MB como a grande beneficiada de todos estes ensinamentos. A necessidade da condução desses programas, como a construção das Corvetas Classe “Tamandaré”, o Programa de Construção de Submarinos e a obtenção de um novo Navio Aeródromo e sua ala aérea embarcada, reforçam a oportuna abordagem do tema Gestão de Riscos, por envolverem diferentes cenários, atores, colaboradores, recursos elevados, além do interesse dos órgãos de controle e dos públicos interno e externo, principalmente em função das dificuldades orçamentárias encontradas atualmente e do seu impacto para a sociedade brasileira. A filosofia disseminada pela SIPAAerM e utilizada na Aviação Naval tem ainda muito a contribuir para o sucesso dessa nova Política de Gestão de Riscos, ajudando na transformação das ameaças, possivelmente, em grandes oportunidades para a MB e para o País.

Sistemas de última geração para aeronaves de asas rotativas



DIRCM
Contra medidas
infravermelhas (IR)
antimísseis



STAR
Foguetes guiados
a laser



MC
Computador
de Missão



ANVIS/HUD
Display embarcado no capacete (HMD)
com capacidade diurna e noturna



ELETRO-ÓPTICOS
Sistemas digitais giro-estabilizados
de alta resolução

SUÍTE AVIÔNICA
Glass cockpit

