

# PLANO ANUAL DE GESTÃO DE RISCOS E CONTINUIDADE DE NEGÓCIO

**2025**

*SGM – Superintendência de Governança e Meio Ambiente.*

## **PLANO ANUAL DE GESTÃO DE RISCOS E CONTINUIDADE DE NEGÓCIO 2025**

### **SUPERINTENDÊNCIA DE GOVERNANÇA E MEIO AMBIENTE - ANAC**

Marcelo Rezende Bernardes - Superintendente

### **EQUIPE TÉCNICA**

Alexandre Magnus Fernandes Diniz  
Ana Luisa de Souza Barba  
Cláudia Lima Bandeira e Silva Buarque  
Stela Galdino Freitas dos Santos

### **PROJETO GRÁFICO-VISUAL**

Assessoria de Comunicação Social (Ascom)

# SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>OBJETIVO</b> .....	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>TERMOS E DEFINIÇÕES</b> .....	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>MODELO DE GESTÃO DE RISCOS</b> .....	<b>9</b>
4.1.	ETAPAS DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS .....	10
<b>5.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE RISCOS</b> .....	<b>11</b>
<b>6.</b>	<b>ESCOPO DA GESTÃO DE RISCOS - 2025</b> .....	<b>14</b>
6.1.	RISCOS DE CONDUTA .....	15
<b>7.</b>	<b>MODELO DE GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS</b> .....	<b>17</b>
7.1.	ETAPAS DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIO .....	18
7.2.	DIAGNÓSTICO DA GCN E ESCOPO PARA 2025 .....	20
<b>4.</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>22</b>

# 1. INTRODUÇÃO

A gestão de riscos é uma prática essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso de qualquer organização no ambiente competitivo e dinâmico dos negócios atuais. Trata-se de um processo pelo qual as entidades procuram identificar, de forma sistemática e antecipada, eventos que possam impactar seus objetivos, seja de maneira positiva ou negativa. Além disso, essa prática deve estar integrada à cultura organizacional, por meio de uma política eficaz e de um programa conduzido pela alta direção, que atribua responsabilidades pela gestão de riscos a todos os níveis da organização.

No contexto da Anac, a Gestão de Riscos nos Processos Organizacionais pode ser definida como o processo de identificação, avaliação e tratamento dos riscos nos Processos de Negócio. O objetivo é fornecer à Agência ferramentas de gestão que fortaleçam e aperfeiçoem seus processos, apoiando a tomada de decisões, bem como lidando com as incertezas e riscos que surgem em quase todas as atividades, tanto no contexto interno quanto externo.

Com o propósito de nortear a metodologia de gestão de riscos, foi publicada a Instrução Normativa Nº 114, de 22 de março de 2017 (alterada Nº 186, de 22 de fevereiro de 2023), que instituiu a Política de Gestão de Integridade, Riscos Corporativo e de Continuidade de Negócios da Anac, além de criar o Comitê de Governança, Riscos e Controles, ano que deu início aos trabalhos de gestão de continuidade de negócio na Anac.

Assim, para 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.

Segundo define a norma técnica ABNT NBR ISO 22301:2020, continuidade de negócios é a “capacidade da organização em continuar a entrega de produtos ou serviços em um nível aceitável com capacidade predefinida durante uma disrupção”. A gestão de continuidade de negócios, nesse sentido, visa assegurar que a Agência mantenha suas operações essenciais em funcionamento durante situações adversas, minimizando impactos e assegurando uma recuperação eficiente diante de crises.

O presente Plano Anual de Gestão de Riscos e Continuidade de Negócio tem o intuito de formalizar uma abordagem estruturada para o gerenciamento de riscos ao longo do ano de 2025 e dar continuidade a elaboração dos planos de continuidade de negócio, com foco na prevenção de incidentes, na proteção de ativos e na criação de um ambiente favorável à tomada de decisões informadas. Através deste plano, buscaremos identificar

e mitigar riscos em áreas críticas, promovendo a resiliência organizacional e assegurando a continuidade dos negócios em face de eventuais adversidades.

A implementação deste plano será realizada de forma colaborativa, envolvendo todas as unidades da Anac, e será fundamentada em uma análise contínua de potenciais riscos, desde os mais simples até os mais complexos. Nosso compromisso é garantir que a gestão de riscos e continuidade de negócio seja integrada à cultura organizacional e esteja alinhada aos objetivos estratégicos da agência, promovendo a segurança operacional e contribuindo para o alcance das metas institucionais.

## 2. OBJETIVO

O Plano Anual de Gestão de Riscos e Continuidade de Negócio tem como objetivo principal estabelecer o direcionamento para a execução da gestão de riscos e continuidade de negócio no âmbito da Anac para o ano de 2025, suportado pela metodologia de gestão de riscos, definida no Manual de Referência e Riscos dos Processos Organizacionais, e também pela Política de Gestão de Integridade, Riscos e Continuidade de Negócio instituída pela Instrução Normativa 186, de 22 de fevereiro de 2023, contemplando os processos priorizados para o gerenciamento de riscos e continuidade de negócio, os limites de exposição e o fluxo de informações.

O plano irá apresentar quais processos organizacionais serão contemplados para realização da gestão de riscos e continuidade de negócio, conforme definido em reuniões com as UDVDs (unidades diretamente vinculadas a Diretoria) durante o ano de 2024 e na análise da coordenação de riscos.

Além disso, foi realizada uma análise minuciosa dos processos de negócio do Grupo 1 para identificar quais mapeamentos ainda não foram realizados e quais processos estão com o prazo de revisão vencido.

Dessa forma, são apresentados neste plano aspectos conceituais e metodológicos acerca do gerenciamento de riscos e continuidade de negócio, assim como cronograma de ações prioritárias para o seu período de vigência, visando à eficiência e eficácia no alcance dos objetivos institucionais e na prestação de serviços à sociedade.

É importante ressaltar que este plano define os processos organizacionais do Grupo 1 que a GAPI/SGM atuará como facilitadora no ano de 2025. Além disso, as UDVDs devem continuar a realizar a gestão de riscos dos processos dos Grupos 2 e 3, bem como os processos de Grupo 1 que não foram contemplados no plano.

Este Plano é aplicável a todas as unidades organizacionais da Anac e engloba todas as etapas do *framework* da metodologia de gestão de riscos, bem como todas as etapas da metodologia da gestão de continuidade de negócios dos processos organizacionais da Anac.

### 3. TERMOS E DEFINIÇÕES

**Análise do risco:** compreende a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, onde apropriado. A análise de riscos envolve a consideração detalhada de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia (ABNT, 2018).

**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.

**Áreas Locais de Gestão de Processos – ALGP:** áreas responsáveis por mapear os processos de trabalho da unidade organizacional de origem e manter os manuais de procedimento atualizados, atuando como instâncias locais de gerenciamento de processos, auxiliando na identificação das deficiências e na melhoria contínua dos processos.

**Avaliação do risco:** envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação adicional.

**Continuidade de negócios:** capacidade de uma organização continuar a entrega de produtos e serviços em um nível aceitável com capacidade predefinida durante uma interrupção.

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

**Gestão 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.

**Gestão de continuidade de negócios (GCN):** processo de gerenciamento holístico que identifica ameaças em potencial a uma organização e o impacto que essas ameaças, se realizadas, podem causar nas operações de negócios e fornecem uma estrutura para aumentar a resiliência organizacional, com a capacidade de uma resposta eficaz que proteja os interesses das principais partes interessadas, reputação, marca e atividades de criação de valor.

**Gestor de continuidade:** pessoa com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar a continuidade dos processos sob sua gestão, conforme metodologia estabelecida pela Agência.

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

**Incidente disruptivo:** evento que pode consistir ou poderia levar a uma situação antecipada ou imprevista, que resulta em desvios negativos e não planejados na entrega esperada de produtos e serviços, de acordo com os objetivos da organização.

**Mapeadores de riscos:** agentes que fornecem apoio metodológico direto aos gestores nos processos de mapeamentos de riscos (Coordenação de Gestão de Riscos – SGM e ALGP).

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

**Plano de Continuidade de Negócio (PCN):** informação documentada que orienta uma organização para responder a uma interrupção e recuperar, retomar e restaurar a entrega de produtos e serviços de acordo com os objetivos de continuidade de negócios.

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

**Resiliência organizacional:** habilidade de uma organização em absorver e adaptar-se a uma mudança no ambiente.

**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.

**Tolerância:** tempo necessário para que impactos adversos, que podem resultar do não fornecimento de um produto, serviço ou da realização de uma atividade, se tornem inaceitáveis.

## 4. MODELO DE GESTÃO DE RISCOS

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;
- Definição do apetite de risco da Anac e os limites de alçada para comunicação e tratamento dos riscos;
- Metodologia e Gestão de Riscos dos Processos Organizacionais; e
- Monitoramento, análise e melhoria contínua da estrutura de gestão de risco.

A Política de Gestão de Riscos Corporativos compreende:

- Objetivos, conceitos e princípios;
- Classificação dos riscos corporativos da Anac; e
- 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:

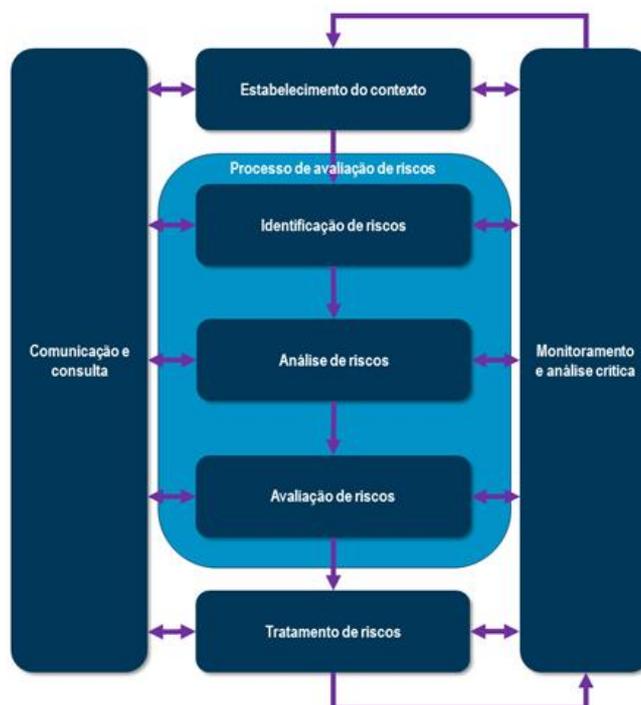
- **Riscos estratégicos:** podem afetar o alcance aos objetivos estratégicos da Agência, podendo envolver os projetos estratégicos e aspectos dos ambientes interno e externo que impactam sua atuação;
- **Riscos dos processos organizacionais:** podem afetar o alcance aos objetivos dos processos da Agência, podendo impactar na missão institucional da Agência; e
- **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.

## 4.1. Etapas da Metodologia de Gestão de Riscos

A metodologia de gestão de riscos dos processos organizacionais da Anac 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:** é a primeira etapa da gestão de riscos e consiste na classificação e priorização dos processos organizacionais, conforme sua criticidade, e respectiva definição dos prazos dos ciclos de revisão dos seus riscos. Os processos são classificados em Grupos 1, 2 e 3, conforme seu nível de tolerância e impacto;
- **Processo de Gerenciamento de Riscos:** é a segunda etapa da gestão de riscos, consiste no 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.



Framework da ISO 31000

## 5. DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE RISCOS

O objetivo desta seção é apresentar um diagnóstico detalhado da gestão de riscos na Anac, oferecendo uma visão abrangente sobre seu estado atual. Serão abordados os principais avanços, desafios e oportunidades de melhoria, com base em uma análise criteriosa das práticas adotadas, recursos disponíveis e resultados obtidos. Este panorama servirá como base para orientar as ações previstas no Plano Anual de Gestão de Riscos e Continuidade de Negócio.

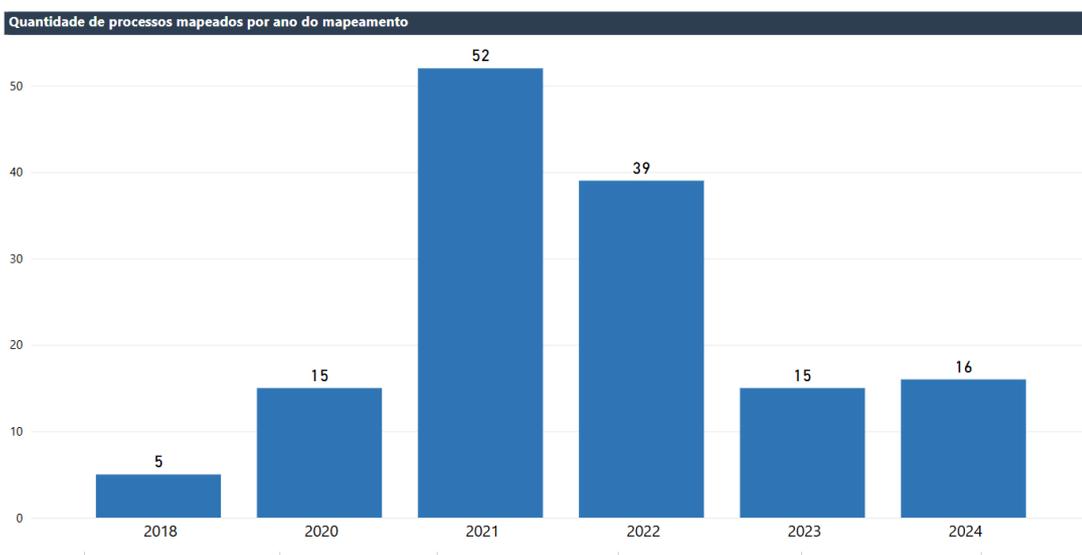
A gestão de riscos da Agência encontra-se em um nível de maturidade avançado, com processos estruturados e integrados ao planejamento estratégico e às atividades operacionais.

Atualmente, os riscos são identificados e avaliados por meio do sistema **RiscoPro**, que foi desenvolvido para auxiliar a execução do processo de gestão de riscos organizacionais da Anac. A metodologia aplicada foi baseada no modelo da ISO 31000 e está apresentada no Manual de Referência de Mapeamento e Gestão de Riscos dos Processos Organizacionais.

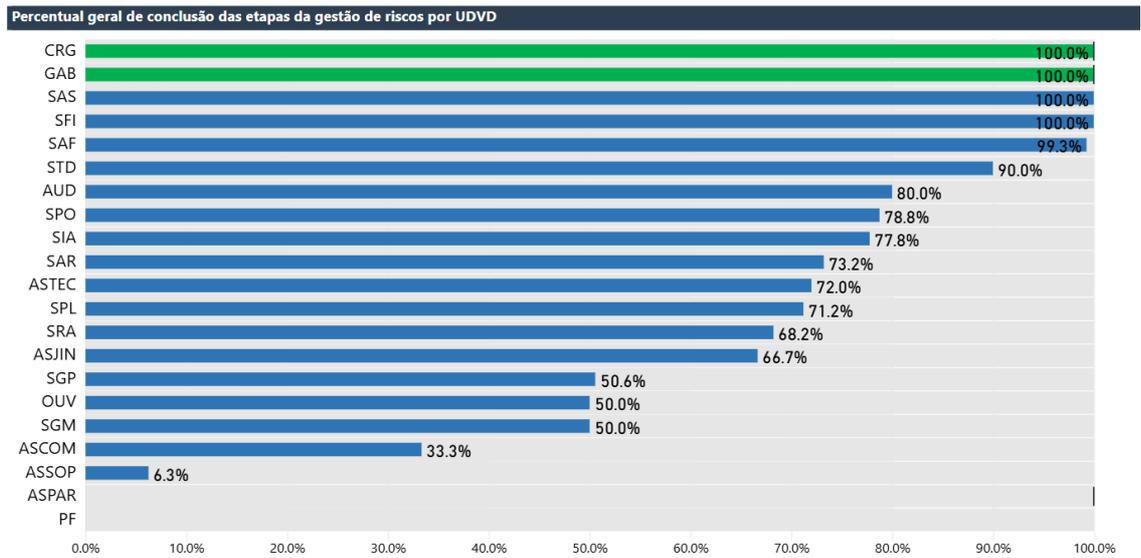
No entanto, ainda existem lacunas na gestão de riscos que necessitam de uma maior atenção, como por exemplo o ciclo de revisão dos processos do grupo 1, que já teve início no ano de 2024 e algumas áreas ainda não iniciaram as revisões de seus processos. Percebe-se uma necessidade de maior engajamento de todas as áreas na identificação e monitoramento de riscos.

A eficácia da gestão de riscos é monitorada por meio de indicadores como:

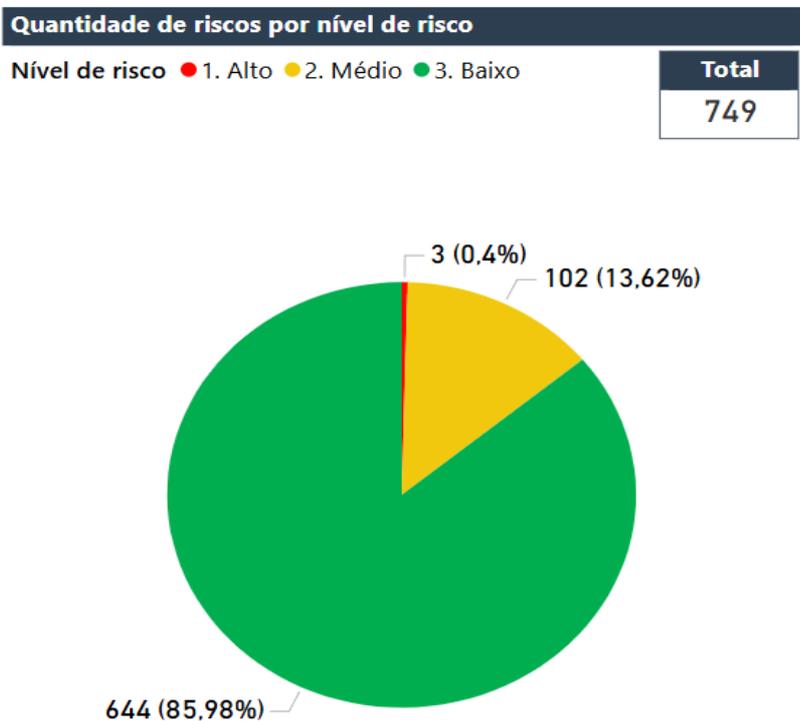
- Quantidade de processos mapeados por ano:



- Percentual de conclusão da gestão de riscos por UDVD:



- Quantidade de riscos por nível de risco.



Quantidade por nível de risco

Apesar dos avanços, ainda existem desafios significativos, como:

- **Baixa adesão de algumas áreas:** setores essenciais ainda não incorporaram plenamente a gestão de riscos em seus processos.
- **Recursos limitados:** insuficiência de pessoal para gestão de riscos compromete a ampliação das iniciativas.
- **Gestão de riscos emergentes:** áreas como cibersegurança e novas áreas inseridas na estrutura organizacional demandam maior atenção devido ao aumento de sua relevância e impacto potencial.

A Anac possui, hoje, 225 processos organizacionais em sua arquitetura, incluindo processos de negócio e suas variantes, distribuídos nas UDVDs. Desses, 140 processos já tiveram a gestão de riscos finalizada e aprovada, o que representa cerca de 62% do total. No momento, 21 processos (9%) estão com o mapeamento de riscos em andamento, enquanto o mapeamento de riscos de 64 processos organizacionais ainda não foi iniciado.

Status da Gestão de Riscos dos Processos			
	Mapeamentos aprovados	Mapeamento em andamento	Mapeamento não iniciado
Grupo 1	46	8	21
Grupo 2	65	5	20
Grupo 3	29	8	18
Não avaliado	0	0	5
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>21</b>	<b>64</b>

*Consolidado da Gestão de Riscos*

## 6.ESCOPO DA GESTÃO DE RISCOS - 2025

Para definir as prioridades do plano anual de gestão de riscos e continuidade de negócio, foram realizadas reuniões com as UDVDs ao longo de 2024. Nessas reuniões, foram selecionados os processos de negócios a serem contemplados na gestão de riscos de 2025. Durante os encontros, discutiram-se as necessidades das áreas e a identificação dos processos a serem priorizados para o apoio da GAPI/SGM no mapeamento dos riscos.

Além disso, os critérios de priorização incluem os processos de negócio classificados no perfil de Grupo I, ou seja, processos com menor tolerância (tempo máximo que o processo pode ficar parado) e maior impacto na operação e imagem da agência.

Também foram consideradas as sugestões da Auditoria Interna - AUDIN, que indicou, para facilitação em gestão de riscos no ano de 2025, alguns processos de negócio da Anac que não serão contemplados no PAINT 2025. Estes processos estão descritos na tabela abaixo:

Processo/Variante	Perfil de Risco	UDVD	Última GR	Sugestão
Gerenciar os Riscos à Segurança Operacional	Grupo 1	ASSOP	Não realizada	Facilitação da GR
Planejar e Conduzir Operações de Ação Fiscal	Grupo 2	SFI	2020	Facilitação da GR
Aprovar Método Alternativo de Cumprimento com Diretriz de Aeronavegabilidade	Grupo 1	SAR	Não realizada	Facilitação da GR
Certificar a Organização de Produtos Aeronáuticos	Grupo 3			
Extinguir Contratos de Concessão de Aeroportos	Grupo 1	SRA	Não realizada	Facilitação da GR
Alocar Slots	Grupo 1	SAS	2019	Facilitação da GR
Monitorar Slots	Grupo 2			

*Sugestões AUDIN para GR/2025*

Após a análise da lista de processos indicados pela AUDIN, levando em conta os critérios de priorização e os recursos existentes, foram incluídos no plano anual de gestão de riscos os processos de negócio **Gerenciar os Riscos à segurança Operacional** e **Alocar Slots**.

É importante destacar que as UDVDs devem priorizar, para a gestão de riscos em 2025, os processos da tabela acima que não foram incluídos no PAINT, tampouco no Plano de Gestão de Riscos e Continuidade de Negócio 2025.

Assim, apresenta-se abaixo a lista de processos priorizados para a gestão de riscos, que será conduzida pela GAPI/SGM em parceria com as UDVDs no ano de 2025.

Prioridade	Processo de Negócio	Variante de Processo	Classificação de Perfil	UDVD
1	Verificar a Manutenção da Conformidade de Empresas, Profissionais e Produtos	Verificar Conformidade de Empresas de Transporte Aéreo RBAC 121	Grupo 1	SPO
2	Autorizar o Funcionamento e a Ampliação de Escopo de Operação de Aeródromos	Atualizar Infraestrutura Aeroportuária	Grupo 1	SIA
3	Habilitar Pessoas Físicas para o Exercício de Atividade Profissional no Setor de Aviação Civil	Certificar Profissionais AVSEC	Grupo 1	SPL
4	Alocar Slots	Definir a Base de Referência de Slots	Grupo 1	SAS
5	Coordenar e Integrar o Gerenciamento de Riscos de Segurança Operacional	Não há	Grupo 1	ASSOP
6	Autorizar Sobrevoos e Pousos de Aeronave Civil Estrangeira (AVANAC)	Nenhuma	Grupo 1	SAS
7	Selecionar e Contratar Fornecedor de Materiais e Serviços	Nenhuma	Grupo 1	SAF
8	Alocar Slots	Processar Pedidos de Alteração ou Alocação de Slots sem Fins de Concessão de Histórico	Grupo 1	SAS
9	Provisionar Recursos Humanos	Realizar Processos Internos de Seleção ou Movimentação	Grupo 1	SGP
10	Autorizar o Funcionamento e a Ampliação de Escopo de Operação de Aeródromos	Alterar as Especificações Operativas do Aeródromo Certificado	Grupo 1	SIA
11	Desenvolver e implementar ambiente experimental (Sandbox regulatório)	Nenhuma	Grupo 1	SGM

Lista Prioridades para 2025

Ao longo do ano de 2025, a GAPI/SGM agendará reuniões com as áreas para realização do mapeamento de riscos dos processos listados como prioridades para 2025. Participarão dos trabalhos o gerente da unidade em que o processo se encontra, a ALGP daquela unidade e o chefe da UDVD na aprovação do mapeamento realizado pela equipe.

Ressalta-se que o fato de existir essa lista não exclui a possibilidade de novos processos serem incluídos no gerenciamento de riscos, desde que respeitados os processos inicialmente elencados acima.

## 6.1. Riscos de Conduta

A Controladoria Geral da União – CGU elaborou um modelo de gestão de riscos de corrupção para agências reguladoras com base em dados correccionais (um estudo de caso da Administração Direta Federal). Neste modelo são elencados 10 eventos de riscos que foram priorizados por nível de criticidade, conforme abaixo:

<b>CRÍTICO</b>	1) Favorecimento a regulados em processos de concessão de alvarás, licenças, habilitações, registros, autorizações, certificações e concessões.
	2) Extorsão de regulados por meio de fiscalizações indevidas, excessivas ou desnecessárias (achaque).
	3) Venda de informações privilegiadas.

	4) Aprovação de normas e procedimentos gerais em benefício de regulados específicos.
ALTO	5) Irregularidades em licitações e contratos com empresas de prestação de serviços e fornecimento de materiais.
	6) Liberação indevida de produtos de regulados em portos, aeroportos e regiões de fronteiras.
	7) Omissão em aplicar multas ou cobrar serviços necessários.
	8) Perdão de débitos e multas em desrespeito aos procedimentos internos.
MODERADO	9) Utilização de veículos oficiais, passagens e diárias em benefício próprio.
	10) Fraudes em processos de pagamento, licenças médicas ou obtenção de auxílios.

\*Riscos no mesmo nível foram ordenados por incidência observada

A Anac pretende adotar a metodologia apresentada pela CGU como instrumento de identificação e mitigação de potenciais riscos de conduta a partir da estrutura organizacional da Agência.

Para isso, a GAPI/SGM deverá orientar as unidades da Anac no gerenciamento dos riscos de conduta, apresentar possíveis respostas a esses riscos e propor ações de mitigação.

Importante salientar que os riscos identificados de conduta serão utilizados como insumo para compor as ações do Plano de Integridade da Anac, que tem o objetivo de promover uma cultura organizacional baseada em comportamentos éticos e transparentes.

A gestão eficaz dos riscos de conduta contribui para a sustentabilidade da Agência, protegendo-a de prejuízos financeiros, danos à imagem e consequências legais.

## 7. MODELO DE GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

A Gestão da Continuidade de Negócios - GCN deve aplicar-se aos Processos Organizacionais cuja interrupção pode causar grandes impactos à Anac, podendo esses impactos comprometer as perspectivas financeira, operacional e reputacional, as quais são determinadas por processo de análise de impacto no negócio da Agência (Business Impact Analysis – BIA). Além disso, a GCN deve priorizar os processos organizacionais mais sensíveis ao tempo, ou seja, aqueles cuja interrupção por intervalos pequenos de tempo pode causar grande impacto à Agência.

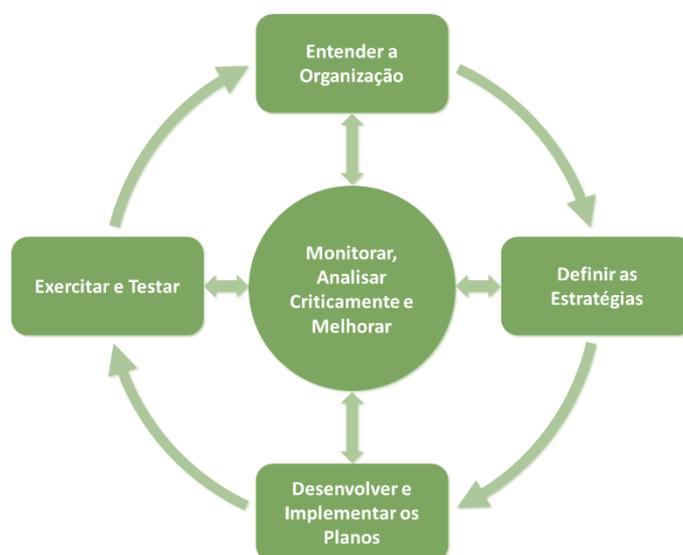
A Gestão da Continuidade da Anac envolve:

- Identificar seus produtos, serviços e as atividades relacionadas à sua entrega;
- Analisar os impactos de não se retomar essas atividades;
- Compreender o risco do evento disruptivo;
- Determinar prazos, prioridades e estratégias para retomar a entrega de produtos e serviços;
- Ter soluções e planos para retomada das atividades dentro dos prazos requeridos após uma interrupção, e;
- Garantir que os arranjos dessa estrutura sejam analisados criticamente e atualizados de modo a serem eficazes diante das variadas circunstâncias.

É relevante destacar que a GCN deve considerar os eventos que tem maior impacto nas atividades da Agência, ou seja, aqueles cujos impactos ultrapassam consideravelmente o apetite a risco para processos organizacionais da Agência, aprovado pela Portaria Anac N° 2.352/2019. Além disso, todas as atividades fundamentais de suporte e demais dependências relacionadas aos processos organizacionais abarcados pela GCN também devem ser incluídas no escopo da GCN, essas atividades de suporte podem compreender, por exemplo, gestão de pessoal, gestão orçamentária, gestão de contratos, infraestrutura de TI, entre outras atividades.

## 7.1. Etapas da Metodologia de Gestão de Continuidade de Negócio

O processo de Gestão da Continuidade de Negócios dos Processos Organizacionais da Anac, baseado no framework apresentado pela norma ABNT NBR ISO 22313:2020, é composto por cinco etapas: entender a organização, definir as estratégias, desenvolver e implementar os planos, exercitar e testar, monitorar, analisar criticamente e melhorar, conforme figura abaixo:



*Processo de Gestão da Continuidade de Negócios*

- **Entender a organização:**

Esta etapa consiste na utilização de informações provenientes da realização da análise de impactos no negócio da Anac (BIA) e provenientes da gestão de riscos dos processos organizacionais.

O processo de Gestão da Continuidade dos Negócios da Anac deve priorizar os processos organizacionais cuja interrupção pode causar um elevado impacto nos serviços prestados pela Agência e que, simultaneamente, sejam altamente sensíveis ao tempo, podendo tolerar interrupções somente em um curto intervalo de tempo.

- **Definir estratégias:**

Segundo a norma ABNT NBR ISO 22313:2020, determinar a estratégia de continuidade de negócios é identificar as ações necessárias para lidar com os eventos disruptivos identificados após a realização da análise de impacto no negócio (BIA) e da avaliação de riscos, de maneira a atender aos objetivos de continuidade de negócios da organização. É provável que essas ações sejam necessárias antes, durante e após um evento disruptivo.

As estratégias devem responder à pergunta: **o que** será feito para lidar com o incidente. Os cenários a serem considerados na definição das estratégias são aqueles provenientes dos possíveis incidentes disruptivos a que a Agência possa estar sujeita e/ou dos riscos de grande impacto que podem paralisar o processo, já identificados pelo processo de Gestão de Riscos.

- **Desenvolver e implementar os planos:**

A etapa “Desenvolver e Implementar os Planos” do processo de GCN engloba a elaboração do Plano de Continuidade de Negócio (PCN), com base nas estratégias já definidas, para enfrentar as fases de resposta, recuperação e restauração de negócios durante um incidente.

O Plano de Continuidade de Negócio deve conter informações referentes ao detalhamento das estratégias definidas na etapa anterior. Além disso, convém apresentar ao final do plano uma lista consolidada com os nomes dos responsáveis pelas ações de contingência e seus substitutos, com informações de número de telefones e e-mails para contato.

- **Exercitar e testar:**

Os testes e exercícios são importantes para garantir que as estratégias, políticas, planos e procedimentos implementados sejam adequados e atendam aos objetivos de continuidade de negócios. Além disso, desenvolvem o trabalho em equipe, competência, confiança e conhecimento e devem incluir aqueles que, em algum momento, podem ser obrigados a executar os procedimentos.

- **Monitorar, analisar criticamente e melhorar:**

As informações coletadas pelo monitoramento do processo de gestão da continuidade de negócios são utilizadas para subsidiar análises críticas e conseqüentemente promover as melhorias necessárias nos procedimentos contidos nos planos, bem como melhoria dos exercícios e testes.

## 7.2. Diagnóstico da GCN e escopo para 2025

A finalidade desta seção é apresentar um diagnóstico detalhado da gestão de continuidade de negócio na Anac, destacando os avanços obtidos desde o início dos trabalhos, no ano de 2023. Também será definido o escopo para a gestão de continuidade de negócio no ano de 2025, considerando as ações já executadas nos anos anteriores.

Assim como na gestão de riscos, o panorama apresentado a seguir servirá como base para orientar as ações previstas no Plano Anual de Gestão de Riscos e Continuidade de Negócio.

A implementação da gestão de continuidade de negócio na Anac iniciou no ano de 2023 com a identificação dos processos organizacionais que deveriam ser priorizados para elaboração do plano de continuidade de negócio. Está priorização foi definida por meio da metodologia da Análise BIA (*Business Impact Analysis*, ou Análise de Impacto nos Negócios), que identifica e prioriza os recursos e esforços necessários para garantir a continuidade das operações, determinando quais processos são essenciais para elaboração dos planos de continuidade de negócio.

Em 2024, teve início a segunda etapa da metodologia da gestão de continuidade de negócio, que é a definição da estratégia. Como parte dessa fase, foram elaborados planos de continuidade de negócio de quatro processos pilotos, que são eles:

Processo Organizacional	UDVD	Nível de Tolerância	Perfil do Processo
Autorizar Sobrevoos e Pouso de Aeronave Civil Estrangeira (AVANAC)	SAS	T6 - Até 48 horas	Grupo 1
Pagar a Folha de Pessoal	SGP	T6 - Até 48 horas	Grupo 1
Sustentar Operação de TIC	STD	T6 - Até 48 horas	Grupo 1
Certificar Piloto de Empresa Aérea	SPL	T5 - Até 1 semana	Grupo 1

Durante a elaboração dos planos, foram realizadas reuniões com as equipes técnicas para levantar informações específicas sobre os processos e definir ações estratégicas para diferentes cenários de indisponibilidade, como sistemas, pessoal e infraestrutura (quando aplicável). Para cada cenário, foram detalhadas as ações a serem tomadas, especificando o momento de sua execução e os responsáveis pela ativação do plano nas

fases de resposta, recuperação e restauração. Ao final do processo, o plano foi apresentado e aprovado pelo superintendente da unidade.

Durante a elaboração dos planos de continuidade, a GAPI/SGM adquiriu experiência e maturidade no tema, reconhecendo a importância de desenvolver planos específicos para a área de tecnologia da informação. Isso se deve à menor tolerância dos processos de negócios da STD, em comparação com outros processos da Agência. Além disso, foi observado que a indisponibilidade de sistemas impacta diversos processos de negócios. Ficou evidente que os processos organizacionais da STD devem ter prioridade na gestão de continuidade de negócios (GCN).

Neste sentido, para manter a capacidade de entrega da agência durante um evento disruptivo, serão priorizados os processos de negócio da STD na inclusão do plano anual de gestão de riscos e continuidade de negócio 2025.

A tabela abaixo apresenta dois processos que serão tratados na gestão de continuidade de negócio. O primeiro processo, gerenciar segurança de TI, privacidade e proteção de dados, terá seu plano elaborado e aprovado em 2025. Já o segundo processo, sustentar operações de TIC está na etapa de exercícios e testes do plano que já foi elaborado em 2024.

Processo Organizacional	UDVD	Etapa da GCN	Perfil do Processo
Gerenciar Segurança de TI, Privacidade e Proteção de Dados	STD	Elaboração do PCN	Grupo 1
Sustentar Operação de TIC	STD	Exercícios e testes	Grupo 1

A proposta para o processo de negócio que sustenta a operação de TIC é que a STD solicite o benefício à Microsoft, que, em parceria com a *RedBelt Security*, realize exercícios de *tabletop* focados na continuidade de negócios para o processo mencionado. A equipe envolvida é altamente qualificada no tema e trará maior conhecimento a agência sobre o assunto.

É importante ressaltar que o planejamento poderá sofrer ajustes ao longo do ano, com a inclusão ou remoção de processos na gestão de continuidade de negócios, sempre respeitando as prioridades mencionadas acima.

## 4. CONCLUSÃO

A gestão de riscos e continuidade de negócio é fundamental para o alcance dos objetivos e a melhoria contínua do desempenho da Agência, sendo parte integrante de todos os seus processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico, a gestão de projetos e a gestão de mudanças. Um de seus principais objetivos é apoiar os tomadores de decisão na realização de escolhas informadas, ajudando-os a priorizar ações e a avaliar alternativas de forma eficaz.

Ao identificar, avaliar e tratar os riscos, a gestão de riscos não apenas contribui para minimizar impactos negativos na continuidade de negócio, mas também oferece uma visão mais clara das incertezas e das oportunidades que podem surgir. Isso permite que as decisões sejam tomadas de maneira mais consciente e estratégica, assegurando que as ações da organização estejam sempre alinhadas com seus objetivos de longo prazo.

Dessa forma, é importante que a Anac continue desenvolvendo e implementando estratégias para melhorar a sua maturidade na gestão de riscos e continuidade de negócio, mantendo-a incorporada na cultura, adaptada aos processos de negócios e parte integrante da gestão da Agência.



ACOMPANHE A ANAC NAS REDES SOCIAIS



[/oficialanac](#)



[/company/oficial-anac](#)



[/oficialanac](#)



[/oficialanacbr](#)



[/oficial\\_anac](#)