

# PLANO ANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

*SGM – Superintendência de Governança e Meio Ambiente*

EXERCÍCIO DE 2026

## **PLANO ANUAL DE GESTÃO DE RISCOS**

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

Marcelo Rezende Bernardes - Superintendente

### **EQUIPE TÉCNICA**

Alexandre Magnus 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

- 1. INTRODUÇÃO .....4
- 2. OBJETIVO .....6
- 3. TERMOS E DEFINIÇÕES .....8
- 4. MODELO DE GESTÃO DE RISCOS .....9
  - 4.1. ETAPAS DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS .....10
- 5. DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE RISCOS .....12
  - 5.1. PLANEJAMENTO EXECUTADO EM 2025 .....14
- 6. LINHA DE AÇÃO PARA 2026 .....16
  - 6.1. REAVALIAÇÃO DOS PERFIS DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS .....16
  - 6.2. REFORMULAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS .....17
  - 6.3. BANCO DE DADOS DE RISCO .....19
  - 6.4. GESTÃO DOS RISCOS ESTRATÉGICOS DA ANAC .....20
- 7. CONCLUSÃO .....23

# 1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Riscos constitui uma abordagem estratégica voltada à identificação, mensuração e mitigação de riscos, com o objetivo de minimizar impactos adversos de forma racional e estruturada, assegurando a continuidade e a resiliência das operações diante de eventos imprevistos.

A adoção de práticas de Gestão de Riscos no setor público proporciona uma série de benefícios relevantes, entre os quais se destacam:

- O aumento da probabilidade de alcance dos objetivos institucionais;
- O incentivo à gestão proativa e à antecipação de cenários adversos;
- A proteção do ambiente organizacional contra ameaças potenciais;
- O fortalecimento da base para a tomada de decisões e o planejamento estratégico;
- A otimização da alocação e do uso de recursos públicos;

No ano de 2025, foi publicado o primeiro Plano Anual de Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios, com o objetivo de estabelecer diretrizes claras para a execução das atividades ao longo do exercício. Esse documento definiu um cronograma estratégico contemplando os processos organizacionais considerados prioritários, bem como as ações a serem implementadas no âmbito da continuidade de negócios, visando fortalecer a resiliência institucional e assegurar a manutenção das operações críticas em cenários adversos.

A publicação deste segundo Plano Anual consolida um avanço significativo no processo de amadurecimento da gestão de riscos na agência. Este novo ciclo de planejamento reflete a incorporação de lições aprendidas na execução do plano anterior, bem como a adoção de melhores práticas alinhadas aos referenciais nacionais e internacionais sobre o tema.

Além disso, reforça o compromisso institucional com a gestão proativa de riscos, a continuidade de negócio e a governança organizacional. O documento também busca ampliar o engajamento das áreas técnicas, promovendo uma cultura organizacional voltada à prevenção, à antecipação de cenários críticos e à tomada de decisões fundamentadas. Trata-se, portanto, de uma iniciativa estratégica que visa não apenas aprimorar os controles internos, mas também contribuir para o alcance dos objetivos institucionais com maior eficiência, segurança e transparência.

O instrumento legal que apoia a metodologia de gestão de riscos é a Instrução Normativa **Nº 186, de 22 de fevereiro de 2023**, que institui a **Política de Gestão de Integridade, Riscos Corporativos e de Continuidade de Negócios da ANAC**, além de criar o Comitê de Governança, Riscos e Controles.

Outro normativo que regula a gestão de riscos é a **Portaria nº 2.352, de 2 de agosto de 2019**, que estabeleceu o **apetite de risco da ANAC** e definiu os limites de alçada para comunicação e tratamento dos riscos, a serem aplicados na gestão dos processos organizacionais da instituição.

O presente Plano Anual de Gestão de Riscos tem por objetivo estabelecer uma abordagem estruturada e sistemática para o gerenciamento de riscos ao longo do exercício de 2026, com foco na prevenção de incidentes, na proteção dos ativos institucionais e na promoção de um ambiente propício à tomada de decisões embasadas e responsáveis.

A implementação do plano ocorrerá de forma integrada e colaborativa, com a participação de todas as unidades organizacionais da ANAC. As ações serão orientadas por análises contínuas dos potenciais riscos, desde os de menor até os de maior complexidade, garantindo que a gestão de riscos seja incorporada à cultura institucional e alinhada aos objetivos estratégicos da Agência.

## 2. OBJETIVO

O Plano Anual de Gestão de Riscos tem como objetivo principal estabelecer o direcionamento para a execução da Gestão de Riscos no âmbito da ANAC para o ano de 2026, suportado pela Metodologia de Gestão de Riscos, definida no Manual de Referência e Riscos dos Processos Organizacionais, contemplando ações que serão priorizadas para o exercício.

Entre as prioridades estabelecidas para o ano de 2026, destaca-se a reavaliação do perfil dos processos organizacionais classificados nos Grupos 1, 2 e 3, correspondente à primeira etapa da metodologia de Gestão de Riscos. Essa reavaliação será realizada com base na análise dos níveis de tolerância e dos impactos associados a cada processo, permitindo uma classificação mais precisa e alinhada ao contexto atual da Agência.

Os resultados obtidos a partir dessa atividade fornecerão subsídios estratégicos para a definição dos processos de negócio que deverão ser submetidos à gestão de riscos no âmbito da ANAC, contribuindo para a priorização de recursos, a mitigação de vulnerabilidades e o fortalecimento da cultura de prevenção e resiliência institucional.

Além disso, o plano também irá apresentar quais processos organizacionais serão contemplados para realização da gestão de riscos, considerando 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.

Outro ponto relevante previsto para 2026 é a avaliação do banco de dados de riscos identificados ao longo dos últimos seis anos. Essa iniciativa envolverá uma análise minuciosa dos aproximadamente 900 riscos atualmente registrados na ANAC, com o objetivo de promover uma revisão abrangente e estratégica das informações existentes.

O resultado desse trabalho será a consolidação dos riscos em grupos temáticos, organizados por áreas de atuação, como fiscalização, certificação, entre outras, facilitando a priorização e o tratamento dos riscos de forma mais integrada e eficiente.

Em 2026, também será prioridade a gestão dos riscos estratégicos da ANAC. A identificação desses riscos será conduzida durante o processo de elaboração do novo Plano Estratégico da Agência, ocasião em que estarão reunidos a Diretoria Colegiada e os gestores das diversas áreas organizacionais, garantindo uma abordagem integrada e alinhada aos objetivos institucionais.

Dessa forma, são apresentados neste plano aspectos conceituais e metodológicos acerca do gerenciamento de riscos, assim como cronograma de ações prioritárias relativas à

gestão de riscos da ANAC para o seu período de vigência, visando à eficiência e eficácia no alcance dos objetivos institucionais e na prestação de serviços à sociedade.

Este Plano é aplicável a todas as unidades organizacionais da ANAC e engloba todas as etapas do framework da metodologia de gestão de riscos.

### 3. TERMOS E DEFINIÇÕES

**Análise do risco:** tem como propósito compreender 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.

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

**Gestão de riscos:** processo sistemático 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;

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

**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.



## 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
- 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; 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:



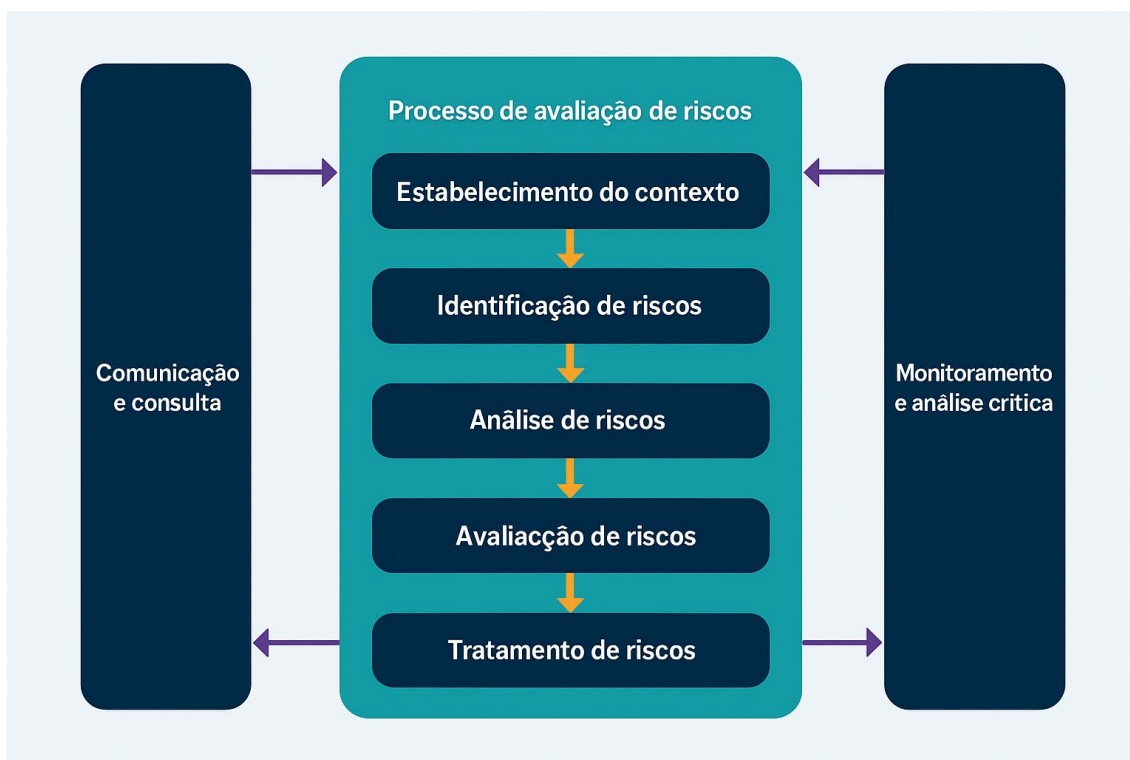
- **Riscos estratégicos:** podem afetar o alcance aos objetivos estratégicos da Agência, podendo envolver os projetos estratégicos e aspectos dos ambientes interno e externo que impactam sua atuação.
- **Riscos dos processos organizacionais:** podem afetar o alcance aos objetivos dos processos da Agência,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

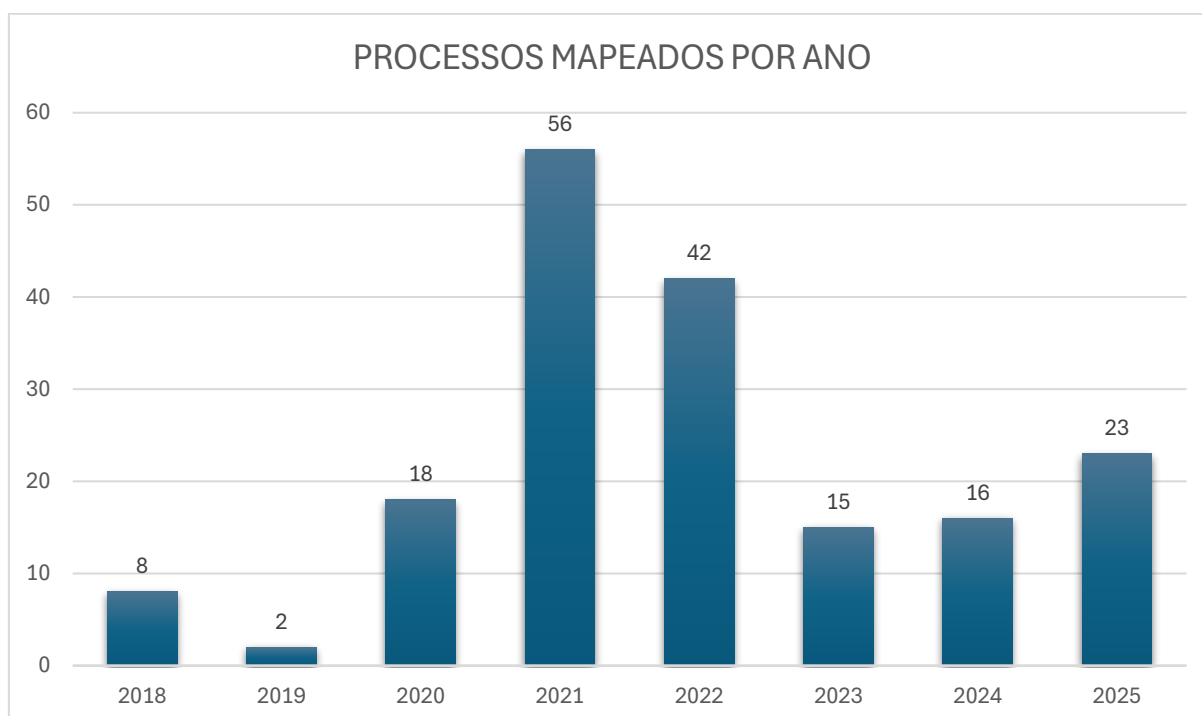
A gestão de riscos da Agência encontra-se em um nível de maturidade avançado, com etapas estruturadas e integradas ao planejamento estratégico e às atividades operacionais. A metodologia aplicada foi baseada no modelo da ABNT NBR ISO 31000:2009 e está apresentada no Manual de Referência de Mapeamento e Gestão de Riscos dos Processos Organizacionais.

O gerenciamento de riscos é suportado por ferramenta própria de gestão de risco, o **sistema RiscoPro**, que torna o processo dinâmico, ágil, interativo e que é alimentado com todas as informações em uma base consolidada.

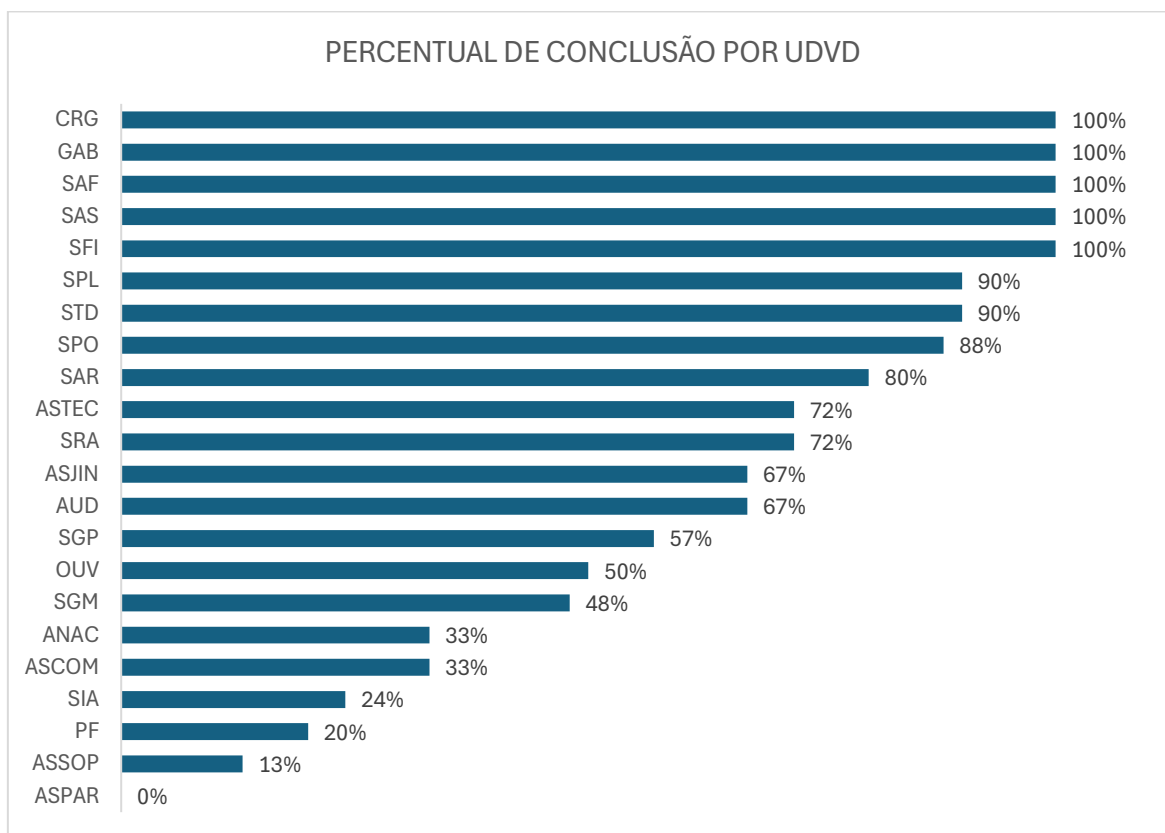
Apesar de todos os avanços no assunto, observa-se a necessidade de reformulação da metodologia. Um dos motivos é a quantidade excessiva de processos de negócio e variantes de processo que devem realizar a gestão de riscos (250 processos e variantes). As Unidades Diretamente Vinculadas à Diretoria (UDVD) com maior quantitativo de processos não conseguem finalizar a gestão de riscos de seus processos e reavaliá-los após o período definido na metodologia, 3 anos para processos do Grupo 1, 4 anos para processos do Grupo 2 e 6 anos para processos do Grupo 3.

A evolução da gestão de riscos é monitorada por meio de indicadores que estão disponíveis no sistema RiscoPro e apresentam os seguintes gráficos:

- Quantidade de processos mapeados por ano:



- Percentual de conclusão da gestão de riscos por UDVD –



Novembro/2025

Entre os principais desafios que ainda precisam ser superados para a consolidação plena da gestão de riscos na Agência, destacam-se:

- **Riscos Estratégicos não identificados:** embora já tenham sido realizados estudos comparativos e benchmark com outros órgãos da Administração Pública, a gestão dos riscos estratégicos da ANAC ainda não foi implementada de forma estruturada.
- **Necessidade de reformulação da metodologia atual:** o modelo vigente impõe elevada carga às áreas, ao exigir a gestão de riscos de todos os processos organizacionais, o que reduz eficiência e dificulta priorização.
- **Adesão limitada de algumas unidades organizacionais:** algumas áreas técnicas ainda não incorporaram de maneira efetiva a gestão de riscos em suas rotinas e processos de negócio.
- **Restrição de recursos:** a limitação de pessoal dedicado ao tema compromete a expansão e o fortalecimento das iniciativas de gestão de riscos.

- **Atenção a riscos emergentes:** áreas como cibersegurança e novas unidades recentemente incorporadas à estrutura organizacional exigem maior monitoramento, em razão do aumento de sua complexidade, relevância e potencial impacto institucional.

## 5.1. Planejamento executado em 2025

Em 2025, a área de gestão de riscos realizou todas as etapas previstas no plano anual, conduzindo a gestão de riscos dos processos organizacionais incluídos na lista de prioridades estabelecida para o período.

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 Pouso 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 de Prioridades para 2025

Ao longo de 2025, foi necessário ajustar a lista inicial de processos priorizados para gestão de riscos. Durante a primeira reunião referente ao processo **“Atualizar Infraestrutura Aeroportuária”**, a equipe técnica da SIA solicitou o cancelamento do mapeamento dos riscos, uma vez que o processo passaria por um redesenho estrutural. Diante dessa reconfiguração, concluiu-se que não seria adequado realizar a gestão de riscos naquele momento, pois o mapeamento seria impactado diretamente pelas mudanças previstas.

Outra alteração envolveu o processo “Autorizar Sobrevoos e Pouso de Aeronave Civil Estrangeira (AVANAC)”, cujo Plano de Continuidade de Negócio (PCN) foi elaborado recentemente. Como a gestão de riscos desse processo já havia sido realizada em 2023 e permanece dentro do prazo de vigência de três anos, a decisão foi de não incluí-lo novamente no ciclo de 2025.

Em contrapartida, foi incorporado o processo “Extinguir Contratos de Concessão por Relicitação”, dada sua relevância estratégica para a Agência e o fato de que a área técnica responsável está atualmente conduzindo um processo de relicitação aeroportuária. Essa inclusão garante maior aderência às necessidades operacionais e ao contexto regulatório vigente.

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

Lista Final de 2025

O planejamento definido para o ano de 2025 foi executado conforme estabelecido, com apenas ajustes pontuais realizados para melhor adequação às demandas que surgiram ao longo da implementação. A execução desse planejamento permitiu uma interação mais próxima entre a área de gestão de riscos e as áreas técnicas da Agência, favorecendo um diálogo contínuo e colaborativo. Como resultado, observou-se um fortalecimento do engajamento das equipes e um estímulo à adoção e ao aprimoramento das práticas de gestão de riscos nos diversos processos organizacionais, contribuindo para a consolidação gradual dessa cultura na instituição.

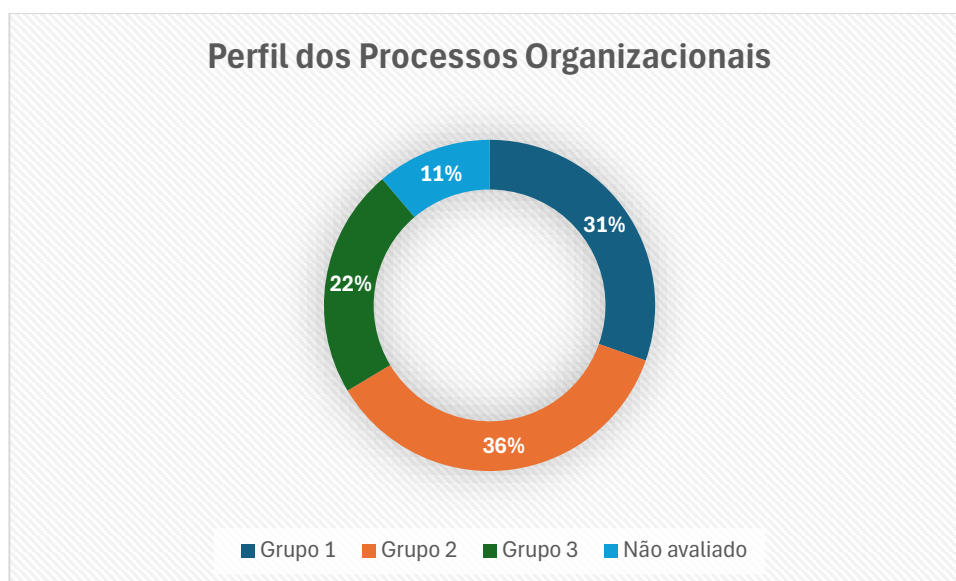
## 6. LINHA DE AÇÃO PARA 2026

### 6.1. Reavaliação dos perfis dos processos organizacionais

A primeira etapa da metodologia de gestão de riscos consiste na definição dos perfis dos processos organizacionais, os quais são classificados nos grupos 1, 2 e 3, de acordo com o nível de criticidade. Esse tema foi detalhado no item 4.1 deste relatório.

Conforme estabelece o Manual de Referência de Gestão de Riscos, o perfil dos processos organizacionais deve ser reavaliado a cada dois anos ou sempre que ocorrerem alterações na arquitetura de processos da ANAC. Considerando que a última reavaliação foi realizada em 2023, torna-se necessária a execução de nova atualização no ciclo vigente, de modo a assegurar a aderência da metodologia às práticas de governança e à evolução dos processos institucionais.

Atualmente, a Agência mantém uma arquitetura composta por **250 processos organizacionais**, incluindo suas variantes, distribuídos entre as diversas UDVDs. Desse conjunto, **76 processos (31%)** são classificados como **Grupo 1**, caracterizados por sua maior criticidade e relevância institucional; **90 processos (36%)** integram o **Grupo 2**, considerados de importância intermediária; **56 processos (22%)** pertencem ao **Grupo 3**, associados a atividades de menor impacto estratégico; e **28 processos novos (11%)** que ainda não passaram pela avaliação de perfil.



*Percentual de processos por perfis*



Com base na experiência obtida durante a implementação do Plano de 2025, verificou-se que não é necessário aplicar a gestão de riscos a todos os processos da Agência, mas concentrar esforços naqueles considerados mais críticos para o alcance dos objetivos institucionais.

Para subsidiar essa priorização, será conduzida uma reavaliação abrangente dos perfis dos processos organizacionais, de modo a identificar sua relevância, criticidade e impacto nas entregas finalísticas da Agência. Essa análise possibilitará uma classificação mais precisa dos processos nos Grupos 1, 2 e 3, levando em conta as mudanças estruturais, regulatórias e operacionais ocorridas desde a última avaliação.

A área responsável pela gestão de riscos organizará reuniões técnicas com os chefes de UDVD, gerentes de processos e especialistas que detêm conhecimento aprofundado sobre suas atividades. Nessas reuniões, serão discutidos aspectos como criticidade operacional, vinculação com objetivos estratégicos e projetos prioritários, vulnerabilidades e oportunidades de melhoria, garantindo uma visão completa e atualizada dos processos organizacionais.

Essa etapa integra o processo de reformulação da Metodologia de Gestão de Riscos, que, a partir de 2026, passará a focar exclusivamente nos processos classificados como críticos, otimizando recursos e fortalecendo a efetividade do sistema de governança e gestão da Agência.

## 6.2. Reformulação da metodologia de Gestão de Riscos

Como mencionado no diagnóstico da gestão de riscos, item 5, a metodologia atualmente adotada determina que todos os processos de negócio, bem como suas variantes, devem ter seus riscos identificados, avaliados e tratados. Essa exigência, embora tecnicamente abrangente, traz dois principais desafios:

- **Dificuldade das áreas técnicas em manter a gestão de riscos atualizada em todos os processos organizacionais:** o elevado número de processos e variantes (250 ao todo) impõe uma carga operacional significativa às unidades. As UDVDs com maior volume de processos enfrentam desafios para concluir as avaliações iniciais e, sobretudo, para cumprir os prazos de reavaliação estabelecidos na metodologia: 3 anos para processos do Grupo 1, 4 anos para os do Grupo 2 e 6 anos para os do Grupo 3. Esse cenário compromete a periodicidade prevista e

dificulta a manutenção de uma gestão de riscos plenamente aderente às diretrizes institucionais.

- **Banco de dados com aproximadamente 900 riscos cadastrados:** embora represente um volume expressivo de informações, esse acervo possui baixo grau de padronização e heterogeneidade significativa nas descrições dos eventos. Como consequência, parte desse conteúdo apresenta valor analítico limitado, dificultando a identificação de tendências, a consolidação de estatísticas confiáveis e o uso estratégico das informações para apoiar a tomada de decisão. Esse cenário evidencia a necessidade de revisão, categorização e aprimoramento das descrições para transformar o banco de dados em um instrumento mais robusto e útil para a gestão institucional.

A proposta de nova metodologia consiste em reavaliação do perfil dos processos com os seguintes critérios estabelecidos para processos classificados como grupo 1:

- Nível de tolerância do processo: quanto tempo o processo pode ficar parado sem afetar seu objetivo.
- Nível de impacto do processo: na operação e imagem da Agência.
- O processo organizacional está diretamente vinculado a um ou mais objetivos estratégicos da Anac.
- O processo organizacional faz parte de algum projeto prioritário da Anac.

Concluída essa reavaliação, será possível identificar de forma objetiva os processos que efetivamente demandam a aplicação da gestão de riscos, priorizando aqueles com maior potencial de impacto sobre os resultados institucionais.

Dessa forma, a gestão de riscos poderá concentrar-se em um conjunto reduzido de processos, aqueles que, de fato, representam maior criticidade para a Agência. Ao direcionar esforços para esses processos prioritários, será possível aprimorar a eficiência da gestão de riscos e fortalecer sua contribuição para a tomada de decisão, garantindo maior valor agregado e efetividade institucional.

### 6.3. Banco de dados de Risco

A implementação da metodologia de gestão de riscos da Agência teve início em 2019, com o mapeamento sistemático dos riscos associados aos processos organizacionais. Após seis anos de amadurecimento e consolidação das práticas, a Agência conta, atualmente, com um banco de dados estruturado no Sistema RiscoPro, que reúne aproximadamente 900 riscos identificados e avaliados, representando um importante acervo de conhecimento institucional sobre vulnerabilidades e oportunidades de melhoria.



*Percentual por nível de risco*

Com a evolução do modelo, identificou-se a necessidade de realizar uma análise aprofundada desse banco de dados, com o objetivo de padronizar e aperfeiçoar a descrição dos riscos, bem como elaborar modelos dos eventos de riscos de referência segmentados por área de atuação da Agência.

Esses modelos servirão como guias de apoio às áreas técnicas, oferecendo exemplos e sugestões estruturadas que facilitarão a identificação e o registro dos riscos em seus respectivos processos de negócio.

A etapa de definição dos modelos de eventos de risco representa um dos momentos mais críticos da metodologia, uma vez que todas as fases subsequentes dependem diretamente da precisão e da clareza desses eventos. Para garantir a efetividade do

processo, é fundamental que os eventos sejam descritos de forma equilibrada: suficientemente detalhados para permitir a compreensão do cenário que representam, mas não tão específicos a ponto de limitar sua aplicação ou dificultar sua aderência aos diferentes processos organizacionais.

A área de gestão de riscos será responsável pela elaboração de uma lista inicial de riscos agrupados por temas (como fiscalização, certificação e regulação). Em seguida, serão promovidas reuniões colaborativas com as áreas técnicas, nas quais serão apresentadas as propostas iniciais, discutidas as melhorias e refinadas as descrições dos riscos de modo a garantir consistência e aderência à realidade operacional de cada área.

O desenvolvimento deste trabalho resultará também em aperfeiçoamentos no **Sistema RiscoPro**, que passará a disponibilizar uma lista orientativa de riscos por tema, permitindo maior uniformidade no registro e facilitando análises comparativas e consolidadas.

Além disso, observou-se que parte dos riscos atualmente cadastrados apresenta descrições excessivamente genéricas ou sucintas, o que dificulta a identificação de seu contexto e tema. Essa limitação compromete a extração de estatísticas e indicadores estratégicos sobre o perfil de riscos da Agência.

Ao final do processo, espera-se alcançar uma consolidação dos riscos em grupos temáticos padronizados, organizados conforme as principais áreas de atuação institucional.

Essa abordagem permitirá maior integração e eficiência na priorização, monitoramento e tratamento dos riscos, fortalecendo o processo decisório e contribuindo para a maturidade da gestão de riscos corporativos na Agência.

## 6.4. Gestão dos Riscos Estratégicos da ANAC

Os Riscos Estratégicos correspondem aos efeitos da incerteza sobre o alcance dos objetivos estratégicos da Agência, podendo impactar seu desempenho institucional e a consecução de resultados de longo prazo.

Embora a ANAC já demonstre maturidade na gestão de riscos dos processos organizacionais, com uma metodologia estruturada baseada no framework da Norma ABNT NBR ISO 31000:2009, os seus riscos estratégicos ainda não foram identificados. Essa lacuna pode representar uma fragilidade na estrutura de governança, uma vez que

a ocorrência de eventos adversos poderia impactar diretamente o alcance de um ou mais objetivos estratégicos da Agência.

No âmbito da elaboração do **Plano Estratégico 2027–2030**, está prevista a construção de uma matriz SWOT, com o propósito de identificar e priorizar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que caracterizam o ambiente de atuação da Agência, subsidiando a definição de estratégias mais robustas e orientadas à criação de valor público.

A partir da análise da matriz SWOT, com ênfase nas fraquezas (ambiente interno) e ameaças (ambiente externo), e considerando os objetivos estratégicos prioritários definidos para o ciclo 2027–2030, conforme estabelecido no Plano Estratégico, será desenvolvido um modelo para a gestão e o monitoramento contínuo dos riscos estratégicos da Agência.

Esse modelo será estruturado com base na Metodologia de Gestão de Riscos da Agência, de forma adaptada ao contexto dos objetivos estratégicos, assegurando coerência entre a gestão de riscos e o processo de planejamento estratégico institucional.

Conforme o cronograma definido pela Gerência de Articulação e Planejamento Institucional - GAPI/SGM, estão previstas para 2026 a realização de cinco oficinas destinadas à elaboração do Plano Estratégico 2027–2030, tal como apresentado na tabela a seguir:

CRONOGRAMA DO PLANO ESTRATÉGICO 2027-2031	
Diagnóstico institucional e contexto externo	Oficina de análise do contexto interno e externo.
Revisão da Identidade Estratégica	Oficina para revisão de missão, visão e valores da Agência.
Definição do Mapa Estratégico	Oficina de definição dos objetivos e construção do mapa estratégico.
Definição de KRs	Oficina para definição dos KRs e respectivos indicadores.
Riscos Estratégicos	Oficina de identificação e avaliação dos riscos estratégicos.

Com a definição dos objetivos estratégicos e a conclusão da análise SWOT, serão conduzidas reuniões de brainstorming pela equipe da GAPI/SGM, com o propósito de identificar preliminarmente os riscos estratégicos da Agência.

A partir desse levantamento inicial, será elaborada uma lista consolidada de riscos estratégicos, que servirá de base para a realização da **Oficina de Riscos Estratégicos**. Durante essa oficina, os riscos identificados serão analisados e validados em conjunto com os gestores da ANAC, possibilitando a definição da lista final de riscos estratégicos, alinhada às prioridades institucionais e ao contexto do ciclo estratégico 2027–2030.

No desenvolvimento dos trabalhos, durante a oficina, os riscos estratégicos que foram validados serão avaliados quanto ao impacto e probabilidade, calculando assim o nível de cada um dos riscos identificados, podendo ser classificados no nível baixo, dentro do apetite a riscos da ANAC, médio ou alto, que devem, necessariamente, ter um plano de ação de tratamento.

Concluídas as etapas de análise e avaliação dos riscos, a Agência estará apta a implementar de forma efetiva o processo de monitoramento e controle dos riscos estratégicos.

O acompanhamento será realizado de maneira contínua e sistemática, com a avaliação da evolução dos níveis de riscos e das ações de mitigação durante as Reuniões de Gestão bimestrais.

Esse processo possibilitará a retroalimentação e o aprimoramento constante do modelo de gestão de riscos estratégicos, tornando-o progressivamente mais robusto, integrado e alinhado à dinâmica organizacional da Agência.

## 7. CONCLUSÃO

A gestão de riscos desempenha um papel central no alcance dos objetivos institucionais e na melhoria contínua do desempenho da Agência. Ela está integrada a todos os processos organizacionais — do planejamento estratégico à gestão de projetos, passando pela gestão da integridade — e funciona como um mecanismo essencial para fortalecer a governança e aprimorar a qualidade das decisões.

Um de seus propósitos fundamentais é orientar os tomadores de decisão, fornecendo informações qualificadas que permitam avaliar cenários, comparar alternativas e priorizar ações de maneira fundamentada. Ao identificar, analisar e tratar os riscos de forma sistemática, a gestão de riscos possibilita não apenas a mitigação de impactos negativos potenciais, mas também o reconhecimento de oportunidades e incertezas que podem influenciar o desempenho da Agência no curto, médio e longo prazo.

Esse processo contribui para que as decisões sejam tomadas com maior consciência situacional, garantindo alinhamento às metas estratégicas e fortalecendo a capacidade da organização de antecipar desafios, responder a mudanças e atuar de forma proativa.

Nesse contexto, é essencial que a ANAC continue investindo no aprimoramento de sua maturidade em gestão de riscos. Isso envolve consolidar práticas consistentes, integrar a gestão de riscos à cultura organizacional e assegurar que as metodologias adotadas estejam continuamente alinhadas às necessidades dos processos de negócio e às diretrizes de governança. Somente assim a Agência poderá manter uma gestão de riscos robusta, coerente e efetivamente contributiva para a gestão institucional como um todo.



ACOMPANHE A ANAC NAS REDES SOCIAIS



/oficialanac



/company/oficial-anac



/oficialanac



/oficialanacbr



/oficial\_anac