



EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO
Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM



Maj Com André Wilson de Andrade Souza

**A PERCEÇÃO DOS MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO SOBRE O
AMBIENTE INTERNO DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR E SUA RELAÇÃO
COM O PLANO DE GESTÃO DE RISCOS**

**Salvador
2019**

Maj Com André Wilson de Andrade Souza

**A PERCEPÇÃO DOS MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO SOBRE O
AMBIENTE INTERNO DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR E SUA RELAÇÃO
COM O PLANO DE GESTÃO DE RISCOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-
MG como requisito parcial para a
obtenção do Grau Especialização de
Gestão em Administração Pública.

Orientador: Prof. Me. Fabrício Pelloso Piurcosky

**Salvador
2019**

Maj Com ANDRÉ WILSON DE ANDRADE SOUZA

**A PERCEPÇÃO DOS MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO SOBRE O
AMBIENTE INTERNO DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR E SUA RELAÇÃO
COM O PLANO DE GESTÃO DE RISCOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-
MG como requisito parcial para a
obtenção do Grau Especialização de
Gestão em Administração Pública.

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Guaracy Silva - Presidente
UNIS

Profa. Dra. Gleicimara Araújo Queiroz Klot – Membro 1
UNIS

Prof. Me. Fabrício Pelloso Piurcosk – Membro 2
UNIS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	05
2	GESTÃO DE RISCOS EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DO EXÉRCITO.....	06
2.1	O AMBIENTE INTERNO DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR E SEUS ELEMENTOS.....	07
2.1.1	Principais conceitos.....	07
2.1.2	O ambiente interno	08
2.1.3	Os deveres, valores e a ética cultuados pelo Exército Brasileiro.....	09
2.1.4	O militar do Exército Brasileiro.....	09
2.2	O PLANO DE GESTÃO DE RISCOS	11
3	MATERIAL E MÉTODO.....	15
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	16
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
	REFERÊNCIAS.....	20
	APÊNDICE 1.....	21
	APÊNDICE 2.....	24
	ANEXO A.....	27

A PERCEPÇÃO DOS MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO SOBRE O AMBIENTE INTERNO DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR E SUA RELAÇÃO COM O PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

André Wilson de Andrade Souza¹

RESUMO

O presente trabalho aborda a importância da análise do ambiente interno de uma Organização Militar (OM) na elaboração do Plano de Gestão de Riscos, instrumento de vital importância na melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização. Tal abordagem se justifica por entender que o risco é um tema bastante abrangente, estendendo-se tanto do lado negativo, representado pelo perigo, quanto do positivo, representado pelas oportunidades, que aflige todas os tipos de instituições, seja ela pública ou privada, e que deve ser considerado para que se obtenham os melhores resultados pretendidos sem que haja percalços. Além disso, sabe-se que o ambiente interno é a base para todos os outros componentes da Gestão de Riscos. O objetivo desta pesquisa é estabelecer, por meio da percepção dos militares do Exército Brasileiro, a relação entre o ambiente interno de uma Organização Militar e o Plano de Gestão de Riscos, identificando os principais elementos que poderão influenciar no funcionamento das atividades de controle, dos sistemas de informação e comunicação e das atividades de monitoramento, todas relacionadas ao gerenciamento de riscos, de forma que o decisor possa definir a melhor estratégia para mitigar os fatores de riscos. Este propósito será conseguido a partir de uma pesquisa aplicada, exploratória, de natureza qualitativa, realizada por meio de revisão bibliográfica e de pesquisa do tipo *survey*.

Palavras-chave: Ambiente Interno. Organização Militar. Plano de Gestão de Riscos

ABSTRACT

This paper discusses the importance of analyzing the internal environment of a Military Organization (OM) in the elaboration of the Risk Management Plan, an instrument of vital importance in improving the decision-making processes and the appropriate treatment of the risks and the resulting negative impacts of its materialization. Such an approach is justified by the view that risk is a very broad issue, extending both to the negative side, represented by the danger, and the positive side represented by the opportunities, which afflicts all types of institutions, be it public or private, and which must be considered in order to achieve the best results without any mishaps. In addition, it is known that the internal environment is the basis for all other components of Risk Management. The objective of this research is to identify, within the internal environment, the main elements that may influence the operation of control activities, information and communication systems and monitoring activities, all related to risk management, so that the decision maker can define the best strategy to mitigate risk factors. This purpose will be achieved through an applied, exploratory, qualitative research, carried out through a bibliographic review.

Keywords: Internal Environment. Military Organization. Risk Management Plan

¹ Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (1999). E-mail: wilson.souza@eb.mil.br

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Riscos é um dos temas previstos na política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, cuja definição dada pelo Decreto nº 9.203 (BRASIL, 2017) é: “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 a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos”.

Alinhado com o Governo Federal, o Exército Brasileiro tem buscado aprimorar a atividade de Gestão de Riscos, tendo instituído sua Política de Gestão de Riscos e definido uma metodologia própria, com o emprego dos conceitos mais atuais sobre o tema, a fim de possibilitar o cumprimento dos seus objetivos organizacionais e estratégicos, de acordo com os princípios constitucionais vigentes.

Segundo a CGU (2016), uma das premissas é de que os ambientes, interno e externo, influenciam a forma pela qual se estabelecem as estratégias e os objetivos de uma instituição e na maneira como os procedimentos de controle interno são estruturados. Desta forma, foi dado ênfase no ambiente interno por entender que é neste ambiente que se concentram os maiores riscos a uma Organização Militar do Exército Brasileiro (EB).

Este trabalho aborda a importância da análise do ambiente interno de uma OM na elaboração do Plano de Gestão de Riscos, instrumento de vital importância na melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

Tal abordagem se justifica por entender que o risco é um tema bastante abrangente, estendendo-se tanto do lado negativo, representado pelo perigo, quanto do positivo, representado pelas oportunidades, que aflige todas as OM do Exército Brasileiro, e que deve ser considerado para que se obtenham os melhores resultados pretendidos sem que haja percalços. Além disso, sabe-se que o ambiente interno é a base para todos os outros componentes da Gestão de Riscos.

É importante ressaltar também a contribuição do trabalho para as demais instituições, seja ela pública ou privada, tendo em vista que a gestão de riscos é uma atividade fundamental para que essas entidades possam atingir seus objetivos organizacionais.

O objetivo desta pesquisa é estabelecer, por meio da percepção dos militares do Exército Brasileiro, a relação entre o ambiente interno de uma Organização Militar e o Plano de Gestão de Riscos, identificando os principais elementos que poderão influenciar no funcionamento das atividades de controle, dos sistemas de informação e comunicação e das atividades de monitoramento, todas relacionadas ao gerenciamento de riscos, de forma que o decisor possa definir a melhor estratégia para mitigar os fatores de riscos.

Este propósito será conseguido a partir de uma pesquisa aplicada, exploratória, de natureza qualitativa, realizada por meio de revisão bibliográfica e de uma pesquisa do tipo *survey*.

O trabalho se divide em cinco seções, sendo esta a primeira seção. Na seção dois, aborda-se a Gestão de Riscos em uma OM do EB, apresentando o conceito de ambiente interno, os elementos que o compõem e a influência desses elementos na Gestão de Riscos, ainda, será abordado o Plano de Gestão de Riscos. Na seção três, é apresentada a metodologia aplicada na pesquisa. Na seção quatro, é apresentado o resultado obtido na pesquisa e algumas discussões. Por fim, na seção cinco, são realizadas as considerações finais.

2 GESTÃO DE RISCOS EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DO EXÉRCITO

O art 15 da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004), aprovado pela Portaria Nº 465, de 17 de maio de 2017) disciplina in verbis

“A Gestão de Riscos no Exército Brasileiro é uma atividade obrigatória para todas as suas Organizações Militares, em todos os níveis, as quais devem implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatíveis com suas missões e seus objetivos estratégicos ou organizacionais” (MD-EB, 2017, p. 9)

Desta forma, deve-se buscar identificar não somente os riscos que as OM estão sujeitas, mas as fontes destes riscos, a fim de permitir a formulação das melhores estratégias para o enfrentamento dos mesmos. A Gestão de Riscos é uma atividade relativamente nova no Exército Brasileiro, que requer estudo e qualificação dos quadros, para que possam, efetivamente, contribuir com a governança institucional pretendida.

Para isso, buscou-se abordar a seguir os principais conceitos relacionados a Gestão de Riscos em uma OM do EB.

2.1 O AMBIENTE INTERNO DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR E SEUS ELEMENTOS

Segundo o Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006, “Denominam-se Organizações Militares as organizações do exército que possuem denominação oficial, quadro de organização e quadro de cargos previstos, próprios.”

O art 17 do Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (Portaria Nº 816, de 19 de dezembro de 2003) disciplina in verbis

“Art. 17. As OM estruturadas para exercer administração própria, possuindo competência para realizar atos e fatos de gestão de bens da União e de terceiros e às quais foi concedida autonomia ou semi-autonomia administrativa, são denominadas, também, unidades administrativas.” (MD-EB, 2003)

De uma maneira geral, as OM do EB são estruturadas de forma a possibilitar a condução das atividades operacionais quanto as atividades administrativas, comuns as demais organizações da administração pública federal.

2.1.1 Organização Militar

As OM do EB fazem parte da estrutura organizacional da Instituição Exército, possuindo importante papel para o cumprimento da destinação constitucional e das atribuições subsidiárias previstas na legislação em vigor.

Segundo a Portaria nº 816, de 19 de dezembro de 2003, o Comando do Exército está estruturado em sete categorias a saber: Órgãos de Assessoramento Superior, Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército,

Órgão de Direção Geral, Órgãos de Direção Setorial, Órgãos de Apoio, Força Terrestre, os Comandos Militares de Área e entidades vinculadas.

Entende-se como Comando Militar de Área o mais alto escalão de enquadramento das Organizações Militares, dentro de uma área de responsabilidade atribuída pelo Comandante do Exército, podendo compreender Regiões Militares, Divisões de Exército, Brigadas, Artilharia Divisionária, Grupamento de Engenharia, Grupamento Logístico, Comando de Aviação do Exército e outros tipos de OM.

Como referência, foi observado a estrutura do Comando Militar da Amazônia (CMA), o qual é responsável pelos Estados do Amazonas, Rondônia, Roraima e Acre. O CMA possui a estrutura organizacional apresentado na figura 1 do Anexo A. Particularizando, procurou-se estudar a estrutura do Comando do Comando Militar da Amazônia, conforme apresentado na figura 2 do Anexo A - LISTA DE FIGURAS.

2.1.2 O ambiente interno

Segundo o modelo ambiental proposto por Almeida (2003), o ambiente organizacional pode ser subdividido em quatro subcategorias, sendo: macroambiente clima, macroambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno.

O ambiente interno de qualquer organização é composto pelos elementos internos que a constitui, como trabalhadores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional, instalações físicas, entre outras. Ele é a base para todos os outros componentes da estrutura de gestão de riscos, provendo disciplina e prontidão para a gestão de riscos.

Para que se possa realizar a análise do ambiente interno, é preciso compreender e diagnosticar as forças e fraquezas, capacidades e competências da OM. Observa-se que não foram elencadas as oportunidades e as ameaças, pois elas fazem parte do ambiente externo.

É no ambiente interno de uma Organização Militar que são encontrados a maior variedade de fontes de risco, sendo as pessoas, os processos, sistema de

gestão, infraestrutura física e organizacional, tecnologia da informação, entre outras, os quais podem influenciar ou afetar a implementação de estratégias e o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

2.1.3 Os deveres, valores e a ética cultuados pelo Exército Brasileiro

Os valores são referenciais consagrados e institucionalizados; os deveres militares são os que emanam de um conjunto de vínculos morais e jurídicos que ligam o militar à Pátria e à Instituição; a ética é o conjunto de regras ou padrões que levam o militar a agir de acordo com o sentimento do dever, a honra pessoal, o pundonor militar e o decoro da classe. Estes conceitos são aplicados a todas as OM do EB.

Um valor arraigado no militar brasileiro, em particular os do Exército Brasileiro, é o Patriotismo, que pode ser descrito como amar à Pátria, a História, os Símbolos Nacionais, as Tradições e a Nação, sublimando a determinação de defender seus interesses vitais com o sacrifício da própria vida.

Outro aspecto que merece destaque é o sentimento do cumprimento do dever que os militares possuem. Suas vidas são pautadas no estrito cumprimento a legislação e a regulamentação a que estiver submetido, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação, assumindo a responsabilidade pelas decisões que tomar.

É comum encontrar nas entradas dos quartéis frases de incentivo e encorajamento, como forma de motivar os mais novos. Geralmente, estas frases foram ditas por heróis do país, vividos em outras épocas, que dedicaram suas vidas a liberdade e ao engrandecimento do Brasil.

2.1.4 O militar do Exército Brasileiro

A profissão militar requer pessoas altamente qualificadas, motivadas, capazes de estimular e espalhar os valores morais e éticos que identificam o soldado brasileiro. O militar brasileiro deve estar em plena saúde física e mental, pois será submetido as mais diversas situações, até a exaustão. Além disso, o

militar deverá se submeter as normas e regulamentos que irão pautar o seu comportamento, tanto na esfera militar quanto na pessoal, visto que o militar responde disciplinarmente pelos seus atos, mesmo estando sem farda.

Entre as peculiaridades da carreira militar, está o fato da dedicação exclusiva, que impossibilita o militar de exercer outra atividade profissional, pois este deve estar disponível para o serviço em tempo integral, 24 horas por dia.

De acordo com FAB (2017), a vida do militar de carreira é marcada por situações que servem de atrativos e outras que desestimulam seus quadros.

“A condição militar, devidamente fundamentada por meio da Constituição Federal, submete esse profissional a condições muito peculiares, as quais não são impostas a nenhum outro trabalhador, seja da iniciativa privada ou até mesmo do próprio setor público.” (FAB, 2017)

Atributos como Lealdade, Probidade e Coragem são característicos da profissão militar, buscam cultuar a verdade, sinceridade e sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos, pautando a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça, tendo a capacidade de decidir e a iniciativa de implementar a decisão, mesmo com o risco de vida ou de interesses pessoais, no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por sua atitude.

Sabe-se que, durante toda a sua carreira, o militar convive com risco. Seja nos treinamentos, na sua vida diária ou na guerra, a possibilidade iminente de um dano físico ou da morte é um fato permanente de sua profissão. O exercício da atividade militar, por natureza, exige o comprometimento da própria vida. Ao ingressar nas Forças Armadas, o militar tem de obedecer a severas normas disciplinares e a estritos princípios hierárquicos, que condicionam toda a sua vida pessoal e profissional.

O militar não pode exercer qualquer outra atividade profissional, o que o torna dependente de seus vencimentos, historicamente reduzidos, e dificulta o seu ingresso no mercado de trabalho, quando na inatividade. Além disso, deve manter-se disponível para o serviço ao longo das 24 horas do dia, sem direito a reivindicar qualquer remuneração extra, compensação de qualquer ordem ou cômputo de serviço especial.

O exercício da profissão militar exige uma rigorosa e diferenciada formação. Ao longo de sua vida profissional, o militar de carreira passa por um sistema de educação continuada, que lhe permite adquirir as capacitações específicas dos diversos níveis de exercício da profissão militar e realiza reciclagens periódicas para fins de atualização e manutenção dos padrões de desempenho.

Uma das características marcantes na profissão militar é que, mesmo quando na inatividade, o militar permanece vinculado à sua profissão. Os militares na inatividade, quando não reformados, constituem a "reserva" de 1ª linha das Forças Armadas, devendo se manter prontos para eventuais convocações e retorno ao serviço ativo, conforme prevê a lei, independentemente de estarem exercendo outra atividade, não podendo por tal motivo se eximir dessa convocação.

2.2 O PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Gerenciar riscos é uma atribuição inerente a todos os membros da administração militar e está intimamente ligado ao conceito de governança. O gerenciamento do risco consiste no processo de identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.

Segundo Exército Brasileiro (2017, p. 10) “A gestão de riscos deve ser aplicada a toda Organização Militar, em suas várias áreas e níveis, a qualquer momento, bem como a funções, atividades e projetos específicos”.

O documento que detalha os processos de gestão de riscos, descrevendo como o gerenciamento de riscos será executado, monitorado e controlado é chamado de Plano de Gestão de Riscos.

Conforme estabelecido na Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-07.089), aprovado pela Portaria Nº 222-EME, de 5 de junho de 2017, o modelo base estabelecido para a confecção do Plano de Gestão de Riscos é dividido em cinco itens, sendo a seguinte ordem: finalidade, referências, execução, prescrições diversas e anexos.

O item “Finalidade” apresenta a intenção do administrador militar. O segundo item, “Referências”, apresenta o conjunto de leis, normas, portarias e outros documentos que norteiam o processo de gestão de riscos no âmbito do Governo Federal e do Exército Brasileiro.

No item “Execução”, é apresentado a equipe responsável pela gestão de riscos e controles, suas atribuições, os processos verificados, apontando os fatores críticos de sucesso, bem como o cronograma de trabalho a ser desenvolvido.

Em relação ao item “Prescrições Diversas”, nele o Comandante, Chefe ou Diretor da Organização Militar apresenta suas orientações particularizada sobre o processo de gestão de riscos sob sua responsabilidade.

Também compõem o Plano de Gestão de Riscos, a Matriz de Tratamento de Riscos, o Plano de Tratamento de Riscos, a Matriz de Riscos e Controles e o Portfólio de Riscos Prioritários.

De acordo com o Plano de Gestão do CMA 2016-2019, foram elencados como Forças (Pontos Fortes) a experiência em ações subsidiárias, a experiência em operações em ambiente de selva, a possibilidade de ação imediata por meio das Forças de Ação Rápida (FAR) e a existência de áreas de instrução para apoiar os exercícios de adestramento. Em relação as Fraquezas (Pontos Fracos), pontuou-se a cultura de planejamento estratégico pouco desenvolvida, alta rotatividade de pessoal, resistência a mudanças, insuficiência de Próprio Nacional Residencial (PNR) na Guarnição Militar, Material de Emprego Militar (MEM) insuficientes e com razoável índice de obsolescência, reduzida quantidade de processos identificados e mapeados e ausência de pensamento sistêmico.

3 MATERIAL E MÉTODO

A pesquisa científica faz parte do processo de ensino-aprendizagem, incentivando o aluno a trocar experiências, construir e reconstruir conhecimentos, desenvolvendo a capacidade de produzir conhecimento próprio, assegurando uma assistência de qualidade e com rigor científico.

A palavra pesquisa tem como significados busca, investigação, indagação, entre outros, entretanto, pode-se dizer que todas tem o sentido de descobrir fatos ou estabelecer princípios relativos a um campo do conhecimento.

Para a construção de um conhecimento sólido, é necessário que seja percorrido um caminho com regras, que pode ser definido como método. Lakatos e Marconi (2007) define método como:

“conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (LAKATOS e MARCONI, 2007, p. 83).

Participaram desta pesquisa 40 militares, sendo 10 militares pertencentes aos quadros do Comando Militar da Amazônia e 30 militares de diversas organizações militares do Exército Brasileiro. Os militares foram convidados por meio das redes sociais e pessoalmente a participarem da pesquisa, sendo-lhes apresentado o questionário proposto.

O intuito de aplicar o questionário em militares de outras Organizações Militares foi de verificar a percepção dos mesmos sobre os problemas observados pelo Comando do Comando Militar da Amazônia, a fim de validar o entendimento de que estes problemas são comuns a todas as OM do Exército.

Estes militares foram informados sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa para que em seguida pudessem assinar eletronicamente, apontando com o concorde, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, caso concordassem com o mesmo.

Para este trabalho, além da revisão bibliográfica, foi utilizado de uma pesquisa do tipo *survey* que

“pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário” (TANUR apud PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993).

Para captar a percepção dos militares sobre o ambiente interno de uma OM e sua relação com o Plano de Gestão de Riscos, buscando identificar os principais fatores para mitigar os riscos existentes neste ambiente, foi elaborado um questionário estruturado, formado por questões fechadas onde todos os

entrevistados foram submetidos às mesmas perguntas e às mesmas alternativas de respostas (Alencar, 1999).

O questionário foi composto por 2 partes, sendo a primeira parte a caracterização do entrevistado, na qual constavam perguntas sobre a situação do militar, local de trabalho, experiência com Gestão de Riscos, experiência em análise ambiental, etc. A segunda parte do questionário é constituído de 15 questões, onde é solicitado ao entrevistado marcar a opção que melhor representa o seu pensamento, conforme apêndice 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.

Para as respostas, foi utilizado uma escala de cinco pontos do tipo Likert de respostas possíveis. A escala Likert combina a matemática aplicada (estatística) à psicologia para promover uma imersão na mente de quem consome. Uma abordagem capaz de extrair *insights* qualitativos de uma pergunta estruturada de forma quantitativa.

Para analisar os itens Likert foi utilizado o cálculo do Ranking Médio (RM) proposto por Oliveira (2005). Neste modelo atribui-se um valor de 1 a 5 para cada resposta a partir da qual é calculada a média ponderada para cada item, baseando-se na frequência das respostas. Desta forma foi obtido o RM através da seguinte estratégia:

$$1) \text{ Média Ponderada (MP)} = \sum(\mathbf{fi} \cdot \mathbf{Vi})$$

- **fi** = frequência observada de cada resposta para cada item

- **Vi** = valor de cada resposta

$$2) \text{ Ranking Médio (RM)} = \mathbf{MP} / (\mathbf{NS})$$

- **NS** = nº de sujeitos

Quanto mais próximo de 5 for o valor do Ranking Médio, maior será a concordância do entrevistado com as afirmativas apresentadas e o inverso também é verdadeiro, quanto mais próximo de 1 for o Ranking Médio, menor será a concordância do entrevistado com as afirmativas apresentadas. Considera-se a seguinte escala: 5 = Concordo fortemente; 4 = Concordo; 3 = Sem opinião; 2 = Discordo; e 1 = Discordo fortemente.

No que diz respeito à análise das informações obtidas nesta pesquisa, referente a percepção dos militares sob a importância da análise do ambiente interno

de uma OM, foi calculada a Média Ponderada de cada item e depois o Ranking Médio (RM) dos itens da escala Likert. Após a coleta dos dados, conforme a tabela 1, a MP de cada item desse primeiro quesito será obtida pelo somatório dos itens da escala Likert. Cada pergunta poderia obter a MP máxima de 200 pontos.

Tabela 1 – Questionamento Nr 1

Nº	PERGUNTA	5	4	3	2	1
01	A análise do ambiente interno de uma Organização Militar (OM) é de vital importância para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos.					

Para a tabulação dos resultados, leva-se em consideração a frequência de cada item da escala Likert. Na primeira pergunta foi obtido o resultado apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – Frequência dos itens da escala Likert do questionamento Nr 1

Nº	PERGUNTA	5	4	3	2	1
01	A análise do ambiente interno de uma Organização Militar (OM) é de vital importância para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos.	20	20	0	0	0

Para a sequência da interpretação dos resultados, multiplica-se a frequência dos itens pelos respectivos valores de cada item, chegando ao resultado apresentado na tabela 3.

Tabela 3 – Resultado da (fi.Vi) dos itens da escala Likert do questionamento Nr 1

Nº	PERGUNTA	5	4	3	2	1
01	A análise do ambiente interno de uma Organização Militar (OM) é de vital importância para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos.	100	80	0	0	0

Para a obtenção da MP aplica-se a fórmula $MP = \sum(fi.Vi)$. Desta forma, a primeira pergunta obteve a MP de 180 pontos.

Tabela 4 – $\sum(fi.Vi)$ dos itens da escala Likert do questionamento Nr 1

Nº	PERGUNTA	$\sum(fi.Vi)$	MP
01	A análise do ambiente interno de uma Organização Militar (OM) é de vital importância para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos.	100+80	180

De acordo com a metodologia proposta, para se obter o Ranking Médio é necessário dividirmos o MP pelo número de participantes, o que nos leva ao seguinte resultado:

Tabela 5 – RM dos itens da escala Likert do questionamento Nr 1

Nº	PERGUNTA	MP/40	RM
01	A análise do ambiente interno de uma Organização Militar (OM) é de vital importância para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos.	180/40	4,5

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi aplicada em 40 militares do Exército Brasileiro, de 28 Organizações Militares, das diversas categorias como: OADI, ODS, C Mil A, entre outras. A maioria dos entrevistados são oficiais da ativa, sendo que 62,5% ocupam o cargo de Major. Todos os 40 entrevistados responderam o questionário.

A pesquisa constatou que a maioria dos entrevistados desempenham funções ligadas a área da administração, sendo a função de Subcomandante a de principal destaque. Além disso, verificou-se que 65% dos entrevistados já trabalharam com Gestão de Riscos em algum momento da carreira militar, conforme gráfico 1.

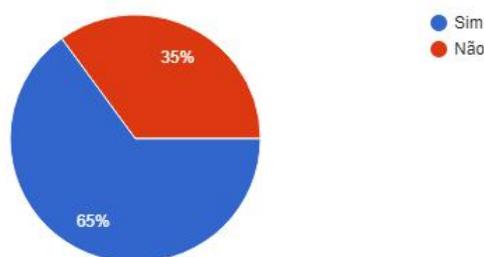


Gráfico 1: Trabalho com Gestão de Riscos

Ainda, constatou-se que 57,5% dos militares entrevistados já realizaram a análise do ambiente interno de uma organização, conforme consta no gráfico 2.

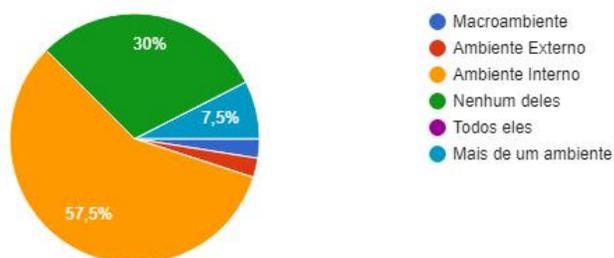


Gráfico 2: Análise de ambiente organizacional

Para facilitar a compreensão das análises das afirmativas apresentadas no questionário aplicado nos militares do Comando Militar da Amazônia e nos militares das demais Organizações Militares participantes, passar-se-á a designar as afirmativas por itens, escalonado de 1 a 15, respectivamente. Todos os itens do

questionário pode ser observado na segunda parte do apêndice 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.

A análise do item 1 do questionário mostrou que tanto os militares do Comando Militar da Amazônia quanto os demais militares das outras Organizações Militares têm a percepção de que o ambiente interno de uma é de vital importância para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos. De acordo com os resultados das pesquisas, em ambas as amostras, o entrevistados tendem a concordar fortemente com a idéia proposta, conforme pode ser observado no apêndice 2 - TABELAS COM OS RESULTADOS DO RANKING MÉDIO.

Em relação ao item 2 do questionário, há uma tendência em concordar com a afirmativa apresentada, entretanto, pode-se observar uma leve tendência dos militares do Comando Militar da Amazônia em não ter uma opinião formada a respeito do tema.

O item 3 apresenta uma tendência mais forte dos militares das demais OM em concordar fortemente com a afirmação proposta, já os militares do Comando Militar da Amazônia tendem a apenas concordar com o tema.

Ao se analisar o item 8 - "A falta de identificação e mapeamento dos processos internos pode ser considerado um grave problema encontrado no ambiente interno de uma OM", percebe-se a maior diferença de percepção entre os entrevistados. Os militares do Comando Militar da Amazônia concordam fortemente com a afirmativa enquanto que os demais militares apenas concordam. Quase que analogamente, o mesmo pode ser observado no item 12.

Em relação aos itens 4, 6, 11, 13 e 14, em ambas as amostras, os entrevistados tendem a concordar com as afirmativas propostas. Já os itens 5 e 7 apresentam uma leve tendência de falta de opinião dos entrevistados.

Outra observação realizada foi a diferença de percepção nos itens 9, 10 e 15, nos quais os militares do Comando Militar da Amazônia tendem a sair de uma posição de não ter opinião a concordar com as afirmativas apresentadas enquanto que os demais militares já possuem uma opinião formada, concordando com as mesmas.

Percebe-se, desta forma, que os entrevistados tendem a concordar fortemente sobre a importância da análise do ambiente interno de uma OM para a

elaboração do Plano de Gestão de Riscos. Associando-se a esse tema, pode-se inferir que os entrevistados tendem a concordar que é preciso compreender e diagnosticar as forças e fraquezas, capacidades e competências da OM a qual será realizado a análise do ambiente.

Verifica-se que existe um consolidado entendimento quanto as pessoas, os processos, sistema de gestão, infraestrutura física e organizacional e tecnologia da informação são as maiores fontes de risco de uma organização, sendo o Planejamento Estratégico deficiente ou pouco desenvolvido considerado um ponto fraco na análise do ambiente interno de uma OM.

Observa-se também uma tendência dos entrevistados a não ter opinião sobre o problema da alta rotatividade do pessoal militar, também definido como *turnover*, o que dificulta a sua classificação como um ponto fraco na análise do ambiente interno. Analogamente, a falta de Tecnologia da Informação (Máquinas, softwares, etc) voltadas para a área de Gestão tende a não ser considerada um grave problema encontrado no ambiente interno de uma OM.

Os resultados obtidos nas perguntas de número 10 a 15 corroboram com o entendimento de que os deveres, valores e a ética cultuados pelo Exército Brasileiro bem como o perfil profissional dos militares exercem forte influência na Gestão de Riscos das Organizações Militares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a questão central do trabalho, que é percepção dos militares sobre o ambiente interno da OM e sua relação com o Plano de Gestão de Riscos, com o intuito de identificar elementos que poderão influenciar, negativa ou positivamente, nas ações de gerenciamento de riscos, de forma a possibilitar ao decisor a definição da melhor estratégia para mitigar os fatores de riscos, verificou-se que os valores, deveres e a ética cultuadas pelo Exército Brasileiro aliado ao perfil profissional dos militares, exercem forte influência na Gestão de Riscos das Organizações Militares.

Pode-se afirmar que a análise de ambiente interno não é estranha a caserna, apesar da maioria dos militares não ser formados para o desempenho de cargos de natureza administrativa, os mesmos são formados para o combate.

O Exército Brasileiro, alinhado com as transformações ocorridas na sociedade brasileira, verificou a necessidade de implementar inovações na área de gestão, acompanhando as determinações do governo federal. Neste viés, surge a temática da Gestão de Riscos.

De acordo com a pesquisa realizada, o fator humano é o principal componente do ambiente interno, depreendendo dele os principais fatores de riscos e também as principais ações para mitigar os efeitos desses riscos.

Os deveres, valores e a ética cultuados pelo Exército Brasileiro são conceitos que fortalecem o fator humano, alinhando o militar com o pensamento da instituição, de forma que se possa alcançar os objetivos organizacionais com menor exposição aos riscos e de acordo com a legislação vigente.

Conclui-se, portanto, que a melhor estratégia para mitigar os riscos provenientes do ambiente interno é o investimento no capital humano, mantendo-o motivado, capacitando-o, agindo na perspectiva do aprendizado e crescimento, ou seja, exercendo um bom planejamento estratégico de recursos humanos.

Este trabalho requer um maior aprofundamento nos impactos causados pela questão do *turnover* em Organizações Militares do Exército, visto que os militares estão submetidos a uma política de vivência nacional e que prevalece a necessidade do serviço perante aos interesses pessoais, o que favorece ao acontecimento dessa grande rotatividade.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. **Introdução a Metodologia de Pesquisa Social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Gratificadas do Comando do Exército do Ministério da Defesa, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5751.htm#art5>. Acesso em: 10 Outubro 2018.

_____. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 31 Maio 2018.

BRASILEIRA, F. A. **Entenda**, 2017. Disponível em: <http://www.fab.mil.br/protECAOSocial/>. Acesso em: 3 Nov 2018.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. MINISTÉRIO PÚBLICO. **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 001, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>. Acesso em 1º Jun 2018.

GONÇALVES, Michele Severo. **Análise dos aspectos internos, do ambiente externo e elaboração de cenários como base para a definição das estratégias**. Disponível em: <<http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8218/GONCALVES%2c%20MICHELE%20SEVERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso: em 31 Maio 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOLINE, Alexandre. **A importância da gestão de pessoas no processo contínuo de qualidade do exército brasileiro**. Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/folders/1VUSCkGurkfFB7V3EiLTVJW3-NOHcUGV5>>. Acesso em: 10 jul 2018.

MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 816, de 19 de dezembro de 2003**. Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1). Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, dezembro 2003.

_____. **Portaria nº 465, de 17 de maio de 2017**. Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004), 1ª Edição, 2017. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, maio 2017.

_____. **Portaria nº 222-EME, de 5 de junho de 2017**. Aprova a Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-07.089), 1ª Edição, 2017. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, jun 2017.

OLIVEIRA, L. H. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005.

PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K.L. Survey research in management information systems: an assesment. **Journal of Management Information System**, 1993.

RIBEIRO, Paulo Mauricio Rizzo. **ÉTICA E VALORES MILITARES: desafios de preservação para a instituição militar**. Disponível em:<
http://www.esg.br/images/Monografias/2016/RIZZO_RIBEIRO.pdf>. Acesso em: 12jul 2018.

TICOM, Leonardo da Cruz. **GESTÃO DE PESSOAS PARA AS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS: uma ferramenta ao fortalecimento do Poder Nacional**. Disponível em:<
<http://www.esg.br/images/Monografias/2011/TICOM.pdf>>. Acesso em: 29 jul 2018.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

PESQUISA SOBRE O AMBIENTE INTERNO DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR E SUA RELAÇÃO COM O PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - Pelo presente Consentimento, declaro que fui informado, de forma clara e detalhada dos objetivos e da justificativa do Projeto de Pesquisa, intitulado: “O AMBIENTE INTERNO DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR E SUA RELAÇÃO COM O PLANO DE GESTÃO DE RISCOS”. Este projeto visa avaliar a percepção do militares quanto a importância da realização da análise do ambiente interno da OM, com o intuito de identificar elementos que poderão influenciar, negativa ou positivamente, nas ações de gerenciamento de riscos, de forma a possibilitar ao decisor a definição da melhor estratégia para mitigar os fatores de riscos. A pesquisa consiste em responder um questionário com duração aproximada de 10 minutos. Todas as informações serão transcritas e analisadas, para que, depois sejam utilizadas para discutir as melhores estratégias para mitigar os fatores de riscos ligados ao ambiente interno de uma Organização Militar. Tenho o conhecimento de que receberei resposta a qualquer dúvida sobre os procedimentos utilizados neste projeto e terei total liberdade para retirar meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do trabalho, sem que isso me traga qualquer prejuízo.

1ª Parte

1. Endereço de e-mail*
2. O Sr concorda com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
 concordo
 não concordo
3. Posto/Graduação
4. Nome Completo
5. OM Atual
6. Função Desempenhada
7. O Sr trabalha ou já trabalhou com Gestão de Riscos?
 Sim
 Não
8. O Sr já realizou análise de ambiente organizacional? Qual(ais) ambientes?
 Macroambiente
 Ambiente Externo
 Ambiente Interno
 Nenhum deles
 Todos eles
 Mais de um deles

2ª Parte

Ord	Afirmção	5 - Concordo totalmente	4 - Concordo	3 - Sem opinião	2 - Discordo	1 - Discordo totalmente
1	A análise do ambiente interno de uma Organização Militar (OM) é de vital importância para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos.					
2	O ambiente interno é a base para todos os outros componentes da Gestão de Riscos.					
3	Para realizar a análise do ambiente interno de uma OM é preciso compreender e diagnosticar suas forças e fraquezas, capacidades e competências.					
4	As pessoas, os processos, sistema de gestão, infraestrutura física e organizacional e tecnologia da informação são as maiores fontes de risco de uma organização.					
5	A alta rotatividade do pessoal pode ser considerada como um ponto fraco na análise do ambiente interno de uma OM.					
6	O Planejamento Estratégico deficiente ou pouco desenvolvido pode ser considerado um ponto fraco na análise do ambiente interno de uma OM.					
7	A falta de Tecnologia da Informação (Máquinas, softwares, etc) voltadas para a área de Gestão pode ser considerado um grave problema encontrado no ambiente interno de uma OM.					
8	A falta de identificação e mapeamento dos processos internos pode ser considerado um grave problema encontrado no ambiente interno de uma OM.					
9	A criação da Seção de "Conformidade de Registro de Gestão" é uma iniciativa pró-ativa para a melhoria da Gestão de uma OM e para o controle interno.					
10	O perfil profissional dos militares do Exército pode ser considerado um ponto forte na análise do ambiente interno de uma OM.					
11	Os deveres, valores e a ética cultuada pelo Exército podem ser considerados pontos fortes na análise do ambiente interno de uma OM.					
12	O principal componente do ambiente interno é o fator humano, no qual estão inseridos militares altamente qualificados, treinados, motivados e integralmente dedicados às atividades da OM, podendo serem considerados pontos fortes na análise do ambiente interno de uma OM.					
13	O principal componente do ambiente interno é o fator humano, no qual estão inseridos militares altamente qualificados, treinados, motivados e integralmente dedicados às atividades da OM, podendo serem considerados pontos fortes na análise do ambiente interno de uma OM, sendo responsável pelo pleno funcionamento das atividades de controle, dos sistemas de informação e comunicação e das atividades de monitoramento, todas relacionadas ao gerenciamento de riscos.					
14	Os conceitos de "Dever, Lealdade e Probidade" apresentados pelo Comando do Exército são os principais responsáveis pela correção de atitudes dos militares e por mitigar os fatores de riscos ligados ao ambiente interno de uma Organização Militar.					
15	Os deveres, valores e a ética cultuados pelo Exército Brasileiro bem como o perfil profissional dos militares exercem forte influência na Gestão de Riscos das Organizações Militares.					

APÊNDICE 2 - TABELAS COM OS RESULTADOS DO RANKING MÉDIO

1 - Percepção dos militares do Comando do Comando Militar da Amazônia

Nº	PERGUNTAS	MP/10	RM
1	A análise do ambiente interno de uma Organização Militar (OM) é de vital importância para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos.	44	4,40
2	O ambiente interno é a base para todos os outros componentes da Gestão de Riscos.	38	3,80
3	Para realizar a análise do ambiente interno de uma OM é preciso compreender e diagnosticar suas forças e fraquezas, capacidades e competências.	43	4,30
4	As pessoas, os processos, sistema de gestão, infraestrutura física e organizacional e tecnologia da informação são as maiores fontes de risco de uma organização.	44	4,40
5	A alta rotatividade do pessoal pode ser considerada como um ponto fraco na análise do ambiente interno de uma OM.	37	3,70
6	O Planejamento Estratégico deficiente ou pouco desenvolvido pode ser considerado um ponto fraco na análise do ambiente interno de uma OM.	44	4,40
7	A falta de Tecnologia da Informação (Máquinas, softwares, etc) voltadas para a área de Gestão pode ser considerado um grave problema encontrado no ambiente interno de uma OM.	38	3,80
8	A falta de identificação e mapeamento dos processos internos pode ser considerado um grave problema encontrado no ambiente interno de uma OM.	46	4,60
9	A criação da Seção de “Conformidade de Registro de Gestão” é uma iniciativa pró-ativa para a melhoria da Gestão de uma OM e para o controle interno.	38	3,80
10	O perfil profissional dos militares do Exército pode ser considerado um ponto forte na análise do ambiente interno de uma OM.	37	3,70
11	Os deveres, valores e a ética cultuada pelo Exército podem ser considerados pontos fortes na análise do ambiente interno de uma OM.	41	4,10
12	O principal componente do ambiente interno é o fator humano, no qual estão inseridos militares altamente qualificados, treinados, motivados e integralmente dedicados às atividades da OM, podendo serem considerados pontos fortes na análise do ambiente interno de uma OM.	46	4,60
13	O principal componente do ambiente interno é o fator humano, no qual estão inseridos militares altamente qualificados, treinados, motivados e integralmente dedicados às atividades da OM, podendo serem considerados pontos fortes na análise do ambiente interno de uma OM, sendo responsável pelo pleno funcionamento das atividades de controle, dos sistemas de informação e comunicação e das atividades de monitoramento, todas relacionadas ao gerenciamento de riscos.	41	4,10
14	Os conceitos de “Dever, Lealdade e Probidade” apresentados pelo Comando do Exército são os principais responsáveis pela correção de atitudes dos militares e por mitigar os fatores de riscos ligados ao ambiente interno de uma Organização Militar.	43	4,30
15	Os deveres, valores e a ética cultuados pelo Exército Brasileiro bem como o perfil profissional dos militares exercem forte influência na Gestão de Riscos das Organizações Militares.	39	3,90

2 - Percepção dos militares de outras Organizações Militares

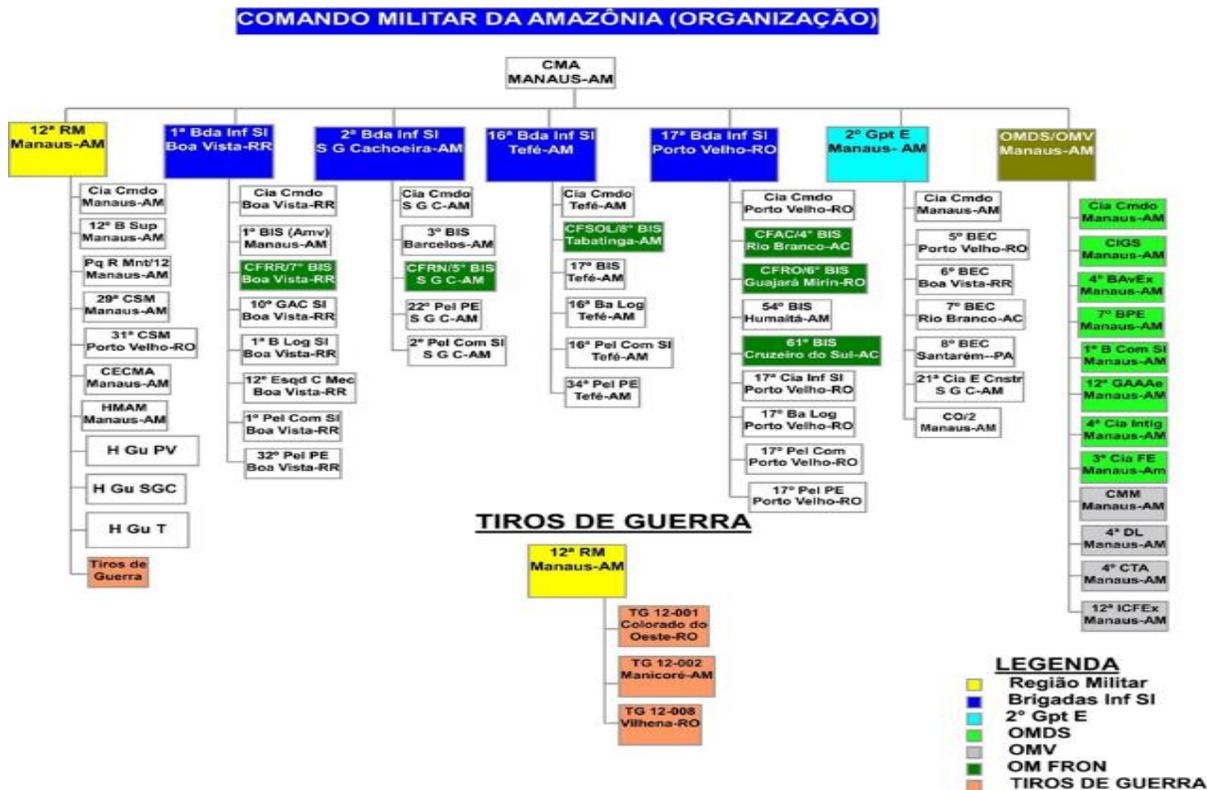
Nº	PERGUNTAS	MP/30	RM
1	A análise do ambiente interno de uma Organização Militar (OM) é de vital importância para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos.	136	4,53
2	O ambiente interno é a base para todos os outros componentes da Gestão de Riscos.	119	3,97
3	Para realizar a análise do ambiente interno de uma OM é preciso compreender e diagnosticar suas forças e fraquezas, capacidades e competências.	141	4,70
4	As pessoas, os processos, sistema de gestão, infraestrutura física e organizacional e tecnologia da informação são as maiores fontes de risco de uma organização.	132	4,40
5	A alta rotatividade do pessoal pode ser considerada como um ponto fraco na análise do ambiente interno de uma OM.	114	3,80
6	O Planejamento Estratégico deficiente ou pouco desenvolvido pode ser considerado um ponto fraco na análise do ambiente interno de uma OM.	120	4,00
7	A falta de Tecnologia da Informação (Máquinas, softwares, etc) voltadas para a área de Gestão pode ser considerado um grave problema encontrado no ambiente interno de uma OM.	113	3,77
8	A falta de identificação e mapeamento dos processos internos pode ser considerado um grave problema encontrado no ambiente interno de uma OM.	121	4,03
9	A criação da Seção de “Conformidade de Registro de Gestão” é uma iniciativa pró-ativa para a melhoria da Gestão de uma OM e para o controle interno.	123	4,10
10	O perfil profissional dos militares do Exército pode ser considerado um ponto forte na análise do ambiente interno de uma OM.	125	4,17
11	Os deveres, valores e a ética cultuada pelo Exército podem ser considerados pontos fortes na análise do ambiente interno de uma OM.	125	4,17
12	O principal componente do ambiente interno é o fator humano, no qual estão inseridos militares altamente qualificados, treinados, motivados e integralmente dedicados às atividades da OM, podendo serem considerados pontos fortes na análise do ambiente interno de uma OM.	131	4,37
13	O principal componente do ambiente interno é o fator humano, no qual estão inseridos militares altamente qualificados, treinados, motivados e integralmente dedicados às atividades da OM, podendo serem considerados pontos fortes na análise do ambiente interno de uma OM, sendo responsável pelo pleno funcionamento das atividades de controle, dos sistemas de informação e comunicação e das atividades de monitoramento, todas relacionadas ao gerenciamento de riscos .	133	4,43
14	Os conceitos de “Dever, Lealdade e Probidade” apresentados pelo Comando do Exército são os principais responsáveis pela correção de atitudes dos militares e por mitigar os fatores de riscos ligados ao ambiente interno de uma Organização Militar.	128	4,27
15	Os deveres, valores e a ética cultuados pelo Exército Brasileiro bem como o perfil profissional dos militares exercem forte influência na Gestão de Riscos das Organizações Militares.	124	4,13

3 - Consolidação das percepções dos militares participantes

Nº	PERGUNTAS	MP/40	RM
1	A análise do ambiente interno de uma Organização Militar (OM) é de vital importância para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos.	180/40	4,50
2	O ambiente interno é a base para todos os outros componentes da Gestão de Riscos.	155/40	3,88
3	Para realizar a análise do ambiente interno de uma OM é preciso compreender e diagnosticar suas forças e fraquezas, capacidades e competências.	184/40	4,60
4	As pessoas, os processos, sistema de gestão, infraestrutura física e organizacional e tecnologia da informação são as maiores fontes de risco de uma organização.	176/40	4,40
5	A alta rotatividade do pessoal pode ser considerada como um ponto fraco na análise do ambiente interno de uma OM.	150/40	3,75
6	O Planejamento Estratégico deficiente ou pouco desenvolvido pode ser considerado um ponto fraco na análise do ambiente interno de uma OM.	166/40	4,15
7	A falta de Tecnologia da Informação (Máquinas, softwares, etc) voltadas para a área de Gestão pode ser considerado um grave problema encontrado no ambiente interno de uma OM.	152/40	3,80
8	A falta de identificação e mapeamento dos processos internos pode ser considerado um grave problema encontrado no ambiente interno de uma OM.	168/40	4,20
9	A criação da Seção de “Conformidade de Registro de Gestão” é uma iniciativa pró-ativa para a melhoria da Gestão de uma OM e para o controle interno.	163/40	4,08
10	O perfil profissional dos militares do Exército pode ser considerado um ponto forte na análise do ambiente interno de uma OM.	168/40	4,20
11	Os deveres, valores e a ética cultuada pelo Exército podem ser considerados pontos fortes na análise do ambiente interno de uma OM.	178/40	4,45
12	O principal componente do ambiente interno é o fator humano, no qual estão inseridos militares altamente qualificados, treinados, motivados e integralmente dedicados às atividades da OM, podendo serem considerados pontos fortes na análise do ambiente interno de uma OM.	177/40	4,42
13	O principal componente do ambiente interno é o fator humano, no qual estão inseridos militares altamente qualificados, treinados, motivados e integralmente dedicados às atividades da OM, podendo serem considerados pontos fortes na análise do ambiente interno de uma OM, sendo responsável pelo pleno funcionamento das atividades de controle, dos sistemas de informação e comunicação e das atividades de monitoramento, todas relacionadas ao gerenciamento de riscos .	172/40	4,30
14	Os conceitos de “Dever, Lealdade e Probidade” apresentados pelo Comando do Exército são os principais responsáveis pela correção de atitudes dos militares e por mitigar os fatores de riscos ligados ao ambiente interno de uma Organização Militar.	164/40	4,10
15	Os deveres, valores e a ética cultuados pelo Exército Brasileiro bem como o perfil profissional dos militares exercem forte influência na Gestão de Riscos das Organizações Militares.	173/40	4,33

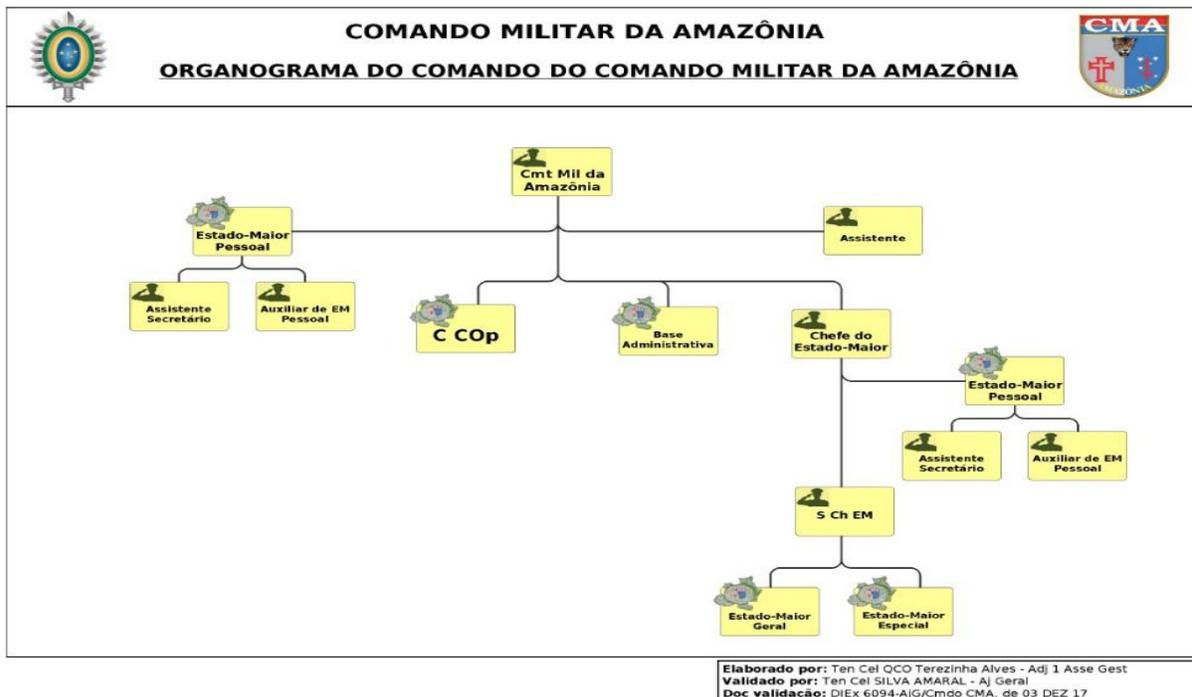
ANEXO A - LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma CMA



Fonte: Comando Militar da Amazônia

Figura 2 – Organograma Cmt CMA



Fonte: Comando Militar da Amazônia