

# Manual de REFERÊNCIA DE GESTÃO DE RISCOS DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS



# **MANUAL DE REFERÊNCIA DE GESTÃO DE RISCOS DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL**

1ª Edição

Outubro / **2019**

## **SUPERINTENDENTE**

Marcelo Rezende Bernardes

## **GERENTE RESPONSÁVEL**

Deise Menezes Nascimento

## **EQUIPE**

Cláudia Lima Bandeira e Silva Buarque

Paulo Humberto de Moura Ramos

## **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Assessoria de Comunicação Social (ASCOM)

## APRESENTAÇÃO

A Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, orientada pela sua Missão Institucional, definiu, no seu Plano Estratégico 2015-2019, abordar a gestão de riscos visando ao aprimoramento e à inovação dos seus processos de trabalho.

Essa intenção foi traduzida pelos Objetivos Estratégicos 2.5 Aprimorar o processo decisório e desenvolver a inteligência organizacional e 2.1 Aprimorar a gestão estratégica, e respectivas Iniciativas 2.5.3.1 Estruturar o processo de gestão corporativa de riscos e 2.1.2.4 Otimizar o modelo de análise e de monitoramento dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança, constantes do Plano Estratégico.

Para a concretização dessas iniciativas estratégicas, a Diretoria Colegiada da ANAC publicou a Política de Gestão de Riscos Corporativos da ANAC e instituiu o Comitê de Governança, Riscos e Controle, por meio Instrução Normativa Nº 114, de 09 de maio de 2017.

Com o intuito de dar continuidade às ações de implantação da gestão de riscos corporativos no âmbito da ANAC, iniciado pela publicação da Política de Gestão de Riscos, foi publicada a portaria nº 2.352, de 02 de agosto de 2019, que estabeleceu o apetite de risco da ANAC e os limites de alçada para comunicação e tratamento dos riscos a serem empregados na gestão de riscos dos processos organizacionais da Agência. Destarte, objetiva-se dotar a Agência de modernas ferramentas de gestão que busquem fortalecer e aprimorar seus processos e subsidiar a tomada de decisão, como também tratar as incertezas e os riscos inerentes a praticamente todas atividades organizacionais, seja pelo seu contexto interno ou externo.

De forma a orientar sobre a metodologia de gestão de riscos, a ANAC publica este Manual de Referência de Gestão de Riscos dos Processos Organizacionais baseado nos principais normativos e referenciais do mercado e da Administração Pública, nas melhores práticas e experiências de outras organizações públicas e privadas.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2. TERMOS E DEFINIÇÕES</b>	<b>6</b>
<b>3. MODELO DE GESTÃO DE RISCOS DA ANAC</b>	<b>7</b>
<b>4. ETAPAS DA GESTÃO DE RISCOS DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>10</b>
4.1. Análise dos Perfis dos Processos Organizacionais	13
4.2. Gerenciamento de Riscos dos Processos Organizacionais	15
4.2.1. Levantamento preliminar e entendimento do contexto	16
4.2.2. Identificação e análise de riscos	19
4.2.3. Avaliação de riscos	23
4.2.4. Tratamento dos Riscos	23
4.2.5. Comunicação	27
4.2.6. Monitoramento e análise crítica	27
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>28</b>
<b>6. REFERÊNCIAS</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>30</b>
Anexo I	30

# 1. INTRODUÇÃO

Este manual tem como objetivo definir os procedimentos a serem adotados, por todas as unidades organizacionais da ANAC, para identificação e medição de riscos associados a processos organizacionais, como também seus termos, anexos e definições.

Sua estrutura adota a abordagem preconizada para o processo de Gestão de Riscos da norma ABNT NBR ISO 31000:2009 (ABNT, 2009), do COSO (COSO GRC, 2004) e da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 01, de 10 de maio de 2016 (IN CGU/MP Nº 01/2016). Destaca-se ainda o Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e que traz em seu artigo o seguinte:

*“Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, 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 da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:*

*I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;*

*II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;*

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

*IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.”*

A gestão de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização. É o processo por meio do qual as organizações buscam sistematicamente identificar antecipadamente possíveis eventos que poderiam impactar seus objetivos, seja de forma positiva ou negativa.

A gestão de riscos deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicada à estratégia da organização e a sua implementação. Deve analisar metodicamente todos os riscos associados às atividades passadas, presentes e, em especial, futuras de uma organização. Deve ser integrada na cultura do órgão com uma política eficaz e um programa conduzido pela alta direção, atribuindo responsabilidades na gestão dos riscos por toda a organização, como parte integrante da respectiva descrição de funções. Esta prática sustenta a responsabilização, a avaliação do desempenho e a respectiva recompensa, promovendo, desta forma, a eficiência operacional em todos os níveis da organização.

## APLICABILIDADE

Este documento é aplicável a todas as unidades organizacionais da ANAC e a seus colaboradores na gestão de riscos dos processos organizacionais, que devem seguir a metodologia conforme descrito no presente Manual.

## 2. TERMOS E DEFINIÇÕES

Neste capítulo são conceituados os principais termos utilizados na Política e na metodologia de Gestão de Riscos Corporativos da ANAC. Os termos estão alinhados com a ABNT, com o COSO e com as definições utilizadas pelo Governo Federal por meio da IN CGU/MP Nº 01/2016.

**Apetite ao risco:** nível de risco que a ANAC está disposta a aceitar na busca de seus objetivos e para agregar valor aos serviços prestados;

**Evento:** incidente, ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias que afete a consecução de um objetivo;

**Gestor do risco:** pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco;

**Processo de gestão de riscos corporativos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos, práticas de gestão, metodologias e ações direcionadas ao gerenciamento de riscos, objetivando apoiar a melhoria contínua organizacional;

**Gerenciamento de riscos:** processo para identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar potenciais eventos ou situações capazes de afetar o alcance aos objetivos da organização;

**Gestor do risco:** pessoa com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco, conforme metodologia de gestão de riscos corporativos da Agência;

**Impacto:** resultado da ocorrência de determinado evento de risco que afete negativamente um objetivo organizacional;

**Nível de risco:** magnitude de um risco expressa em termos da combinação dos impactos e de suas probabilidades;

**Probabilidade:** chance de acontecer determinado evento que afete um objetivo organizacional;

**Risco:** possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos para o qual o processo de negócio foi criado, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade.

### 3. MODELO DE GESTÃO DE RISCOS DA ANAC

O Modelo de Gestão de Riscos da ANAC deve ser aplicado de forma sistemática e gradual nos processos organizacionais de modo a aumentar a probabilidade de consecução dos objetivos institucionais e do cumprimento da missão da Agência, apoiar a melhoria contínua dos processos organizacionais e aprimorar o sistema de controle interno.

São componentes estruturais da gestão de riscos da ANAC:

- Política de Gestão de Riscos Corporativos
- Metodologia e processos de Gestão de Riscos Corporativos
- Monitoramento, análise e melhoria contínua da estrutura de gestão de riscos

A Política de Gestão de Riscos Corporativos compreende:

- Objetivos, conceitos e princípios
- Classificação dos riscos corporativos da ANAC
- Governança dos diversos agentes da ANAC

Os riscos corporativos da ANAC são classificados, observadas as características de sua área de atuação, de acordo com as seguintes perspectivas, Figura 1:

- Riscos estratégicos: podem afetar o alcance aos objetivos estratégicos da Agência, podendo envolver os projetos estratégicos e aspectos dos ambientes interno e externo que impactam sua atuação.
- Riscos dos processos organizacionais: podem afetar o alcance aos objetivos dos processos da Agência, podendo impactar na missão institucional da Agência.
- Riscos à segurança do setor de aviação civil: inerentes e sistêmicos do setor de aviação civil e da atuação dos entes regulados que afetem a segurança do transporte, sendo tratados e gerenciados no âmbito das competências regulatórias e fiscalizatórias da Agência.





Figura 1 - Classificação dos Riscos Corporativos

Além disso, a gestão de riscos à segurança do setor de aviação civil abrange:

- Gerenciamento de riscos relativos ao desempenho da segurança operacional alcançado pelos entes regulados, visando à identificação dos Provedores de Serviços da Aviação Civil e demais entes do setor que representem riscos intoleráveis para o ambiente operacional regulado e fiscalizado pela ANAC, a serem prioritariamente fiscalizados.
- Gerenciamento de riscos sistêmicos relativos à segurança do ambiente operacional da aviação civil, visando à identificação de perigos e condições latentes aos diversos segmentos de regulados e ao sistema de aviação civil.

### GOVERNANÇA E LINHAS DE DEFESA

A Instrução Normativa nº 114 (ANAC, 2017) define as responsabilidades e atribuições essenciais para cada grupo de atores envolvidos no processo de gestão de riscos e controle no âmbito da ANAC.

Cada servidor da Agência tem uma parcela de responsabilidade na gestão de riscos e todos devem receber uma mensagem clara da governança e da alta administração de que as responsabilidades do gerenciamento de risco devem ser levadas a sério (Intosai, 2007 apud TCU, 2018).

A Alta Administração (Diretoria Colegiada) tem como responsabilidade primária assegurar a existência, o monitoramento e a avaliação de um efetivo sistema de gestão de riscos e controle



interno, bem como utilizar as informações resultantes desse sistema para apoiar seus processos decisórios (TCU, 2018).

A presente metodologia utiliza o modelo de Três Linhas de Defesa, constante da Declaração de Posicionamento do Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA (IIA, 2013), como instrumento para aumentar a eficácia do processo de gerenciamento de riscos e controle, a saber:

1ª Linha de defesa: formada pelos gestores do risco e os executores do processo.

2ª Linha de defesa: formada pela SPI no papel de coordenadora do processo de Gestão de Riscos Corporativos e também pelo Comitê de Governança, Riscos e Controle.

3ª Linha de defesa: formada pela Auditoria Interna da ANAC.

A abordagem das Três Linhas de Defesa (Figura 2), embora não seja um modelo de gestão de riscos, é uma forma simples e eficaz para melhorar a comunicação e a conscientização sobre os papéis e as responsabilidades essenciais de gerenciamento de riscos e controles, aplicável a qualquer organização – não importando o seu tamanho ou a sua complexidade – ainda que não exista uma estrutura ou sistema formal de gestão de riscos (TCU, 2018).

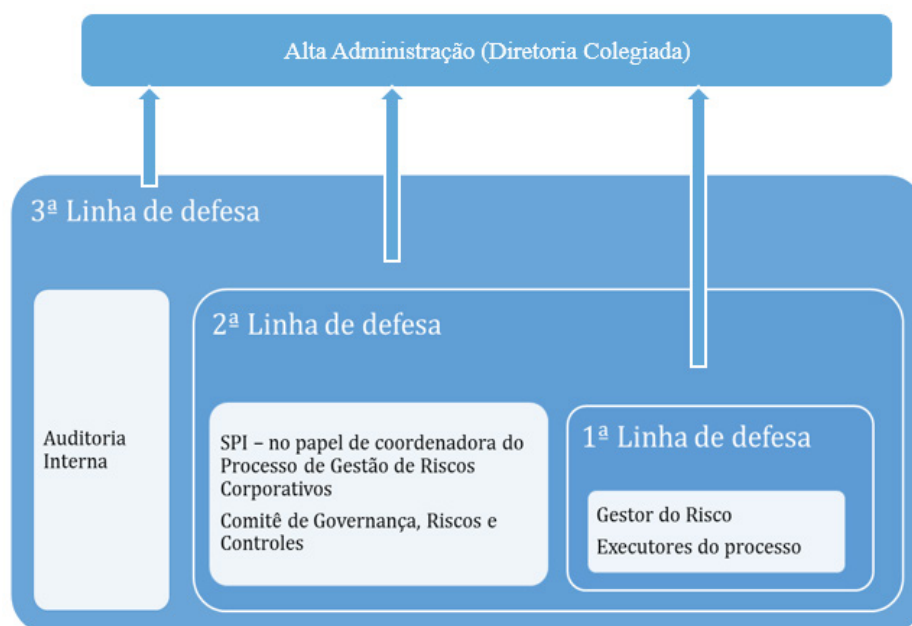


Figura 2 - Linhas de Defesa ANAC

Como primeira linha de defesa, os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas gerenciam os riscos e têm propriedade sobre eles. Eles também são os responsáveis por implementar as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles. A primeira linha de defesa é composta pelos servidores e pelos responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos processos organizacionais (IIA, 2013 e CGU, 2018).

Os gestores são responsáveis por manter controles internos eficazes e por conduzir procedimentos para gerenciar os riscos diariamente. O gestor identifica, avalia, controla e mitiga os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos e garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos (IIA, 2013).

A segunda linha de defesa tem como função facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte da gerência operacional e auxiliar os proprietários dos riscos a definir a meta de exposição ao risco (apetite) e a reportar adequadamente informações relacionadas a riscos em toda a organização (IIA, 2013).

Na terceira linha de defesa fica a auditoria interna. Os auditores internos fornecem ao órgão de governança e à alta administração avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade dentro da organização. Esse alto nível de independência não está disponível na segunda linha de defesa. A auditoria interna provê avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle (IIA, 2013).

Na seção 4.5 – Comunicação, serão apresentadas mais detalhadamente as responsabilidades para cada uma das etapas da metodologia.

## **4. ETAPAS DA GESTÃO DE RISCOS DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

Esse capítulo aborda a metodologia a ser aplicada ao processo de gestão de riscos dos processos organizacionais da ANAC, o qual compreende a aplicação sistemática de políticas, procedimentos, práticas de gestão, metodologias e ações direcionadas ao gerenciamento de riscos, objetivando apoiar a melhoria contínua organizacional.

Dessa maneira, o processo de gestão de riscos dos processos organizacionais da ANAC pode ser segregado, para fins didáticos, em duas grandes etapas:

- Definição do perfil dos processos organizacionais: a primeira etapa diz respeito à classificação e priorização dos processos organizacionais, conforme sua criticidade, para o gerenciamento de riscos e respectivos prazos;
- Processo de Gerenciamento de Riscos: a segunda etapa diz respeito ao processo de gerenciamento de risco propriamente dito, envolvendo as etapas de levantamento preliminar, entendimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento dos riscos, comunicação, monitoramento e análise crítica, Figura 3.

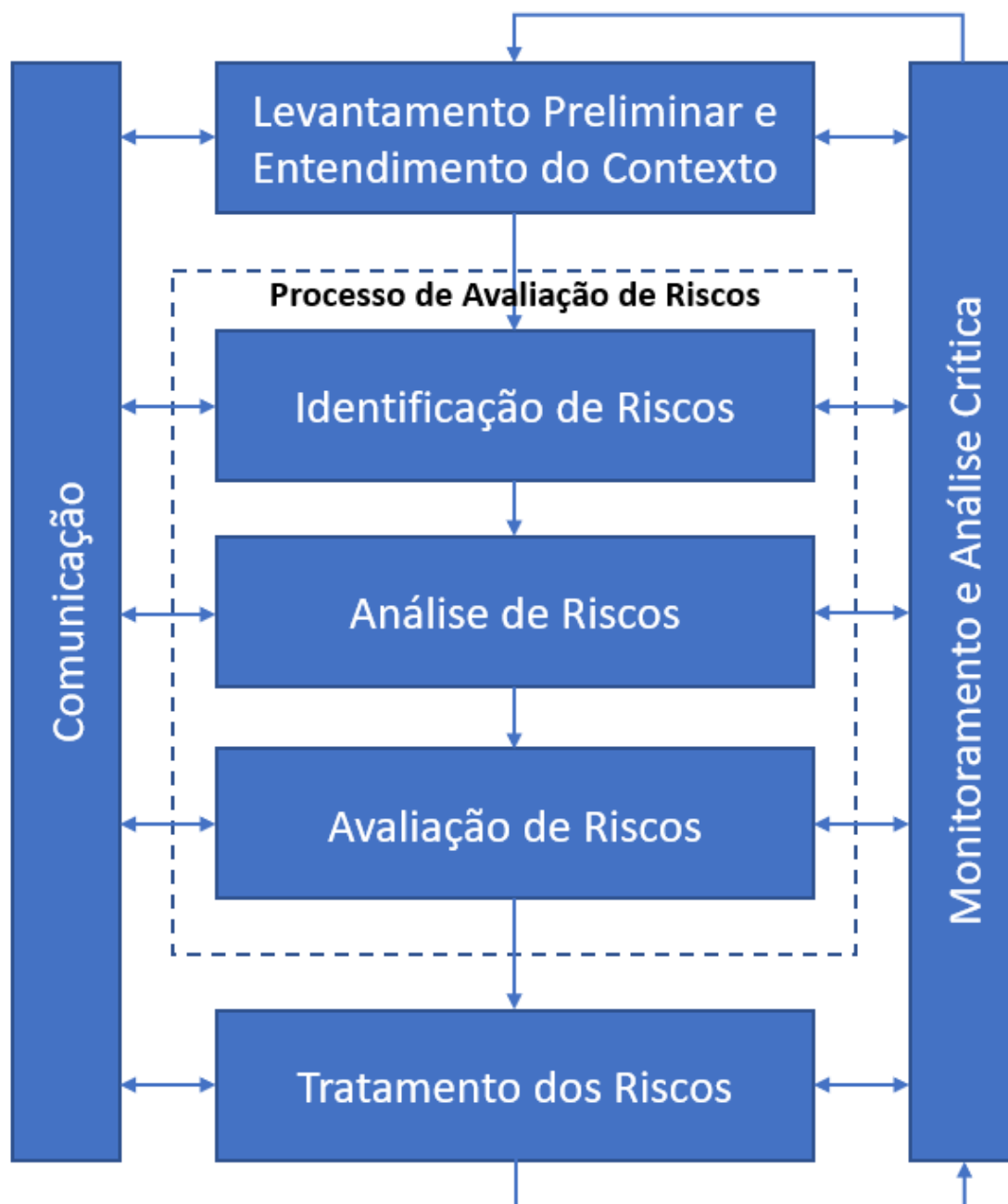


Figura 3 - Processo de Gerenciamento de Riscos

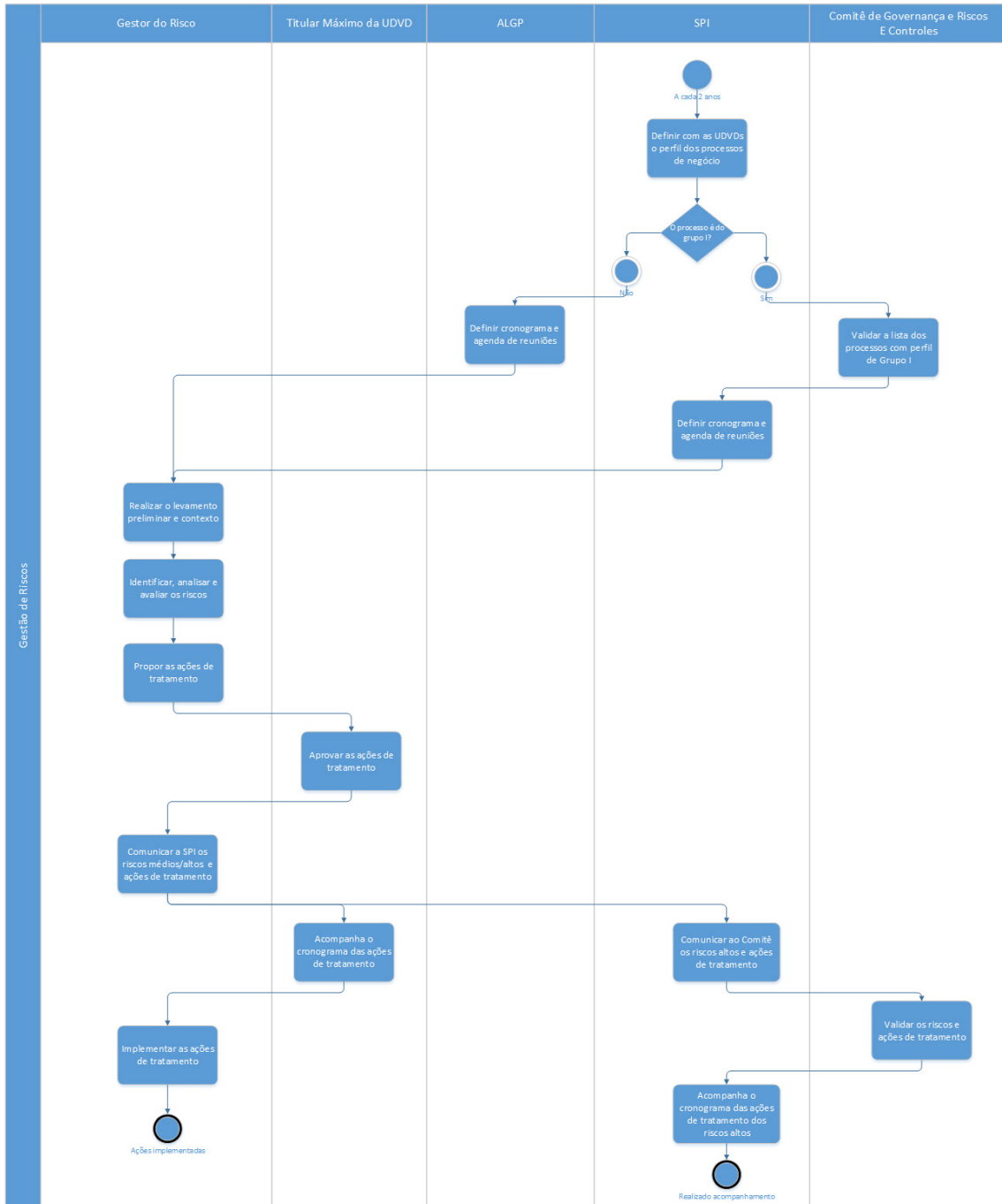


Figura 4 - Processo de Gerenciamento de Riscos na ANAC

Os itens seguintes resumem as principais informações relativas à execução de cada etapa de análise dos perfis dos processos organizacionais da ANAC.

## 4.1. ANÁLISE DOS PERFIS DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Essa etapa consiste em atribuir a cada um dos Processos Organizacionais da Agência notas de **impacto e tolerância**, conforme definido nos itens seguintes, e classificá-los em grupos 1, 2 e 3.

A metodologia de priorização da criticidade dos processos organizacionais da ANAC foi desenvolvida com base na metodologia utilizada pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL – e do Ministério do Planejamento, Gestão e Desenvolvimento.

O critério de Impacto é definido como sendo o impacto para a ANAC que o processo provoca caso seu funcionamento seja interrompido (independente do motivo - incêndio, quebra de máquina, greve, sistemas de TI, entre outros). Esse critério é subdividido em 2 (dois) subcritérios: Operação e Imagem.

O subcritério Operação refere-se ao impacto nos Macroprocessos predominantemente finalísticos da ANAC: Regulamentação, Certificação e Outorga, Fiscalização e/ou Relações Institucionais.

O subcritério Imagem refere-se ao impacto na reputação da ANAC e na sua credibilidade perante os agentes do setor, a sociedade, os servidores da Agência ou a Administração Pública.

A nota final de Impacto atribuída ao processo organizacional é calculada pela média aritmética das notas de Operação e de Imagem.

O critério Tolerância é definido como o tempo máximo que o processo pode ficar paralisado, sem comprometer de forma significativa as atribuições organizacionais da ANAC.

As tabelas 1 e 2 a seguir apresentam as gradações utilizadas para mensuração dos Impactos e Tolerâncias associados aos processos organizacionais da ANAC.

**Tabela 1 - Régua utilizada para mensuração dos impactos causados pela interrupção dos processos organizacionais.**

Operação	Imagem
<b>(Nota: 1)</b> - Não impacta ou não é percebido: Não impacta ou não é percebido o impacto no processo de Regulamentação, Certificação e Outorga, Fiscalização e/ou Relações Institucionais.	<b>(Nota: 1)</b> - Não impacta ou pouco impacta: Não impacta a imagem da ANAC ou o impacto não é significativo.
<b>(Nota: 2)</b> - Impacta levemente: Gera um pequeno impacto na Regulamentação, Certificação e Outorga, Fiscalização e/ou Relações Institucionais.	<b>(Nota: 2)</b> - Impacta levemente: O impacto limita-se às partes envolvidas ou gera impacto interno.
<b>(Nota: 3)</b> - Impacta moderadamente: Compromete a eficiência na Regulamentação, Certificação e Outorga, Fiscalização e/ou Relações Institucionais.	<b>(Nota: 3)</b> - Impacta moderadamente: O impacto vai além das partes envolvidas provocando a exposição por um curto período.
<b>(Nota: 4)</b> - Impacta severamente: Compromete a eficácia na Regulamentação, Certificação e Outorga, Fiscalização e/ou Relações Institucionais.	<b>(Nota: 4)</b> - Impacta severamente: Há exposição significativa por um período considerável, havendo interesse da sociedade.

**Tabela 2 - Régua utilizada para mensuração da tolerância para interrupção dos processos organizacionais.**

Tolerância
<b>(Nota: 1)</b> - Acima de 3 meses
<b>(Nota: 2)</b> - Até 3 meses
<b>(Nota: 3)</b> - Até 1 mês
<b>(Nota: 4)</b> - Até 2 semanas
<b>(Nota: 5)</b> - Até 1 semana
<b>(Nota: 6)</b> - Até 48 horas

Por fim, cada processo organizacional receberá uma nota de Tolerância e uma nota de Impacto, calculada pela média das notas dos subcritérios Operação e Imagem, e será representado por um ponto na Figura 5 abaixo, denominada Matriz de Análise de Impactos no Negócio.

		Tolerância					
		> 3 meses	3 meses	1 mês	2 semanas	1 semana	48 horas
Impacto	4						
	3,5						
	3						
	2,5						
	2						
	1,5						
	1						

Figura 5 - Matriz de Análise de Impactos no Negócio da ANAC

O Perfil do processo organizacional é então definido de acordo com a região da Matriz em que seu respectivo ponto se situar, sendo classificado em Grupos 1, 2 e 3 de acordo com as regiões vermelha, amarela ou verde da Matriz, respectivamente.

Importante destacar que os processos organizacionais são classificados em Grupos exclusivamente com o intuito de definir os ciclos de revisão dos riscos desses processos, sendo esses ciclos de 3, 4 e 6 anos para os processos organizacionais pertencentes ao Grupo 1, 2 e 3 respectivamente. A classificação em grupos determina, também, qual instância fornece apoio metodológico direto aos gestores de risco, sendo essa instância a SPI para processos organizacionais do Grupo 1 e as ALGP para processos do Grupo 2 e 3.

Deve-se salientar que a SPI realizará em conjunto com os gestores do risco a análise do perfil dos processos organizacionais, com intuito de definir o grupo a qual o processo pertencerá. Periodicamente será feita uma revisão para verificar o grupo que o processo está e, se necessário, reclassificá-lo.

## 4.2. GERENCIAMENTO DE RISCOS DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Conforme Figura 3, o processo de gerenciamento de riscos na ANAC é dividido em 7 etapas. A primeira etapa é o **levantamento preliminar e entendimento do contexto** (item 4.2.1), na qual se reuni as informações disponíveis sobre o processo, tal como objetivo do processo organizacional, objetivo estratégico associado, responsável pelo processo e desenho do processo (processos de trabalho e fluxo). Nessa etapa também é realizada uma análise SWOT.

Alguns Processos Organizacionais possuem uma grande quantidade de processos de trabalho e interação entre diversas gerências ou mesmo diferentes unidades organizacionais. Dessa forma, em situações específicas, pode-se desmembrar o citado processo para realização de um melhor diagnóstico e gestão dos riscos.



A segunda e a terceira etapas consistem em reuniões com a equipe responsável pelo processo de negócio com o objetivo de realizar a **Identificação e análise dos riscos** (item 4.2.2), por meio da análise dos objetivos associados aos Processos Organizacionais. Ainda nestas etapas são identificadas as causas e consequências associadas aos riscos, bem como os controles preventivos e corretivos existentes. Além disso, essas etapas incluem a mensuração dos riscos identificados a partir da definição dos níveis dos riscos, expressos em termos da combinação de seus impactos e de suas probabilidades de ocorrência.

A quarta etapa consiste na **avaliação dos riscos** (item 4.2.3), a partir da comparação dos níveis de risco com o apetite a riscos estabelecido para a organização.

A quinta etapa é o **Tratamento dos Riscos** (item 4.2.4), que consiste na definição das ações de tratamento para os riscos identificados, a partir da comparação do nível de risco frente ao apetite a risco realizada na etapa de avaliação de riscos.

A próxima etapa é a **comunicação** (item 4.2.5), na qual as partes interessadas são informadas da avaliação do riscos e ações a serem desenvolvidas.

A última etapa consiste no **monitoramento e análise crítica** (item 4.2.6), na qual serão acompanhadas as ações propostas para mitigar ou compartilhar os eventos de riscos selecionados.

Destaca-se que as etapas do processo de gestão de riscos ocorrem em reunião com o apoio da SPI (para os processos classificados como perfil do Grupo 1) ou da Área Local de Gestão de Processos - ALGP (para os demais processos), no entanto, são os gestores os responsáveis pela informação, assim como pela proposição de ações de tratamento.

Portanto, é importante destacar que embora o processo de gerenciamento de risco seja conduzido pela ALGP ou pela SPI, estes atuam no papel de facilitador do processo, replicando a metodologia definida. O gestor é o responsável pelo gerenciamento dos riscos do seu processo.

#### 4.2.1. LEVANTAMENTO PRELIMINAR E ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

No levantamento preliminar deverão ser identificadas as informações disponíveis sobre o processo de negócio que será avaliado, de forma a auxiliar a etapa seguinte de “identificação dos riscos”, conforme Tabela 3 apresentada abaixo.

Inicialmente deve ser realizado o levantamento, pelo responsável pelo mapeamento, das informações básicas do processo, como: objetivo do processo organizacional, objetivo estratégico associado, gestor responsável pelo processo e desenho do processo (processos de trabalho e fluxo). Todas essas informações podem ser obtidas inicialmente no sistema Gerenciador de Fluxos de Trabalho (GFT).

Em seguida são iniciadas as reuniões com a equipe responsável pela execução do processo organizacional. Na primeira reunião, deve-se fazer uma breve contextualização sobre a atividade

de gerenciamento de riscos, explicando as motivações e a metodologia da ANAC. Ainda na primeira reunião, deve-se solicitar à equipe responsável que explique o fluxo e as atividades do processo organizacional.

Recomenda-se que seja realizado o registro das datas, participantes e atividades desenvolvidas em cada reunião com a equipe gestora ao longo de todo o processo de gerenciamento de riscos.

Na sequência, o responsável pelo mapeamento inicia o *brainstorming* com a equipe responsável a partir da validação das informações obtidas do GFT, principalmente o(s) objetivo(s), e na sequência sobre as demais informações presentes na tabela a seguir.

**Tabela 3 – Levantamento preliminar e entendimento do contexto**

<b>Processo Organizacional:</b>	Nome do processo organizacional, preferencialmente o mesmo adotado no GFT.
<b>Unidade Diretamente Vinculada à Diretoria (UDVD):</b>	Sigla da Unidade Diretamente Vinculada à Diretoria responsável pela execução do processo organizacional.
<b>Responsável pelo mapeamento:</b>	Nome do servidor responsável pelo mapeamento
<b>Unidade Organizacional responsável pelo processo:</b>	Sigla da Unidade Organizacional responsável pela execução do processo organizacional.
<b>Objetivo estratégico:</b>	Objetivo estratégico associado ao processo organizacional que será avaliado.
<b>Objetivos do processo:</b>	Objetivos para os quais o processo foi criado.
<b>Ciclo Médio do processo (dias):</b>	Quantidade média, em dias, para a execução completa do processo de negócio.
<b>Sistemas envolvidos no processo:</b>	Nomes dos sistemas relevantes utilizados durante as atividades do processo organizacional. Pretende-se, com essas informações, identificar em etapa posterior, riscos e/ou causas associados ao mal funcionamento desses sistemas. Não é necessário identificar ferramentas administrativas de uso geral (ex.: SEI, Outlook).
<b>Partes envolvidas no processo:</b>	Nome das outras gerências envolvidas (que também possuem atividades executadas) no processo organizacional.
<b>Servidores:</b>	Quantidade (e nome, se possível) de servidores disponíveis para execução das atividades. A informação poderá ser separada por tipo de atividade.
<b>Contexto Interno: (Pontos fortes e pontos fracos)</b>	Devem ser identificados pontos fortes e fracos (avaliação interna) da execução do processo organizacional.
<b>Contexto Externo: (Oportunidades e ameaças)</b>	Devem ser identificados oportunidades e ameaças externas para a execução do processo organizacional.

Destaca-se aqui a importância da discussão sobre o real objetivo para o qual o processo foi criado. É importante avaliar se as atividades desenvolvidas no processo organizacional realmente buscam atingir os objetivos identificados. Para identificação dos objetivos, pode-se buscar responder à questão “O que deve ser atingido nas diversas dimensões para se concluir que o processo ocorreu com sucesso?” (CGU, 2018). Cada processo organizacional pode ter um ou mais objetivos.

A identificação precisa do(s) objetivo(s) do processo pode facilitar a identificação dos riscos do processo organizacional. Adicionalmente, ressalta-se que a posteriori o objetivo do processo também será utilizado para validação das causas e consequências dos eventos de risco identificados. Como forma de auxiliar a definição dos objetivos pode-se passar pelos requisitos colocados na Instrução Normativa nº 114 (ANAC, 2017): eficiência, eficácia, desempenho, salvaguarda de ativos, informação e conformidade. As características principais que os objetivos devem possuir para estarem associados às perspectivas citadas são mostradas na Tabela 4. O(s) objetivo(s) do processo organizacional podem contemplar mais de um dos aspectos mencionados.

**Tabela 4 - Dimensões dos objetivos**

Perspectivas	Objetivos
<b>Eficácia/Efetividade</b>	[Objetivo relacionado com o que é entregue pelo objeto de análise]
<b>Eficiência e Desempenho</b>	[Como devem ser utilizados os recursos e qual o desempenho que o objeto deve ter em suas entregas?]
<b>Salvaguarda (Valor entregue)</b>	[Qual valor deve proteger ou preservar para a organização?]
<b>Divulgação</b>	[São geradas informações para serem utilizadas na gestão interna ou para divulgação em atendimento a normas externas?]
<b>Conformidade</b>	[Conformidade com leis e regulamentos externos]

Nesta etapa também devem ser levantadas informações sobre o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças). Quanto maior for a disponibilidade de informações, mais facilmente serão identificados os eventos de risco na próxima etapa do processo.

Os pontos fortes e fracos podem englobar diversas características do ambiente interno do processo. Exemplos de pontos fortes podem ser a existência de quantitativo adequado de servidores para execução das atividades, servidores qualificados e motivados, processo estruturado e eficiente, processo adequadamente padronizado, prazos bem definidos de execução das etapas do processo, presença de normativos claros e objetivos, emprego de tecnologias e sistemas com desempenhos satisfatórios, controles internos efetivos etc. O oposto dos exemplos citados anteriormente, entretanto, configuram exemplos de pontos fracos de um processo.

Com relação ao ambiente externo, tem-se como exemplos de oportunidades a criação de parcerias com órgãos e entidades externos que beneficiem a execução do processo, realização de eventos para aperfeiçoamento da relação com o público externo, alteração ou criação de regulamentação que favoreça a realização das atividades, aumento da disponibilidade de recursos financeiros e orçamentários etc. Por sua vez, exemplos de ameaças são o surgimento de uma crise econômica, mudanças drásticas no ambiente externo com impacto negativo no processo, aumento de judicializações relacionadas ao processo, aumento da rotatividade de pessoal, influência política externa que prejudique a execução das atividades, pouco conhecimento e sensibilização do público externo sobre assuntos relacionados ao processo, crescimento repentino e imprevisível da demanda externa pelos serviços prestados, criação ou alteração normativa que cause impactos negativos nas atividades etc.

## 4.2.2. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS

A Identificação dos riscos é o processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, mediante a identificação das fontes, eventos, causas e consequências potenciais. Deve-se construir uma lista abrangente de eventos que podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o cumprimento dos objetivos do processo de negócio (CGU, 2018). Nessa fase também devem ser identificadas as atividades ou sistemas que atuam como controle preventivos (que reduzem a probabilidade de ocorrência da causa e do evento de risco), assim como os controles corretivos (ações que reduzem ou eliminam as consequências previstas após a concretização do evento de risco). Recomenda-se iniciar esta etapa a partir da identificação de todos os eventos de risco, visando obter as informações presentes na Tabela 6. As informações marcadas com "\*" indicam campos opcionais (preenchimento não obrigatório) e que podem ser úteis para organização do mapeamento. Em seguida devem ser identificadas as causas e consequências de cada evento de riscos e por fim os controles preventivos, vinculados as causas, e os controles corretivos, vinculados as consequências.

Importante ressaltar que devem ser identificados apenas os controles (ações) preventivos ou corretivos atualmente existentes (implantados) na estrutura do processo. Não devem ser listados controles preventivos ou corretivos ainda não implantados, os quais devem ser considerados apenas na etapa de tratamento dos riscos.

Para facilitar a identificação dos eventos de risco devem ser utilizadas as informações coletadas na etapa anterior. Pontos fracos (contexto interno) e ameaças (contexto externo) podem indicar eventos de risco para o processo, assim como a dependência de sistemas.

A Tabela 5 apresenta exemplos (não exaustivos) de fator e subfator para auxiliar a etapa de identificação de riscos. Na tabela são apresentados fatores que podem gerar um evento de risco para o processo e consequentemente auxiliam na identificação dos riscos ou de suas causas.

**Tabela 5 – Fatores e subfatores**

Fator	Subfator
<b>Pessoas</b>	Baixa capacitação, desmotivadas, estressadas, negligentes, corruptas
<b>Processo</b>	Ineficiente, mal estruturado, não estruturado, redundante, imaturo
<b>Sistema</b>	Obsoleto, incompatível, sem documentação, baixa segurança
<b>Tecnologia</b>	Ultrapassada, alto custo, baixa acessibilidade, alta complexidade
<b>Infraestrutura</b>	Inadequada, inacessível, ineficiente, precária
<b>Evento externo</b>	Desastre ambiental, crise econômica, influência política, paralisação no entorno

É importante ressaltar que um evento de risco pode ter, e geralmente tem, mais de uma causa e consequência. Todas as causas estarão associadas ao evento de risco, o qual terá diversas consequências associadas. Entretanto pode não existir uma relação direta entre causa e consequência do evento de risco. A Figura 6 a seguir, apresenta, por meio de um diagrama *Bow-*

*Tie*, a relação existente entre as causas, controles preventivos, risco, controles corretivos e consequências. As setas apresentadas na figura sinalizam que para cada causa poderá ou não existir um respectivo conjunto de controles preventivos, da mesma forma, para cada consequência poderá ou não existir um respectivo conjunto de controles corretivos, por fim, um único risco poderá ter várias causas e consequências associadas, como já mencionado.

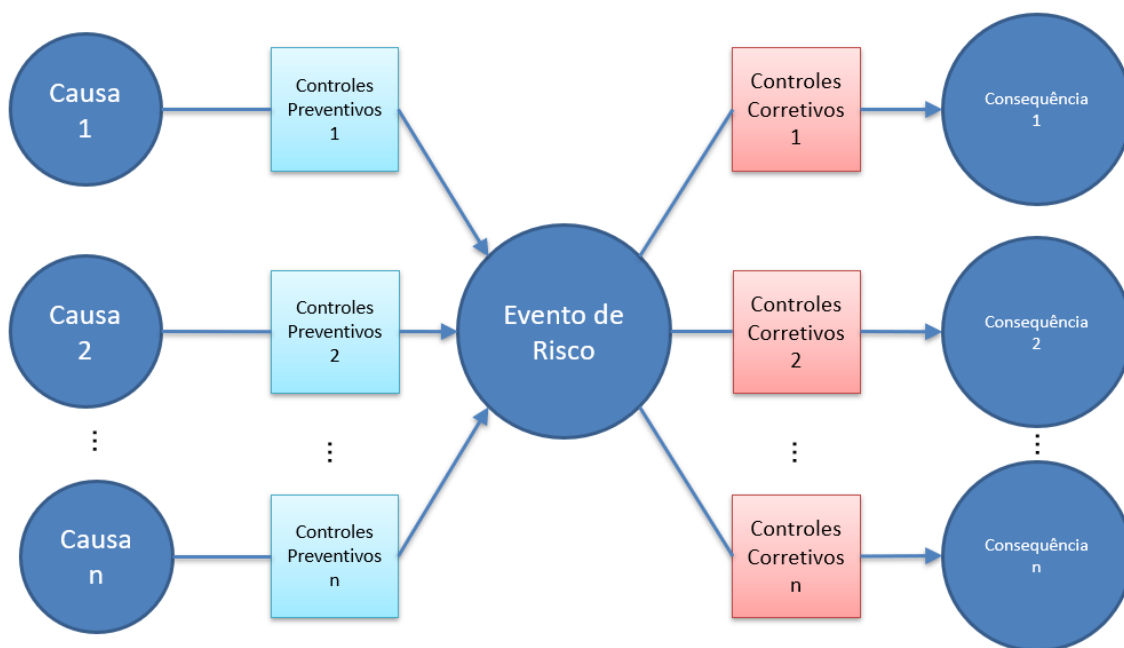


Figura 6 - Diagrama *Bow-Tie* representando a relação existente entre as causas, controles preventivos, risco, controles corretivos e consequências.

Embora alguns eventos de risco possam ter consequências (direta ou indireta) em agentes externos à ANAC, as consequências devem ser restritas ao processo organizacional, ou seja, em consequências que, se concretizadas, podem vir a prejudicar o atingimento do objetivo para o qual o processo foi criado.

## Tabela 6 – Etapa de identificação de riscos

Informações a serem obtidas
Eventos de Risco
Possíveis Causas
Fator – Subfator*
Controles preventivos existentes
Controles corretivos existentes
Consequências
Observações*

A sintaxe a seguir pode ser utilizada para auxiliar na validação dos eventos de risco, causas e consequências:

“Devido a <CAUSAS/FONTES>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO DE RISCO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DA CONSEQUÊNCIA> impactando no/na <OBJETIVO DO PROCESSO IMPACTADO>.”

Existem várias técnicas diferentes para identificação dos riscos para o processo de negócio como *Brainstorming*, Técnicas Delphi, diagrama de causa e efeito, *bow-tie*, etc. Maiores informações sobre essas técnicas podem ser vistas na ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 e Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

A etapa de Análise de Riscos inclui, ainda, as atividades de mensuração dos riscos identificados na etapa anterior, a partir de seus impactos e probabilidades de ocorrência. Assim é possível subsidiar os gestores na etapa seguinte de tratamento do risco e avaliar se os riscos identificados são compatíveis com o apetite ao risco definido para a ANAC.

Em algumas referências sobre o tema gestão de riscos, é realizada uma avaliação do risco inerente. Risco inerente é o risco que uma organização terá de enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos (COSO GRC, 2004), ou seja, o risco sem nenhum controle aplicado. Entretanto, em razão da maior dificuldade para os gestores em avaliar qual seria o impacto e probabilidade em uma situação de total ausência de controles, optou-se por avaliar apenas o risco residual, ou seja, considerando os controles existentes e implantados. Isso facilita a determinação da probabilidade de ocorrência de um evento de risco, por ser mais próximo do histórico de ocorrências do evento.

O impacto e a probabilidade de ocorrência de cada evento de risco devem ser avaliados considerando o histórico do processo de negócio e sua situação atual, ou seja, com os controles existentes e implantados até então.

Os critérios de impacto, assim como os valores pré-estabelecidos para seleção, foram concebidos buscando atender aos mais variados processos organizacionais existentes na Agência. Portanto, em alguns casos, um determinado critério pode não fazer sentido para avaliação do evento de risco de determinado processo, o que pode indicar que o evento de risco identificado não tem impacto de acordo com aquele critério específico.

Para avaliação do impacto de cada evento de risco deve ser utilizada a Tabela 7 a seguir:

**Tabela 7 – Critérios de Impacto**

Descrição	Reputacional	Financeiro	Abrangência
<b>Extremo</b>	IM100 - Cobertura por muito tempo pela mídia internacional ou nacional, resultando em grande desconfiança pelo cidadão brasileiro e pelas instituições internacionais.	F100 - Maior que R\$5.000.000.	E100 - Prejudica diretamente o alcance da missão da ANAC.
<b>Grande</b>	IM 75 - Cobertura por pouco tempo pela mídia nacional, e/ou local, resultando em desconfiança pelo cidadão local.	F75 – Entre R\$1.000.000 e R\$5.000.000.	E75 – Impacto imediato em outros processos de negócio.
<b>Moderado</b>	IM50 - Desconfiança do mercado (Ex.: restringir o acesso total ou parcial de um interessado)	F50 - Entre R\$100.000 e R\$1.000.000.	E50 - Impacto gradual em outros processos de negócio e/ou não entrega do objeto do processo.
<b>Pequeno</b>	IM25 - Apenas as partes envolvidas tomam conhecimento sobre o ocorrido sem impactos relevantes para a imagem da ANAC.	F25 – Entre R\$ 10.000 e R\$100.000.	E25 - Impacto apenas no processo específico. (Provocando, por exemplo, atrasos nas atividades, maior número de iterações com as partes envolvidas).
<b>Inexistente</b>	IM0 - Apenas a área interna é capaz de tomar conhecimento sobre o ocorrido.	F0 – Menor que R\$10.000.	E0 - Sem impacto significativo na missão, nos objetivos estratégicos da ANAC ou no Processo de Negócio.

A avaliação de impacto reputacional deve se limitar ao impacto da concretização daquele evento de risco que está sendo avaliado, não abrangendo possíveis consequências do evento de risco.

Para avaliar o impacto financeiro deve-se considerar apenas a frustração de receitas da União decorrentes da concretização daquele evento de risco ou os custos e perdas adicionais diretos que a ANAC possa ter, sem levar em consideração o acréscimo de horas dos servidores (homem-hora).

Após a identificação do nível de impacto segundo cada critério, realiza-se o cálculo do nível de impacto final do risco, a partir da média ponderada, considerando os pesos estabelecidos para cada critério: Reputacional (40%), Financeiro (10%) e Abrangência (50%).

Para avaliar a probabilidade de ocorrência do evento de risco deve ser utilizada uma das tabelas a seguir, a escolha da tabela a ser utilizada: qualitativa ou semiquantitativa, dependerá da conveniência para o avaliador, sendo ambas as tabelas equivalentes. Para a indicação da probabilidade de ocorrência de um evento de risco deve-se buscar, na medida do possível, o histórico de ocorrências daquele evento na ANAC.



**Tabela 8: Escala de probabilidade semiquantitativa**

Descrição	Frequência Estimada de Ocorrência
<b>Muito Alta</b>	O evento deve ocorrer em mais de 80% dos ciclos do processo.
<b>Alta</b>	O evento deve ocorrer entre 50% e 80% dos ciclos do processo
<b>Média</b>	O evento deve ocorrer entre 20% e 50% dos ciclos do processo
<b>Baixa</b>	O evento deve ocorrer no máximo em 20% dos ciclos do processo
<b>Muito baixa</b>	O evento não deve se materializar nunca.
<b>Evento externo</b>	Desastre ambiental, crise econômica, influência política, paralisação no entorno

**Tabela 9: Escala de probabilidade qualitativa.**

Descrição	Frequência Estimada de Ocorrência
<b>Descrição</b>	Frequência Estimada de Ocorrência
<b>Muito Alta</b>	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.
<b>Alta</b>	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.
<b>Média</b>	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
<b>Baixa</b>	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
<b>Muito baixa</b>	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.

#### 4.2.3. AVALIAÇÃO DE RISCOS

A etapa de Avaliação envolve comparar os níveis de risco encontrados durante o processo de análise com o limite de exposição a riscos (apetite a riscos da ANAC, estabelecido na Portaria nº 2.352, de 02 de agosto de 2019) e identificar na matriz probabilidade x impacto a posição dos riscos (níveis dos riscos).

#### 4.2.4. TRATAMENTO DOS RISCOS

Tratamento dos riscos é o processo para modificar o nível do risco, definindo qual a melhor estratégia a seguir. Concluída a avaliação, é conveniente indicar, de forma direta, qual o tipo de tratamento será dado ao risco: mitigar, aceitar, compartilhar ou evitar. Deverão ser informados os tipos de tratamento escolhidos e as justificativas para suas escolhas.

- Evitar o risco: ação para evitar totalmente a concretização do risco;
- Transferir o risco: compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros;
- Mitigar o risco: reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrência do risco;

- Aceitar o risco: aceitar ou tolerar o risco sem que nenhuma ação específica seja tomada, pois o nível do risco é considerado baixo ou a capacidade da organização para tratar o risco é limitada ou o custo é desproporcional ao benefício.

O tipo de tratamento “Aceitar” é indicado para os riscos de nível baixo, para esses riscos não se faz necessária a implementação de ações de tratamento, tampouco a apresentação de justificativa para a aceitação do risco. Adicionalmente, caso o gestor conclua que não há possibilidade de tratamento de um risco de nível médio ou alto, por razões como, por exemplo, natureza peculiar do risco, relação custo/benefício do tratamento não justificável ou limitações financeiras, orçamentárias e operacionais, o gestor poderá optar por Aceitar o risco e obrigatoriamente deverá apresentar justificativa das razões pelas quais optou por esse tipo de tratamento.

Para os riscos de nível médio e alto, poderá ser escolhido o tipo de tratamento “Evitar”. Deve-se ter em mente, entretanto, que esse tipo de tratamento geralmente acarreta a descontinuação da atividade sujeita ao risco, fato que constitui uma séria limitação no contexto dos órgãos públicos, cujas atividades estão diretamente associadas a obrigações legais. Um exemplo da adoção desse tipo de tratamento, tipicamente encontrado na literatura, é o encerramento da aceitação de pagamentos realizados via cheques bancários por comerciantes, com o intuito de evitar um possível risco de receber cheques sem fundo. Caso o gestor opte por evitar o risco e conseqüentemente descontinuar a atividade associada a ele, deverá ser apresentada, obrigatoriamente, justificativa das razões pelas quais um tratamento com menor impacto na execução da atividade não pode ser aplicado e o risco deve ser evitado.

O tipo de tratamento “Mitigar” é o mais comum para riscos de nível médio ou alto. Caso o risco seja classificado nesses níveis e o gestor opte por mitigar o risco, não se faz necessária a apresentação de justificativa. Mitigar significa implantar novos controles no processo capazes de reduzir a probabilidade e/ou o impacto de ocorrência do risco. Importante ressaltar que, em algumas ocasiões, um tratamento direcionado a um risco de nível médio ou alto pode ter efeitos secundários sobre outros riscos de nível baixo, os quais não se pretendia tratar inicialmente.

Por fim, pode-se indicar, também, o tipo de tratamento “Compartilhar” para riscos de nível médio ou alto. Nesse caso, não se faz necessária a apresentação de justificativa. Exemplos típicos de compartilhamento de riscos incluem a adoção de responsabilização conjunta com outro órgão ou entidade na execução da atividade, mediante terceirizações, parcerias ou aquisições de produtos de seguro.

Relevante destacar que as indicações dos tipos de tratamentos e das justificativas tem como objetivo apenas expor as intenções de tratamento do gestor e as razões que fundamentam suas escolhas. Os detalhes de como as ações de tratamento serão implementadas, prazo de implementação e responsável pela implementação deverão ser fornecidos, posteriormente.

Se os níveis de risco atual não forem toleráveis, parte-se para a definição e implementação de um novo tratamento para os riscos. Para propor uma forma de tratamento para o evento de risco o

gestor responsável deverá analisar as causas e consequências, identificando as mais problemáticas e/ou frequentes para uma maior eficácia no tratamento.

O plano de tratamento dos riscos deverá ser implementado por meio de ações previamente definidas e incluirá as seguintes informações:

- Os eventos de risco tratados;
- Descrições das ações de tratamento vinculadas aos riscos, às suas causas e/ou consequências;
- O responsável pela implementação da ação de tratamento;
- Prazo de conclusão da ação de tratamento;
- Resultados obtidos após a implementação da ação.

Adicionalmente, é importante ressaltar que, uma vez que o tratamento geralmente ataca as causas do evento de risco, pode-se definir mais de uma ação para o mesmo evento de risco, atacando assim diferentes causas do mesmo.

O tratamento do risco pode variar de acordo com a avaliação do risco frente ao apetite ao risco estabelecido para o processo de negócio. A Portaria N° 2.352, de 02 de agosto de 2019, estabelece o apetite a risco da ANAC, bem como os limites de alçada para comunicação e tratamento dos riscos. A Figura 7 a seguir apresenta a matriz de apetite ao risco para os processos organizacionais da Agência.

	Extremo				
	Grande				
Impacto	Moderado				
	Pequeno				
	Inexistente				
	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
	Probabilidade				

Figura 7 – Apetite a Riscos

A Tabela 10, a seguir, apresenta as diretrizes de tratamento para cada evento de risco em razão dos valores de avaliação do risco e do apetite ao risco do processo:

Tabela 10 – Apetite e nível de risco

Nível de Risco	Ações de tratamento, comunicação e monitoramento
Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indica um risco além do apetite a risco da instituição.</li> <li>• Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta, seja para eliminar o risco, ou diminuir seu impacto ou probabilidade.</li> <li>• O titular máximo da unidade organizacional diretamente vinculada à Diretoria deve <b>aprovar</b> as ações de tratamento propostas, além de <b>acompanhar</b> sua implementação.</li> <li>• A Diretoria Colegiada, por meio do Comitê de Governança, Riscos e Controle, deverá <b>ter conhecimento</b> de todos os riscos enquadrados nesse nível.</li> <li>• Admite-se postergar o tratamento somente com autorização do Comitê.</li> </ul>
Médio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indica um risco além do apetite a risco da instituição.</li> <li>• Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta, seja para eliminar o risco, ou diminuir seu impacto ou probabilidade.</li> <li>• O titular máximo da unidade organizacional diretamente vinculada à Diretoria deve aprovar a classificação do risco e as ações de tratamento propostas.</li> <li>• O titular máximo da unidade organizacional diretamente vinculada à Diretoria deverá ter conhecimento de todos os riscos enquadrados nesse nível.</li> <li>• Admite-se postergar o tratamento somente com autorização do titular máximo.</li> </ul>
Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indica um nível de risco aceitável para a instituição.</li> <li>• Não se faz necessário adotar medidas especiais para tratamento do risco.</li> </ul>

Vale destacar que o tratamento do risco não garante sua eliminação, considerando que, para alguns casos isso não é factível. Portanto, espera-se que para eventos de riscos com nível de risco “Alto” seja apresentado um plano de ação que tenha como resultado esperado minimamente uma redução do nível de risco para “Médio”. Assim como um plano de ação para eventos com nível de risco “Médio”, tenham como resultado mínimo esperado, após a conclusão do plano de ação, que o nível de risco seja reduzido para “Baixo”.

Para aqueles eventos de risco cujo tratamento indicar a realização de alguma ação, deve ser também identificado quem será o responsável pela ação, assim como o prazo máximo de conclusão da ação proposta e os resultados obtidos após sua implementação.

O Comitê de Governança, Riscos e Controle é quem aprova o apetite ao risco da instituição. Da mesma forma, o Comitê poderá aprovar a alteração do apetite ao risco para um processo organizacional específico.

#### 4.2.5. COMUNICAÇÃO

A etapa de Comunicação consiste em um processo contínuo e iterativo para fornecer, compartilhar ou obter informações e se envolver no diálogo com as partes interessadas e outros, com relação ao gerenciamento de riscos. A comunicação deve acontecer durante todas as fases do processo de gestão e gerenciamento de risco, conforme pode ser observado na Figura 3.

Isso significa, por exemplo, buscar obter a melhor informação disponível no processo de gerenciamento de riscos, padronizar e nivelar conhecimento sobre os eventos de risco entre as partes envolvidas, garantir o apoio necessário para a execução do plano de ação e tratamento dos riscos e apresentar as lições aprendidas no processo para futuras melhorias da metodologia.

Destaca-se aqui a importância de comunicar as diferentes instâncias sobre os níveis de risco, assim como o tratamento e ações adotadas (Tabela 11). O Comitê de Governança, Riscos e Controle deve ser informado, obrigatoriamente, sobre os eventos de risco classificados com nível de risco alto.

**Tabela 11 – Matriz de Responsabilidades após Tratamento dos Riscos**

	Baixo	Médio	Alto
<b>Comitê de Governança, Riscos e Controle</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informado</b> da existência do risco.</li> <li>• <b>Informado</b> das ações de tratamento.</li> </ul>
<b>SPI</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informado</b> da existência do risco.</li> <li>• <b>Informado</b> das ações de tratamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informado</b> da existência do risco.</li> <li>• <b>Acompanha</b> a implementação das ações.</li> </ul>
<b>Titular máximo da unidade organizacional diretamente vinculada à Diretoria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informado</b> da existência do risco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informado</b> da existência do risco.</li> <li>• <b>Aprova</b> as ações de tratamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informado</b> da existência do risco.</li> <li>• <b>Aprova</b> as ações de tratamento.</li> <li>• <b>Acompanha</b> a implementação das ações.</li> </ul>
<b>Gestor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monitora</b> o risco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monitora</b> o risco</li> <li>• <b>Implementa</b> as ações de tratamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monitora</b> o risco</li> <li>• <b>Implementa</b> as ações de tratamento.</li> </ul>

#### 4.2.6. MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

Esta etapa consiste no acompanhamento das ações propostas pelo gestor responsável pelo processo, como tratamento aos riscos identificados. O monitoramento e a análise crítica são realizados por meio da supervisão executada de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho esperado.

O tratamento de riscos é um processo cíclico composto pelas seguintes etapas:

- Avaliação do status atual do processo e dos tratamentos de riscos já realizados;
- Avaliar e decidir se os níveis de risco atual são toleráveis;

O acompanhamento das ações será realizado pela SPI, que atuará no apoio à atuação do Comitê de Governança, Riscos e Controle. A Tabela 12 a seguir indica as informações a serem obtidas com os gestores do processo.

**Tabela 12 – Plano de ação para tratamento dos riscos**

Informações registradas na etapa de tratamento de riscos
Evento de risco tratado
Descrição da ação indicada para tratamento do risco
Causa(s) associada(s)
Consequência(s) Associada(s)
Gerência Responsável
Prazo de conclusão da ação
Resultados obtidos

No campo “Resultados Obtidos” deve-se preencher após a implementação da ação de tratamento, demonstrando que o resultado obtido reduziu o nível do risco na Matriz de Risco, ou seja, se as ações indicadas diminuíram a probabilidade de ocorrência e/ou alteraram o impacto (reputacional, financeiro ou de abrangência) do evento de risco.

As ações de tratamento que já foram aprovadas somente poderão ser alteradas mediante apresentação de justificativa para a respectiva alteração.

A partir das informações contidas no plano de tratamento serão desenvolvidos relatórios gerenciais para que a Diretoria Colegiada e o Comitê de Governança, Riscos e Controle possam acompanhar o andamento das ações propostas para tratamento dos riscos, assim como o nível atual dos riscos aos quais a ANAC está submetida.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento e gerenciamento de riscos dos processos classificados com perfil de Grupo 1 deverão ser realizados em até 03 anos. O prazo para levantamento e revisão é de até 04 anos para os processos considerados com perfil do Grupo 2 e de até 06 anos para os processos considerados com perfil do Grupo 3.

## 6. REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes. ABNT NBR ISO 31000:2009. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos. ABNT NBR ISO 31010:2012. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC. Instrução Normativa Nº 114, de 09 de maio de 2017. Institui a Política de Gestão de Riscos Corporativos da ANAC, o Comitê de Governança, Riscos e Controle e dá outras providências.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura (COSO GRC, 2004). Tradução: PriceWaterhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil, São Paulo, 2007. Disponível em: < <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf> >. Acesso em: abril, 2018.

IBCG. Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos. São Paulo, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 2007. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>. Acesso em: fevereiro, 2017.

Instituto dos Auditores Internos (IIA). Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. Flórida, 2013. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo, 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e Controladoria Geral da União. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 01, de 10.05.2016;

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª. Versão, 2014. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>>. Acesso em: janeiro, 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>. Acessado em abril, 2018.



## ANEXOS

### ANEXO I

A seguir são apresentadas as tabelas utilizadas na etapa de análise e avaliação dos riscos, contendo os valores atribuídos a cada intervalo para definir o nível de risco.

#### CrITÉRIOS de Impacto

Descrição	Reputacional (peso: 40%)	Financeiro (peso 10%)	Abrangência (peso 50%)
<b>Extremo</b>	IM100 - Cobertura por muito tempo pela mídia internacional ou nacional, resultando em grande desconfiança pelo cidadão brasileiro e pelas instituições internacionais.	F100 - Maior que R\$5.000.000.	E100 - Prejudica diretamente o alcance da missão da ANAC.
<b>Grande</b>	IM 75 - Cobertura por pouco tempo pela mídia nacional, e/ou local, resultando em desconfiança pelo cidadão local.	F75 – Entre R\$1.000.000 e R\$5.000.000.	E75 – Impacto imediato em outros processos de negócio.
<b>Moderado</b>	IM50 -Desconfiança do mercado (Ex.: restringir o acesso total ou parcial de um interessado)	F50 - Entre R\$100.000 e R\$1.000.000.	E50 - Impacto gradual em outros processos de negócio e/ou não entrega do objeto do processo.
<b>Pequeno</b>	IM25 - Apenas as partes envolvidas tomam conhecimento sobre o ocorrido sem impactos relevantes para a imagem da ANAC.	F25 – Entre R\$ 10.000 e R\$100.000.	E25 - Impacto apenas no processo específico. (Provocando, por exemplo, atrasos nas atividades, maior número de iterações com as partes envolvidas).
<b>Inexistente</b>	IM0 - Apenas a área interna é capaz de tomar conhecimento sobre o ocorrido.	F0 – Menor que R\$10.000.	E0 - Sem impacto significativo na missão, nos objetivos estratégicos da ANAC ou no Processo de Negócio.

#### Valor Atribuído aos CritÉrios de Impacto

Descrição	Reputacional	Financeiro	Abrangência
<b>Extremo</b>	10	10	10
<b>Grande</b>	7,5	7,5	7,5
<b>Moderado</b>	5	5	5
<b>Pequeno</b>	2,5	2,5	2,5
<b>Inexistente</b>	0	0	0

## Escala de probabilidade semiquantitativa

Descrição	Frequência Estimada de Ocorrência	Valor atribuído
<b>Muito Alta</b>	FE10 – O evento deve ocorrer em mais de 80% dos ciclos do processo.	9
<b>Alta</b>	FE8 – O evento deve ocorrer entre 50% e 80% dos ciclos do processo	7
<b>Média</b>	FE5 - O evento deve ocorrer entre 20% e 50% dos ciclos do processo	5
<b>Baixa</b>	FE2 - O evento deve ocorrer no máximo em 20% dos ciclos do processo	3
<b>Muito baixa</b>	FE0 - O evento não deve se materializar nunca.	1

## Escala de probabilidade qualitativa

Descrição	Frequência Estimada de Ocorrência	Valor atribuído
<b>Muito Alta</b>	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	9
<b>Alta</b>	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	7
<b>Média</b>	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
<b>Baixa</b>	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	3
<b>Muito baixa</b>	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1

