

# Metodologia de Gestão de Riscos e Integridade da ANTAQ

Unidade de Gerenciamento de Riscos e  
Integridade - UGR

**AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS – ANTAQ**

SEPN Quadra 514, CEP-70.760-545, Brasília – Distrito Federal

**Eduardo Nery Machado Filho**

Diretor-Geral - DG

**Flavia Morais Lopes Takafashi**

Diretor – D1

**Wilson Pereira de Lima Filho**

Diretor – D2

**Alber Furtado de Vasconcelos Neto**

Diretor – D3

**Caio Cesar Farias Leoncio**

Diretor – D4

**Rafael Galvão de Santana**

Secretário de Planejamento e Coordenação Interna - SPL

**Daniel Simões de Almeida**

Unidade de Gerenciamento de Riscos - UGR

**Lucas Vinícius de Freitas Andrade**

Equipe Técnica da UGR

**Ana Paula Mussi**

Equipe Técnica da UGR

5ª edição: outubro/2023

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	2
<b>PARTE I – PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS</b> .....	3
<b>1. Gestão de Riscos</b> .....	3
<b>1.1. Principais Conceitos</b> .....	3
<b>1.2. Princípios</b> .....	5
<b>1.3. Objetivos</b> .....	6
<b>1.4. Risco de Integridade</b> .....	7
<b>1.5. Tipos dos risco analisados no âmbito da Antaq</b> .....	8
<b>2. Normas e Regulamentações</b> .....	9
<b>3. Referencial Teórico (Frameworks)</b> .....	10
<b>4. Estrutura do Programa de Gestão de Riscos da Antaq</b> .....	11
<b>5. Capacitação</b> .....	12
<b>PARTE II – METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS E INTEGRIDADE DA ANTAQ - MGRI</b> .....	13
<b>6. Processo de Gestão de Riscos</b> .....	13
<b>6.1. Etapa 1 - Entendimento de Contexto</b> .....	14
<b>6.2. Etapa 2 - Identificação de Riscos</b> .....	15
<b>6.2.1. Controles Internos Existente</b> .....	17
<b>6.3. Etapa 3 - Análise de Riscos</b> .....	18
<b>6.3.1. Critérios de Probabilidade x Impacto no análise de risco</b> .....	18
<b>6.4. Etapa 4 - Avaliação e priorização dos Riscos</b> .....	20
<b>6.5. Etapa 5 – Elaboração do Plano de Respostas aos Riscos</b> .....	22
<b>6.6. Comunicação e Monitoramento</b> .....	23
<b>6.6.1. Comunicação</b> .....	233
<b>6.6.2. Monitoramento</b> .....	24
<b>7. Matriz de Responsabilidade – RACI</b> .....	25
<b>8. Considerações Finais</b> .....	26
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	27
<b>ANEXO I – CADEIA DE VALOR ANTAQ</b> .....	29
<b>ANEXO II – FLUXO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS</b> .....	30
<b>ANEXO III – DIAGRAMA BOW TIE</b> .....	35

<b>Controle de Versões</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data da revisão</b>	<b>Revisor</b>	<b>Notas da Revisão</b>
3ª Versão	Janeiro/2022	Daniel Almeida	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alteração dos critérios de análise do impacto dos riscos – Item 6.3.1;</li><li>• Definição das datas de início do processo de monitoramento do plano de resposta aos riscos – Item 6.6.2.</li></ul>
4ª Versão	Maio/2023	Daniel Almeida / Lucas Vinícius	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inclusão do Controle de Versões;</li><li>• Atualizações das informações sobre a atuação da Unidade de Gerenciamento de Riscos e Integridade da Antaq – UGR no processo de implementação do gerenciamento de riscos nas unidades organizacionais da Antaq – Itens 4, 5, 6.6.1 e 6.6.2;</li><li>• Inclusão da AUD no fluxo do processo de comunicação dos resultados do mapeamento de riscos – Item 6.6.1;</li><li>• Atualização dos fluxogramas das etapas do gerenciamento de riscos – Anexo II.</li></ul>
5ª Versão	Outubro/2023	Daniel Almeida /Ana Paula	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abordagem dos riscos institucionais na introdução da metodologia. Apresentação, pág. 2 e 3;</li><li>• Inclusão dos conceitos relacionados aos tipos de riscos a serem analisados. Riscos dos Processos Organizacionais X Riscos Institucionais – item 1.5, pág. 9;</li><li>• Inclusão dos conceitos de Controles Internos Existentes – Item 6.2.1 pág. 18;</li><li>• Revisão dos Critérios de Probabilidade X Impacto na análise de Risco – Item 6.3.1 pág. 19;</li><li>• Elaboração no Plano de Respostas dos Riscos – Item 6.5 pág. 22.</li></ul>

## APRESENTAÇÃO

No ambiente de trabalho, muitas vezes nos deparamos com fatores internos e externos que tornam incerto o êxito do projeto ou da atividade que estamos desenvolvendo. Independentemente da área em que atuamos, e até na nossa vida pessoal, os riscos (ameaças) podem afetar o andamento da nossa ação, levando-a a uma direção completamente diferente daquela inicialmente planejada.

Neste contexto, o adequado tratamento do risco, ou melhor, a “Gestão de Riscos”, torna-se uma importante ferramenta de auxílio na tomada de decisões baseadas em metodologias e normas que geram, dentre outros benefícios, a redução ou a eliminação de retrabalhos, de esforços concentrados na véspera da entrega de produtos e de “apagar incêndios”, trazendo menos stress e mais tranquilidade no cotidiano.

Dentre os diversos processos organizacionais que impactam o dia-a-dia dos profissionais, sejam processos de negócio, processos de comunicação, processos de gestão (financeira, pessoal, documental), está a gestão de riscos. Esse processo objetiva identificar fatores internos e externos que possam dificultar ou impedir o alcance dos objetivos institucionais. Com essa informação, os gestores e profissionais podem minimizar os riscos de terem seu desempenho organizacional comprometido.

No âmbito da Antaq, a implantação da Gestão de Riscos se mostra como um relevante instrumento de apoio gerencial para identificar eventos com potencial impacto negativo sob as atividades ou processos críticos da Agência e que, portanto, possam ser tratados de forma apropriada e tempestiva de modo a não prejudicar o atingimento dos objetivos ou metas institucionais.

Além dos riscos associados aos processos organizacionais, que são aqueles ligados às atividades desenvolvidas por cada unidade organizacionais dentro dos seus limites, está metodologia abrange ainda os riscos institucionais, que se referem às ameaças que surgem de fatores externos ou internos à organização, impactando sua imagem, reputação e posição no setor regulado. Esses riscos podem ser resultado de mudanças regulatórias, questões de conformidade, interferências políticas, contingências orçamentárias ou infraestrutura insuficiente. Tratar riscos institucionais não é apenas uma medida preventiva, mas também uma estratégia proativa que protege a reputação, a credibilidade e a sustentabilidade da organização.

Riscos institucionais, como má conduta ética, irregularidades financeiras, escândalos ou problemas de conformidade, têm o potencial de abalar a confiança na agência. Tratar esses riscos é essencial para manter a reputação intacta e preservar a confiança que a organização conquistou ao longo do tempo.

A análise e o tratamento dos riscos dos processos organizacionais, assim como os riscos institucionais, permitem que a Antaq antecipe ameaças potenciais, identificando

fatores externos que podem afetar a agência, podendo desenvolver estratégias de contingência e planos de resposta, minimizando os impactos negativos e maximizando as oportunidades. A gestão eficaz desses riscos não só protege a reputação e a credibilidade da agência, mas também fortalece sua resiliência diante de um ambiente desafiador.

Nesse sentido, o presente documento apresenta os princípios, os fundamentos e a Metodologia de Gestão de Riscos e Integridade da Antaq, com o intuito de orientar as unidades organizacionais da instituição a implementá-la por meio do detalhamento das rotinas a serem aplicadas no processo de identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica de riscos.

Busca-se, desta forma, alcançar razoável segurança no alcance da missão e dos objetivos da Agência, de acordo com os preceitos dispostos no Decreto nº. 9.023 de 22 de novembro de 2017, bem como na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU 01/2016, e em atendimento às diretrizes da Política de Gestão de Riscos, instituída por meio da Portaria nº 71/2018-DG/Antaq, de 11 de março de 2018.

## PARTE I – PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS

### 1. Gestão de Riscos

O processo de Gestão de Riscos consiste no conjunto de atividades coordenadas destinadas a lidar com eventos que podem, de alguma forma, afetar o atingimento dos objetivos de uma organização. De forma geral, essas atividades são divididas em etapas que visam reconhecer ou identificar riscos, analisá-los, avaliá-los e priorizá-los, estabelecer estratégias de resposta aos riscos significativos e, por fim, monitorá-los.

No âmbito da Antaq, a implantação da Gestão de Riscos surge como medida fundamental para fortalecimento dos processos organizacionais, bem como subsidiar o processo decisório a ser adotado pela alta administração.

#### 1.1. Principais Conceitos

Para fins desta metodologia, considera-se:

**Análise de Riscos:** processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco;

**Apetite a Risco:** nível de risco que a Antaq está disposta a aceitar;

**Avaliação de Riscos:** processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco para determinar se o risco e/ou sua magnitude são aceitável ou tolerável;

**Causa:** condição que dá origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamada de fator de risco e pode ter origem no ambiente interno e externo;

**Consequência:** resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos;

**Controles internos da gestão:** conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores da organização, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável na consecução da missão da entidade;

**Entendimento do contexto:** definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelecimento do escopo e dos critérios de risco para a política de gestão de riscos;

**Entrega:** produto ou resultado de valor público gerado ao longo de um processo;

**Estrutura da gestão de riscos:** conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a Antaq;

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

**Fonte de Risco:** elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco;

**Framework:** conjunto de conceitos e boas práticas usados para orientar nas atividades relacionadas a um domínio específico;

**Gerenciamento de riscos:** explicação detalhada e rigorosa de toda a ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho acerca da mitigação do risco;

**Gestão de Riscos:** arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para gerenciar riscos eficazmente;

**Gestor do Risco:** responsável por executar as atividades de gestão de riscos e coordenar esforços para identificar e estimar riscos, propor melhorias necessárias para mitigar riscos, além de comunicar os resultados de análises a todos os interessados;

**Governança:** combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração da Antaq, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade;

**Identificação de Riscos:** processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos;

**Impacto:** é o quanto o objetivo será afetado caso o evento de risco realmente se concretize;

**Incerteza:** incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;

**Medida de Controle:** medida aplicada pela organização para tratar os riscos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidos sejam alcançados;

**Meta:** alvo ou propósito com que se define um objetivo a ser alcançado;

**Metodologia:** explicação minuciosa, detalhada e rigorosa de toda a ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho;

**Monitoramento:** verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado;

**Nível de Risco:** magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades;

**Objetivo organizacional:** situação que se deseja alcançar de forma a se evidenciar êxito no cumprimento da missão e no atingimento da visão de futuro Antaq;

**Política de Gestão de Riscos:** declaração das intenções e diretrizes gerais da Antaq relacionadas à gestão de riscos;

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

**Processo:** um conjunto de operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico;

**Responsável pela UORG:** responsável por determinada área da Antaq na qual a metodologia será implementada ou por uma área que deve prover informações para a gestão de riscos. Tem o papel de coordenar o fornecimento das informações necessárias à identificação e à estimativa de riscos e realizar melhorias quando necessárias;

**Risco:** evento potencial que venha a ter consequências no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade (efeito da incerteza nos objetivos);

**Tratamento de Riscos:** processo para modificar o risco; e

**UORG:** Unidade Organizacional que pode ser classificada como Superintendência, Gerência, Coordenadoria, Órgãos de Assessoria, Unidades Regionais.

## 1.2. Princípios

A gestão de riscos da Antaq fundamenta-se nos seguintes princípios, conforme o art. 3º da Política de Gestão de Riscos:

- ✓ Agregar valor e proteger o ambiente interno da Antaq;
- ✓ Ser parte integrante dos processos organizacionais, melhorando-os continuamente;
- ✓ Subsidiar a tomada de decisões;
- ✓ Abordar explicitamente a incerteza;
- ✓ Ser baseada nas melhores informações disponíveis;
- ✓ Estar alinhada com o contexto interno e externo da Antaq e com o perfil do risco;
- ✓ Considerar fatores humanos e culturais;
- ✓ Ser transparente e inclusiva;

- ✓ Ser dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças que afetam a capacidade de atuação da Antaq, dentro do escopo de suas competências previstas na forma da lei;
- ✓ Fundamentar-se em uma abordagem sistemática, estruturada e oportuna, além de subordinada ao interesse público, que favoreça sua compreensão e utilização por todos os gestores e colaboradores da Antaq;
- ✓ Estabelecer níveis de exposição a riscos adequados, compatíveis com a missão, objetivos estratégicos da Antaq e seu ambiente de atuação;
- ✓ Estabelecer controle interno de gestão adequado ao nível de risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização;
- ✓ Utilizar a identificação e avaliação de riscos para a elaboração do Plano Estratégico, ao mesmo tempo que se alinha a este, aos instrumentos normativos, aos projetos e processos da Agência e às demais diretrizes governamentais;
- ✓ Apoiar a melhoria contínua da Antaq; e
- ✓ Estar integrada às oportunidades e à inovação.

### 1.3. Objetivos

A Gestão de Riscos da Antaq está integrada aos processos de planejamento estratégico, tático e operacional; à gestão e à cultura organizacional da instituição; à Cadeia de Valor da Agência e a outros documentos e instrumentos que possam influenciar e impactar no alcance dos objetivos estratégicos da Agência e as entregas de valor à sociedade e ao setor regulado. O objetivo da Gestão de Riscos da Antaq é a identificação das fragilidades dos processos internos, bem como a criação de mecanismos de controle que visam seu fortalecimento, sempre buscando o atingimento dos objetivos elencados na Política de Gestão de Riscos da Antaq (art. 4º):

- ✓ Aumentar a probabilidade de consecução dos objetivos institucionais e de cumprimento da missão da Antaq;
- ✓ Fomentar uma gestão proativa;
- ✓ Atentar para a necessidade de se identificar e tratar riscos em toda a Antaq;
- ✓ Melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- ✓ Prezar pelas conformidades legal e normativa dos processos organizacionais;
- ✓ Melhorar a prestação de contas à sociedade;
- ✓ Melhorar a governança;
- ✓ Estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento;
- ✓ Melhorar o controle interno da gestão;
- ✓ Alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos;
- ✓ Melhorar a eficácia e a eficiência operacional;
- ✓ Melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;
- ✓ Minimizar perdas;
- ✓ Proteger os valores organizacionais;
- ✓ Melhorar a aprendizagem organizacional;

- ✓ Assegurar que os processos de tomada de decisão nos níveis hierárquicos sejam suportados por abordagens sistemáticas de identificação e avaliação de riscos;
- ✓ Agregar valor à Antaq e das suas entregas à sociedade por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização;
- ✓ Aperfeiçoar a atuação da Antaq com base na identificação de oportunidades e de ameaças relacionadas com os riscos aos objetivos da Agência;
- ✓ Aprimorar a capacidade de atuação da Agência sobre os serviços de transportes aquaviários por ela regulado e fiscalizado, no âmbito de suas competências definidas na forma da lei;
- ✓ Melhorar o desempenho em saúde e segurança, bem como a proteção do meio ambiente;
- ✓ Melhorar a confiança das partes interessadas; e
- ✓ Aumentar a capacidade da organização de se adaptar a mudanças.

#### 1.4. Risco de Integridade

A Portaria CGU nº 1.089/2018 apresenta a seguinte definição sobre riscos de integridade:

*Art. 2º, II – Riscos para a integridade: riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.*

*Parágrafo único. Os riscos para a integridade podem ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem.*

De um modo geral, atos relacionados a quebra de integridade compartilham as seguintes características:

- ✓ É um ato quase sempre doloso, à exceção de certas situações envolvendo conflito de interesses, nepotismo etc.
- ✓ É um ato humano – praticado por uma pessoa ou por um grupo de pessoas.
- ✓ Envolve uma afronta aos princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, mas se destaca mais fortemente como uma quebra à impessoalidade e/ou moralidade.
- ✓ Envolve alguma forma de deturpação, desvio ou negação da finalidade pública ou do serviço público a ser entregue ao cidadão.

A partir dessas características, pode-se identificar alguns dos riscos para a integridade mais relevantes e comuns nas organizações públicas conforme exposto a seguir:

**Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados:** conduta contrária ao interesse público, valendo-se da sua condição para atender interesse privado, em benefício próprio ou de terceiros.

**Nepotismo:** o nepotismo pode ser entendido como uma das formas de abuso de posição ou poder em favor de interesses privados, em que se favorecem familiares, nos termos da Súmula Vinculante nº 13 do STF.

**Conflito de interesses:** de acordo com a Lei nº 12.813/2013, conflito de interesses trata da situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública.

**Pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público:** pressões explícitas ou implícitas de natureza hierárquica (interna), de colegas de trabalho (organizacional), política ou social (externa), que podem influenciar indevidamente atuação do agente público.

**Solicitação ou recebimento de vantagem indevida:** caracteriza-se por qualquer tipo de enriquecimento ilícito, seja dinheiro ou outra utilidade, dado que ao agente público não se permite colher vantagens em virtude do exercício de suas atividades.

**Utilização de recursos públicos em favor de interesses privados:** algumas das formas de utilização de verbas e fundos públicos em favor de interesses privados são:

- a) apropriação indevida;
- b) irregularidades em contratações públicas; e
- c) outras formas de utilização de recursos públicos para uso privado (ex.: carros, tempo de trabalho, equipamentos do escritório etc.).

Nesse sentido, considera-se risco de integridade a categorização dada ao evento de risco considerando sua natureza (conduta dos agentes públicos), compondo assim o rol das possíveis formas de classificação dos eventos de risco nos termos das categorias já definidas no item 6.2 desta metodologia (Etapa 2 - Identificação de Riscos).

Por fim, vale reforçar que os riscos associados à integridade, apurados durante o desenvolvimento do fluxo regular de mapeamento dos riscos das unidades organizacionais, contribuirão para a elaboração do Plano de Integridade, conforme disposto no Programa de Integridade aprovado pela Antaq.

## 1.5. Tipos dos riscos analisados no âmbito da Antaq

- ✓ **Riscos dos processos organizacionais:** Fatores que podem interferir no desenvolvimento dos processos internos da unidade organizacional e, conseqüentemente, nos produtos ou resultados esperados da UORG, podendo

assim impactar nos limites de atuação da sua missão ou na missão da instituição como um todo;

- ✓ **Riscos Institucionais:** Ameaças que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos estratégicos da Antaq e, portanto, impedir que as atividades, valores ou serviços prestados pela Agência sejam entregues à sociedade, setor regulado ou cidadãos dentro dos critérios regimentais ou das metas estabelecidas em planejamento estratégico.

## 2. Normas e Regulamentações

No âmbito do Poder Executivo Federal, o marco regulatório que orienta os órgãos e as entidades públicas à estruturação de mecanismos de controles internos, gestão de riscos e governança é a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, em que são apresentados conceitos, princípios, objetivos e responsabilidades relacionados aos temas.

Corroborando com a norma acima citada, foi publicado o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, o qual dispõe, em seu art. 17, sobre as atribuições da alta administração do Poder Executivo Federal com relação a gestão de risco, conforme abaixo:

*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.*

Nesse sentido, visando cumprir com o disposto nas referidas normas, foi editada a Política de Gestão de Riscos da Antaq, por meio da Portaria nº 71/2018, bem como a presente Metodologia, buscando o alinhamento da sua política de gestão de riscos com a normatização vigente.

### 3. Referencial Teórico (Frameworks)

Dentre as diversas metodologias e estruturas de gestão de riscos reconhecidas internacionalmente, a presente metodologia se baseou no modelo COSO/ERM e na norma ISO 31000:2018, conforme as diretrizes da Portaria Antaq nº 71/2018.

O modelo COSO/ERM tem o objetivo de fornecer estratégias para que as organizações possam avaliar e melhorar a gestão de riscos. E, a partir de uma matriz tridimensional (Figura 1), demonstrar uma visão integrada dos componentes que os gestores precisam adotar para gerenciar os riscos de modo eficaz, no contexto dos objetivos e da estrutura de cada organização (COSO/ERM, 2004).



Figura 1. Matriz COSO/ERM (adaptado de COSO/ERM, 2004).

No mesmo contexto, a ISO 31000 fornece princípios e diretrizes para gerenciar qualquer tipo de risco em qualquer organização, com o objetivo de servir como um guia harmônico dos processos de gestão de riscos, que pode ser aplicado a uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos (ABNT, 2009).

A Figura 2 apresenta as duas partes fundamentais inter-relacionadas da estrutura da norma ISO 31000: os princípios e a estrutura do processo de gestão de riscos.

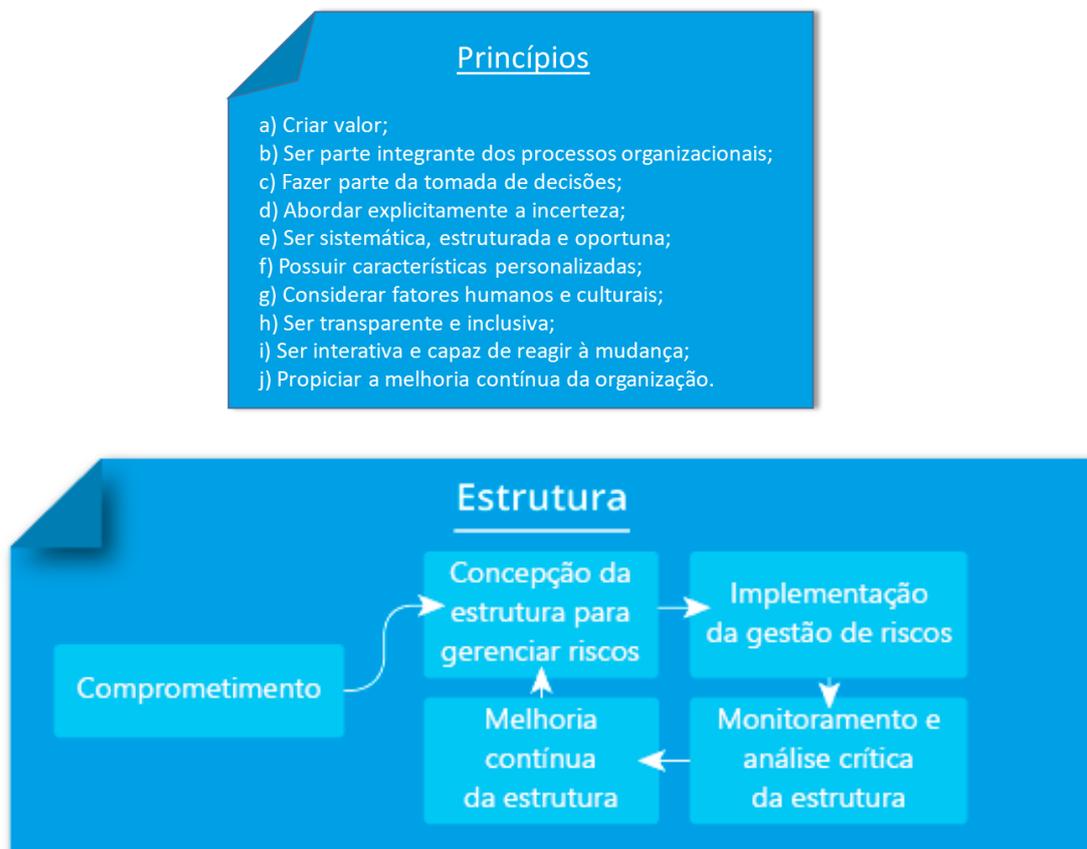


Figura 2. Princípios e estrutura da gestão de risco na Antaq (adaptado de ABNT,2009).

#### 4. Estrutura do Programa de Gestão de Riscos da Antaq

A estrutura de governança do gerenciamento de riscos da Antaq é composta pelos seguintes órgãos/unidades:

- ✓ Comitê Estratégico de Governança (CEG);
- ✓ Secretaria de Planejamento e Coordenação Interna (SPL) representada pela Unidade de Gerenciamento de Riscos e Integridade (UGR);
- ✓ Responsável pela UORG; e
- ✓ Gestor do Risco.

Para coordenar os papéis desses órgãos/unidades envolvidos na gestão de riscos, a Antaq utiliza a abordagem das Três Linhas de Defesa, conforme proposto pelo *The Institute of Internal Auditors – IIA* (IIA, 2013):

**1ª linha de defesa: gestão operacional** - Controles internos da gestão executados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo

Federal. Na Antaq, a 1ª linha de defesa da Gestão de Riscos é composta pelo gestor de riscos e pelo responsável da UORG.

**2ª linha de defesa: funções de gerenciamento de riscos e conformidade** - Supervisão e monitoramento dos controles internos executados por instâncias específicas, como órgãos de controle para tratar de riscos, controles internos, integridade e *compliance*. Na 2ª linha, atua a SPL, diretamente subordinadas à CEG.

**3ª linha de defesa: auditoria interna** - Constituída pelas auditorias internas no âmbito da Administração Pública, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa). No âmbito da Antaq, a 3ª linha de defesa é constituída pela atuação da Auditoria Interna (AUD).

Embora os órgãos de controle externo e o Comitê de Gestão Estratégica - CEG não façam parte formalmente das três linhas de defesa, eles se configuram nas principais partes interessadas atendidas pelas “linhas” e estão em melhor posição para ajudar a garantir que o modelo de Três Linhas de Defesa seja aplicado aos processos de gerenciamento de riscos e controle da organização.

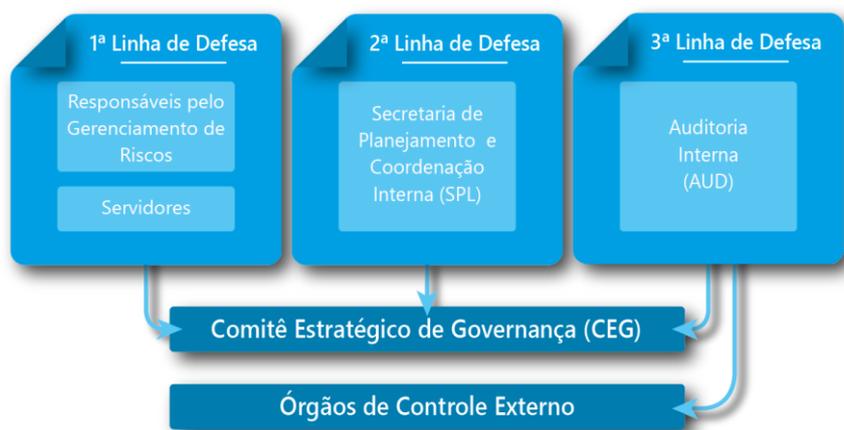


Figura 3. Modelo de Três Linhas de Defesa (adaptado de IIA, 2013).

## 5. Capacitação

A Secretaria de Planejamento e Coordenação Interna – SPL, representada pela Unidade de Gerenciamento de Riscos e Integridade da Antaq – UGR promoverá eventos relacionados à capacitação e reciclagem dos servidores e gestores de riscos, com o objetivo de disseminar os conceitos e fundamentos da gestão de riscos, bem como esclarecer dúvidas sobre a aplicação desta metodologia.

Outros treinamentos sobre o tema, poderão ser solicitadas pelas UORGs considerando as eventuais necessidades de ajustes em função das peculiaridades de cada unidade organizacional e seus processos.

## PARTE II – METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS E INTEGRIDADE DA ANTAQ - MGRI

### 6. Processo de Gestão de Riscos

A presente Metodologia, a ser aplicada no âmbito da Antaq, tem como objetivo estruturar as etapas necessárias para a operacionalização da Gestão de Riscos, por meio do entendimento do contexto, pela identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos.

Conforme disposto no art. 11 da Portaria 71/2018, compete aos gestores dos processos organizacionais identificar os riscos existentes, analisar a probabilidade de se materializarem, assim como a extensão e gravidade dos efeitos negativos produzidos. Busca-se, dessa forma, a adoção de ações preventivas para reduzir os riscos a níveis aceitáveis, bem como gerar informações que permitam a comunicação e a tomada de decisões sobre as prioridades para a alocação de recursos.

Nesse contexto, a Metodologia de Gestão de Riscos e Integridade da Antaq – MGRI é composta por um conjunto de processos de gerenciamento de riscos e compreende os seguintes componentes:

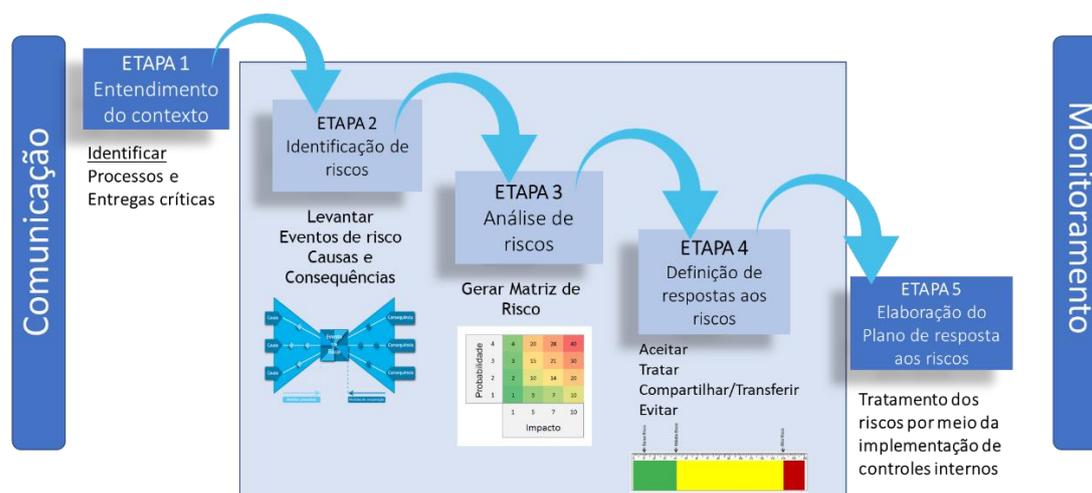


Figura 4. Fluxo do Processo de Gestão de Riscos

A figura 4 ilustra o fluxo de execução do processo de Gerenciamento de Riscos, destacando sua estrutura sequencial: Etapa 1 – Entendimento do Contexto; Etapa 2 – Identificação dos Riscos; Etapa 3 – Análise dos Riscos; Etapa 4 – Definição de respostas aos riscos; Etapa 5 – Elaboração do Plano de Resposta aos Riscos.

Observa-se ainda que as fases de Comunicação e Monitoramento dos Riscos ocorrem concomitantemente às demais etapas do processo tendo em vista que são executadas durante todo o processo de gerenciamento dos riscos.

Com o intuito de facilitar o entendimento das atividades que compõem o processo de gerenciamento de riscos, foi disponibilizado, por meio do ANEXO I, a Cadeia de Valor da Antaq, instrumento que consolida os processos de negócio da Agência. Sugere-se, assim, a utilização deste instrumento de gestão como referência para a identificação dos processos que a unidade organizacional participa. O propósito é reconhecer as contribuições que a UORG pode oferecer em determinado processo.

No mesmo sentido, o ANEXO II apresenta o fluxo que trata do mapeamento do processo de gerenciamento de riscos, onde será possível observar como os órgãos/unidades da Antaq se relacionam, bem como as atividades a serem executadas para o desenvolvimento do gerenciamento de riscos do setor.

Para cada etapa do Fluxo do Processo de Gestão de Riscos desta metodologia, será apresentada uma descrição das atividades a serem desenvolvidas abordando ainda questões relativas aos responsáveis pela execução, as informações necessárias e condição de início para a atividade, assim como as informações produzidas.

Foi disponibilizado ainda, por meio do FIGURA 5, o diagrama *Bow tie*, ferramenta a ser utilizada, como rascunho, durante o desenvolvimento da etapa 2 desta metodologia, na identificação dos eventos de riscos e seus desdobramentos.

## 6.1. Etapa 1 - Entendimento de Contexto

A fase inicial representada no fluxo do processo de gestão de riscos tratará dos aspectos relacionados ao entendimento do contexto em que a Antaq e suas unidades organizacionais estão inseridas. É uma etapa de suma importância tendo em vista que as informações apresentadas neste momento irão nortear todas as demais etapas, em especial, as que se referem à identificação e análise dos riscos.

Neste momento, as UORGs deverão identificar quais os processos críticos e as entregas mais relevantes atribuídas ao seu setor. Cabe ressaltar que a identificação dessas entregas é passo fundamental para apoiar as demais etapas do processo de gerenciamento de riscos.

Assim, serão definidos nesta fase os seguintes pontos:

- ✓ Identificação da Unidade Organizacional que faz parte do processo crítico;
- ✓ O responsável pela Unidade Organizacional;
- ✓ O gestor de Riscos da Unidade Organizacional;
- ✓ O enquadramento dos processos críticos desenvolvidos pela UORG na Cadeia de Valor da Antaq;
- ✓ Os processos críticos que serão objeto de análise de riscos.

Sobre a análise dos processos críticos da Unidade Organizacional, o objetivo principal é identificar os produtos e entregas efetivamente realizadas pelo setor, e que contribuem para o alcance da missão institucional. Entretanto, cumpre dizer que,

eventualmente, essas entregas podem não estar explicitamente elencadas nas atribuições definidas no Regimento Interno da Agência para a Unidade Organizacional, razão pela qual sugere-se que a identificação dos produtos desenvolvidos pela UORG seja fruto de um levantamento interno a ser realizado pelo Responsável da Unidade Organizacional, juntamente com o Gestor de Riscos, com vistas a relacionar os processos críticos efetivamente desenvolvidos no âmbito de cada unidade e seus resultados, reforçando que somente os processos críticos serão alvo da gestão riscos.

Vale lembrar que, conforme disposto na Cadeia de Valor da Antaq, cada produto/entrega apontado pelo UORG deverá estar associado a um macroprocesso de 1º nível (Finalístico ou de Estratégia, Gestão e Suporte), e conseqüentemente a processos de 2º e 3º níveis, assim como alinhado à atuação da organização em termos de serviços prestados à sociedade e ao setor regulado, bem como aos principais aspectos da governança da Agência como a missão, visão e valores.

## 6.2. Etapa 2 - Identificação de Riscos

O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam impedir que a Agência e suas UORGs alcancem seus objetivos. Busca-se compreender possíveis ameaças e vulnerabilidades existentes e avaliar a extensão e a adequação dos controles utilizados.

Essa etapa, portanto, tem por finalidade mapear e conhecer os eventos de riscos relacionados aos respectivos processos críticos identificados na etapa anterior (Entendimento de Contexto), inclusive suas potenciais causas e conseqüências.

Os eventos de risco são situações em potencial, de origem interna ou externa, que podem impactar de forma negativa a execução das atividades ou tarefas de determinado processo organizacional. São eventos que se não identificados e tratados comprometerão, de alguma forma, a qualidade dos processos e das entregas para a sociedade, e em decorrência, a própria capacidade da Antaq em alcançar seus Objetivos Estratégicos e as entregas de valores, contidas na Cadeia de Valor.

O processo de identificação de riscos requer a participação de servidores com conhecimento dos processos e serviços prestados pela UORG, bem como visão holística da Agência (por processos), para não prejudicar a elaboração da matriz de riscos. É importante também que tenham conhecimento desta Metodologia de Gestão de Riscos e Integridade e acesso aos materiais de capacitação relacionados ao tema disponibilizados pela UGR.

Para facilitar a identificação dos eventos de riscos, sugere-se a utilização da técnica *bow tie* (diagrama inserido na figura 5) em conjunto com a Técnica *Brainstorming*, conforme orientações apresentadas nos materiais de capacitação sobre o gerenciamento de riscos.

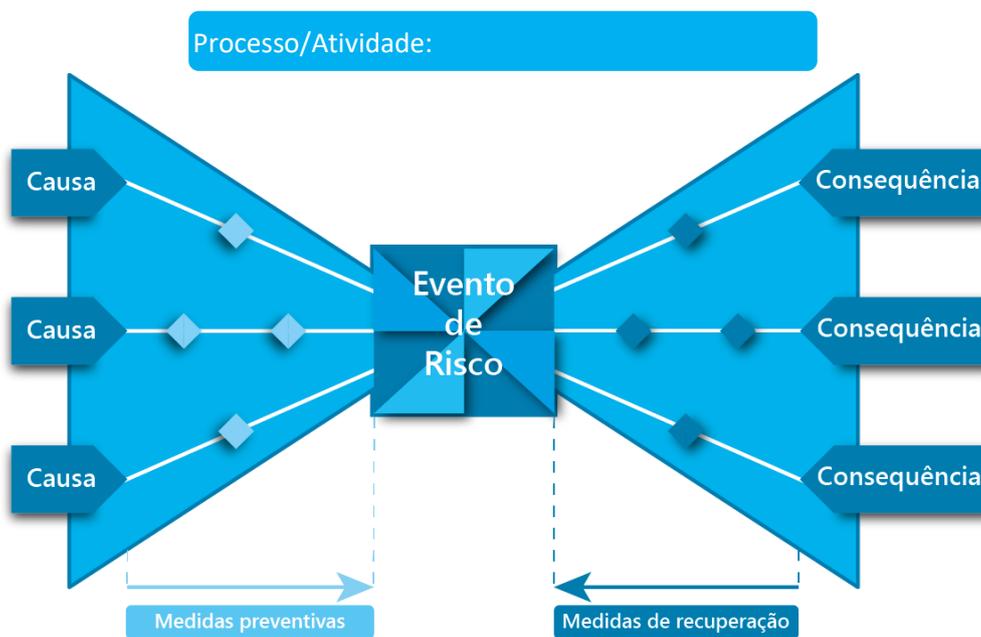


Figura 5. Diagrama bow tie

O método *bow tie* ou gravata borboleta consiste em identificar e analisar os possíveis caminhos de um evento de risco, dado que um problema pode estar relacionado a diversas causas e consequências. Nesse modelo, identifica-se os eventos de risco associados a cada processo da UORG, e em seguida suas possíveis causas e consequências.

Já a técnica do *brainstorming*, refere-se ao desenvolvimento de uma dinâmica de grupo com o objetivo de explorar a potencialidade criativa das pessoas envolvidas em determinado processo. Propõe utilizar a diversidade de pensamentos e experiências para se chegar a soluções inovadoras.

Para auxiliar no desenvolvimento dessa etapa e, assim, facilitar o entendimento dos elementos que compõem o gerenciamento dos riscos dos processos do setor, recomenda-se utilizar a sintaxe abaixo, inserindo os componentes dos riscos identificados no modelo *bow tie* nos campos destacados, como forma de se obter sentido e coerência na afirmação.



Figura 6. Sintaxe para o entendimento do processo de gestão de riscos.

Ao fim da dinâmica de identificação dos componentes que envolvem os eventos de riscos associados aos processos críticos da unidade organizacional, o gestor de riscos da UORG deverá apresentar as informações abaixo solicitadas:

- ✓ Eventos de Risco associados aos processos críticos da UORG;
- ✓ Causas;
- ✓ Efeito/Consequências;
- ✓ Categoria do Risco.

Sobre a classificação dos eventos de riscos quanto à sua natureza, vale esclarecer que esta metodologia adotará as seguintes tipologias de riscos:

- ✓ **Riscos Estratégicos:** eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da UORG/órgão, caso venham ocorrer.
- ✓ **Riscos de reputação/imagem:** eventos que podem comprometer a confiança da sociedade ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores, em relação à capacidade da Antaq em cumprir sua missão institucional;
- ✓ **Riscos financeiros/orçamentários:** eventos que podem comprometer a capacidade da Antaq de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;
- ✓ **Riscos legais/conformidade:** eventos derivados de alterações legislativas, normativas ou diretrizes de órgão de controle que podem comprometer as atividades da Antaq;
- ✓ **Riscos operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades operacionais da Agência, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- ✓ **Riscos para a integridade:** riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção no âmbito da Agência.

### 6.2.1 Controles Internos Existentes

O conceito do termo “Controles Internos de Gestão” se refere ao conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores da organização, destinados a prevenir a materialização dos riscos e fornecer razoável segurança na consecução da missão da UORGs ou Agência.

Para o desenvolvimento das etapas subsequentes, o gestor de riscos deverá identificar e registrar os controles internos já implementados pela UORG associados aos riscos identificados na etapa anterior. Busca-se com essa medida a melhor avaliação dos efeitos dos controles internos existentes na mitigação dos riscos.

Valendo-se das ferramentas disponibilizadas pelos coordenadores do processo de gerenciamento de riscos, o gestor de riscos deverá informar objetivamente quantos e quais os controles internos já institucionalizados pela UORG para mitigar os riscos. Entende-se o termo “Controle Institucionalizado” como aqueles oficialmente implementados, por meio de aprovação formal por instância superior ou órgão colegiado, e operacionalizados.

### 6.3. Etapa 3 - Análise de Riscos

A análise de riscos é a etapa em que são estimados os níveis de criticidade dos riscos identificados no processo anterior. A estimativa visa compreender a relação entre a probabilidade de um evento de risco se materializar e o impacto/consequências provocadas caso as ameaças aos ativos ocorram de fato.

Assim, na medida em que a análise de riscos é um passo fundamental que fornece base para a etapa posterior (a definição de respostas e tratamento dos riscos), é importante que o servidor envolvido esteja apto a realizar uma boa análise estruturada dos riscos, sob pena da matriz de risco ser construída de forma comprometida.

Ao final dessa etapa, a expectativa é conhecer a probabilidade e o impacto de ocorrência de cada evento de risco em determinado processo crítico e o resultado de sua combinação e a eficácia dos controles existentes.

#### 6.3.1. Critérios de Probabilidade x Impacto na análise dos riscos

Em se tratando especificamente da análise da probabilidade, o gestor de riscos da UORG deverá realizar sua classificação tendo em vista as chances de materialização de evento que possa impactar direta ou indiretamente no alcance dos objetivos institucionais ou do setor.

A avaliação de probabilidade deve refletir qual a frequência a ameaça pode ocorrer, e deve ser realizada para **cada evento de risco identificado** na etapa anterior.

Recomenda-se que esta avaliação seja baseada nos seguintes elementos:

- ✓ Informações estatísticas gerais sobre a probabilidade de materialização das ameaças;
- ✓ Histórico de ocorrência de incidentes;
- ✓ Estado atual dos controles implementados na Agência.

A tabela abaixo apresenta a escala de probabilidade com graus que variam entre 1 - Muito Baixa e 5 - Muito Alta, atribuindo pontuação (peso) específica para cada nível.

Probabilidade			
Aspectos Avaliativos	Frequência Observada/Esperada	Referência (%)	Peso
Evento <b>pode</b> ocorrer apenas em <b>circunstâncias excepcionais</b>	Muito baixa	Até 10% (Menor que)	1
Evento <b>pode</b> ocorrer em algum momento	Baixa	De 10% a 30% (Menor que)	2
Evento <b>deve</b> ocorrer em algum momento	Média	De 30% a 50% (Menor que)	3
Evento <b>provavelmente</b> ocorra na maioria das circunstâncias	Alta	De 50% a 90% (Menor que)	4
Evento <b>esperado que ocorra</b> na maioria das circunstâncias	Muito alta	Maior que 90%	5

Figura 7 – Fatores de análise da probabilidade.

Para avaliar a probabilidade de materialização de cada evento de risco, o gestor de riscos da UORG deverá atribuir pontuação que varia de 1 a 5, conforme apresentado na tabela acima.

Já em relação à análise do impacto, vale lembrar inicialmente que o conceito está associado aos **efeitos** da materialização de um evento risco. É medido analisando-se o efeito do evento de risco identificado, que terá um nível de impacto sobre o objetivo que deseja ser alcançado e deverá refletir a extensão do dano causado no setor ou na organização.

Nesse momento, o gestor de riscos da UORG deverá utilizar a tabela de Fatores de Análise do Impacto, abaixo apresentada, como referência para análise e atribuição dos pesos, que variam entre 1 – insignificante e 5 – Catastrófico, para cada um dos aspectos avaliativos que compõem a análise do impacto.

Impacto - Fatores para Análise						
Fatores	Estratégico-Operacional				Resultados	
	Esforço de Gestão / Operação	Responsabilização	Reputação/Imagem	Negócios/Serviços à Sociedade		
Representação	25%	25%	25%	25%	Nível de impacto	Peso
Orientações para atribuição de pesos	Evento com potencial para levar a operação ou serviço ao <b>colapso</b>	Sujeito a <b>interrupção da atividade</b> em razão de Medidas Judiciais, Ministério Público ou Órgãos de Controle Externo - TCU/CGU	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão da Agência	Prejudica o alcance da <b>missão</b> da Agência	Catastrófico	5
	Evento <b>crítico</b> , mas que com a devida gestão pode ser suportado	Sujeito a <b>determinação</b> ou responsabilização do gestor público por órgãos de Controle Externo - TCU/CGU	Com algum destaque na <b>mídia nacional</b> , provocando exposição significativa	Prejudica o alcance dos <b>objetivos estratégicos</b> da Agência	Grande	4
	Evento <b>significativo</b> que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Sujeito a medidas de caráter <b>corretivo</b> - Controle Interno ou Externo / Auditoria	Pode chegar à mídia <b>local</b> provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance da <b>missão da Unidade</b>	Moderado	3
	Evento <b>SIMPLES</b> cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço de gestão para minimizar o impacto	Sujeito a medidas de caráter <b>orientativo</b> - Controle Interno / Auditoria	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance das <b>metas</b> do processo	Pequeno	2
	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Não há responsabilização do gestor	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Insignificante	1

Figura 8 – Fatores de Análise do impacto.

#### 6.4. Etapa 4 – Definição de resposta aos riscos

Esta etapa busca definir qual a melhor resposta ao evento de risco, considerando seu nível de criticidade calculado na etapa anterior e o apetite aos riscos da organização.

Neste caso, e tendo em vista essencialmente o nível de criticidade dos riscos apresentado na Etapa 3 de análise dos riscos, é possível tomar decisão sobre as seguintes ações a serem adotadas:

- ✓ Se determinado risco pode ser aceito, ou seja, não precisa necessariamente ser implementadas medidas de controle mitigatório;
- ✓ Se um determinado risco precisa necessariamente ser tratado;
- ✓ Se determinado risco pode ser compartilhado ou transferido;
- ✓ Ou se determinado processo crítico pode ser descontinuado, tendo em vista seu alto grau de criticidade e potenciais prejuízos que a organização não está disposta a correr.

O objetivo dessa etapa do gerenciamento de riscos é apresentar o modelo de Matriz de Riscos adotado pela Antaq com vistas a determinar se o evento de risco é aceitável ou intolerável.

IMPACTO	Catastrófico(5)					
	Grande(4)					
	Moderado(3)					
	Pequeno(2)					
	Insignificante(1)					
		Muito baixa (< 10%)	Baixa (>=10%<=30%)	Média (>30% <= 50%)	Alta (>50%<=90%)	Muito alta (>90%)
PROBABILIDADE						

Figura 9. Matriz de Risco.

A localização do evento de risco na matriz indica graficamente o grau de criticidade do risco, apresentando a relação entre o nível de risco e as variáveis que a compõem (probabilidade x impacto). Essa avaliação permitirá destacar quais eventos deverão ser tratados prioritariamente, bem como, qual o tratamento mais adequado em função do apetite ao risco.

Vale destacar ainda a tabela com o detalhamento dos critérios para a avaliação da tolerância aos riscos mapeados pelos gestores das Unidades Organizacionais da Antaq.

Nível do risco	Pontuação Atribuída	Nível de Tolerância	Crítérios para a Priorização e tratamento de Riscos.
Risco Crítico (RC)	De 15 a 25	Ação Imediata – Intolerável	Nível de risco muito além do apetite a risco. Situações problema que possam impedir a organização de continuar funcionando ou alcançar seus objetivos.
Risco Alto (RA)	De 7 a 14	Ação de Médio e curto prazo	Nível de risco além do apetite a risco. Situações problema que possam impedir parte da organização de continuar funcionando ou alcançar seus objetivos.
Risco Médio (RM)	De 4 a 6	Monitoramento e Gestão	Nível de risco dentro do apetite a risco. Nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo.
Risco Baixo (RB)	De 1 a 3	Risco aceitável	Nível de risco dentro do apetite a risco. Situações problemas que possam causar impactos mínimos ou pequenos nos objetivos relacionados à capacidade de entrega de produtos ou serviços.

Figura 10. Critérios de tolerância aos riscos.

A pontuação atribuída aos riscos por escala de criticidade possibilitará aos gestores organizá-los em níveis, resultando em uma ordem de priorização: quanto maior a pontuação, mais crítico o risco e, portanto, maior prioridade deve ser dada ao seu tratamento e gerenciamento.

Sendo assim, o gestor de riscos da UORG deverá informar, dentre as possíveis formas de mitigação do risco, qual alternativa melhor se enquadra para o seu tratamento.

As formas de mitigar o risco envolvem aceitar, tratar, compartilhar/transferir ou evitar o risco, conforme detalhado abaixo:

- ✓ **Aceitar:** Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes. Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Normalmente é classificado como “Baixo” ou “Médio”;
- ✓ **Tratar:** Atuar para reduzir a probabilidade e/ou impacto do risco, de modo que mesmo que ele ocorra, o problema gerado é menor e mais fácil de corrigir. Significa restringi-los a um determinado nível aceitável, tornando-o menor ou mesmo removendo-o da lista dos principais riscos.
- ✓ **Compartilhar/Transferir:** Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco (contratação de seguro ou terceirização). Normalmente é classificado como “Médio” ou “Alto” e a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado.
- ✓ **Evitar:** Um risco normalmente é evitado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”. A implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação. Evitar o risco significa encerrar o processo organizacional.

## 6.5. Etapa 5 – Elaboração do Plano de Resposta aos Riscos

Esta etapa tem por objetivo a construção de um plano de ação, chamado de Plano de Resposta aos Riscos, voltado ao gerenciamento dos riscos identificados pela UORG, ou seja, à implementação de controles internos capazes de impedir a materialização de determinado evento de risco ou atenuar seus efeitos.

Dando continuidade ao processo de identificação das medidas mitigatórias, o gestor de riscos informará no Plano de Resposta aos Riscos, para cada evento crítico definido anteriormente, os elementos que compõem a resposta aos riscos abaixo descritos:

1. Controle Interno Proposto;
2. Prazo Final de Implantação do Controle;
3. Ações para a implantação dos controles internos;
4. Responsável pela implementação da ação;
5. Prazo de início da ação;
6. Prazo de término da ação.

O resultado deste processo permitirá à UGR a realização do monitoramento das ações voltadas à implementação das medidas de controle interno que mitigarão os riscos.

## 6.6. Comunicação e Monitoramento

A Comunicação e o Monitoramento são atividades constantes e permanentes e, portanto, não estão vinculadas a uma etapa específica. Cada etapa desta metodologia possui elementos e informações que devem ser comunicadas e monitoradas para assegurar que os riscos sejam tratados adequadamente. Também são essas atividades que retroalimentam os fluxos do gerenciamento dos riscos, permitindo evoluções e melhorias.

### 6.6.1. Comunicação

A Comunicação, conforme apresentado na Norma ABNT NBR ISO 31000:2019, consiste no processo contínuo e interativo realizado pela organização visando fornecer, compartilhar e obter informações necessárias para o adequado desenvolvimento do processo de implementação e mitigação dos eventos de risco associados aos processos organizacionais.

A etapa de comunicação ocorre de forma concomitante às demais etapas do processo de gerenciamento de riscos, e tem por objetivo informar à alta administração e partes envolvidas sobre o desenvolvimento das atividades e os resultados alcançados ao longo das fases da gestão de riscos.

Nesse sentido, compete à UGR:

- ✓ Submeter à aprovação do CEG o plano de atividades a ser desenvolvido pela UGR;
- ✓ Apresentar proposta ao CEG de priorização dos processos críticos da Agência a serem mapeados;
- ✓ Manter disponível, às partes envolvidas, o conjunto de informações atualizadas acerca dos eventos de riscos e plano de tratamento a serem implementados pelas respectivas unidades organizacionais;
- ✓ Reportar ao CEG os resultados alcançados por meio do mapeamento e tratamento dos riscos da Antaq;
- ✓ Encaminhar à Auditoria Interna da Antaq, para conhecimento, os resultados dos trabalhos de mapeamento dos riscos das unidades organizacionais;
- ✓ Disponibilizar, no site da Antaq, informações relacionadas ao desenvolvimento do gerenciamento de riscos na agência.

Por fim, vale reforçar que a UGR passou a encaminhar à Auditoria Interna da agência, para conhecimento, o processo que consolida os resultados dos trabalhos de mapeamento e tratamento dos riscos de cada unidade organizacional, tendo em vista a necessária integração entre as atividades desenvolvidas por essas duas instâncias de controle, eis que o produto desenvolvido pela UGR é insumo para a realização dos trabalhos da AUD.

## 6.6.2. Monitoramento

Já em relação à fase do monitoramento, observa-se que está relacionada ao acompanhamento da execução do plano de tratamento do gerenciamento de riscos e permite que a Agência se certifique quanto ao engajamento das unidades envolvidas na implementação dos controles mitigadores dos riscos.

Sendo assim, após a identificação, análise e classificação dos riscos por sua criticidade, e tendo ainda sido definidas as ações mitigadoras com seus respectivos planejamentos, chega-se à fase em que é necessário estabelecer controles sobre a execução das ações planejadas, monitorar o comportamento do risco ao longo do tempo, verificar se os riscos ainda existem e realizar um constante monitoramento quanto à adequação do perfil de tolerância ao risco definido pela organização.

Dessa forma, o monitoramento de riscos e controles no âmbito dos processos organizacionais das UORGs será realizado em sintonia com os princípios das “Três Linhas de Defesa”, que preconiza a formação de instâncias distintas de monitoramento e revisão da gestão de riscos para garantir a qualidade do processo.

O processo de monitoramento, em primeira instância (primeira linha de defesa), será realizado pelo Gestor de Riscos da unidade responsável pelo processo organizacional, de forma a: garantir que os controles sejam eficazes e eficientes; analisar as ocorrências dos riscos; detectar mudanças que possam requerer revisão dos controles ou do Plano de Tratamento de Gerenciamento de Riscos; e identificar os riscos emergentes.

Em segunda instância (segunda linha de defesa), o monitoramento será realizado pela área especializada em gestão de riscos da Antaq, representada pela Unidade de Gerenciamento de Riscos - UGR.

A terceira instância (terceira linha de defesa), representada pela Auditoria Interna da Antaq, avaliará, por meio de instrumentos e metodologia própria, a implantação, eficiência e efetividade dos controles definidos no Plano de Tratamento dos Riscos de cada UORG.

Semestralmente, nos meses de março e setembro de cada ano, a UGR solicitará aos gestores de riscos das UORGs, informações atualizadas acerca do status de implementação dos controles propostos no Plano de Tratamento de Gerenciamento de Riscos. As informações enviadas pelas UORGs irão compor o relatório de monitoramento do gerenciamento de riscos. O documento visa identificar deficiências ou vulnerabilidades que podem acarretar em recomendações visando o aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão de riscos, integridade e controle.

Como forma de alinhamento e comunicação dos resultados do gerenciamento de riscos às instâncias superiores de governança, a UGR reportará ao Comitê de Gestão

Estratégica – CEG, na ocasião da finalização do processo de monitoramento, o resultado do acompanhamento das ações relacionadas ao Plano de Tratamento dos Riscos das Unidades Organizacionais, conforme ilustrado na imagem a seguir.

**Monitoramento dos riscos dos processos organizacionais**

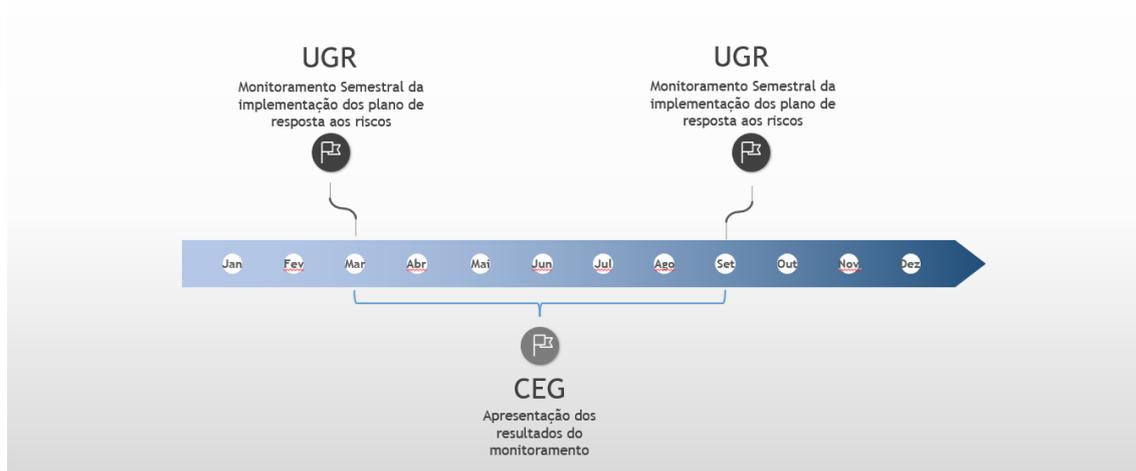


Figura 11. Agenda de monitoramento dos planos de resposta aos riscos das Unidades Organizacionais.

## 7. Matriz de Responsabilidade – RACI

Para que a hierarquia de responsabilidades do processo de gerenciamento de riscos da Antaq possa ser definida, será empregada a Matriz RACI a qual determina, para cada atividade do processo, quem são **os responsáveis (R)**, **os aprovadores (A)**, **os consultados (C)** e **os informados (I)**. Essa matriz permite que todos os colaboradores compreendam o fluxo da informação e de responsabilidades, conferindo rastreabilidade ao processo.

Nesse sentido, os envolvidos no processo deverão observar suas atribuições e responsabilidades previamente definidas na Matriz RACI (Figura 12), tendo em vista seus respectivos papéis e entregas.

Atividade	CEG	UGR	Responsável pela UORG	Gestor de Riscos
Realizar o entendimento do contexto	I	C	A	R
Realizar a Identificação de Riscos	I	C	A	R
Realizar a Análise de Riscos	I	C	A	R
Realizar a Avaliação e Priorização dos Riscos	I	C	A	R
Definir Respostas aos riscos e plano de tratamento de riscos	I	A	A	R
Realizar monitoramento e avaliação do plano de tratamento	I	R	C	R
Comunicar ações de gestão de riscos institucionais	A	R	C	R

Legenda: **R** Responsável **A** Aprovador **C** Consultado **I** Informado

Figura 12. Matriz RACI.

## 8. Considerações Finais

O presente instrumento apresentou a Metodologia de Gestão Riscos e Integridade da Antaq, que tem como principal objetivo auxiliar na sistematização e padronização da gestão de riscos e integridade dos processos organizacionais da Agência. Busca-se, assim, oferecer mais um mecanismo de auxílio à tomada de decisões pela alta administração de modo que eventos com potencial impacto negativo não prejudiquem o atingimento dos objetivos ou metas institucionais.

Essa metodologia se baseou nas boas práticas reconhecidas internacionalmente, apresentando características dos modelos de gestão COSO/ERM e ISO 31000 e dessa forma será a referência no gerenciamento de riscos da Agência.

Por ser um instrumento de natureza dinâmica, é fundamental a realização de ajustes ao longo de sua implementação para se adequar ao contexto das unidades organizacionais da Agência em atenção ao constante processo de melhoria do gerenciamento de riscos.

Por fim, e considerando todo o processo de gerenciamento de riscos acima descrito, é possível afirmar que estar atento e preparado para as incertezas é a única forma de evitar ser surpreendido por situações repentinas e sobre as quais não se tem controle, especialmente em relação os serviços e entregas fornecidas pelo setor público, do qual toda a sociedade é dependente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: *Gestão de Riscos – Princípio e diretrizes*. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Agência Nacional de Transportes Aquaviários – Antaq. *Portaria 71/2018*, de 11 e maio de 2018. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos e a estrutura de governança para implantação e acompanhamento da Gestão de Riscos no âmbito da Agência Nacional de Transportes Aquaviários – Antaq. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://portal.antaq.gov.br/wp-content/uploads/2019/03/PortDG-71-Instituir-a-Pol%C3%ADtica-de-Gest%C3%A3o-de-Riscos.pdf>>. Acesso em: outubro de 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria Geral da União. *Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01*, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 2016. Disponível em <[https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf)>. Acesso: setembro de 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. *Portaria 1089/2018*, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>>. Acesso: outubro de 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. *Decreto nº 9.203*, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm)>. Acesso em: setembro de 2019.

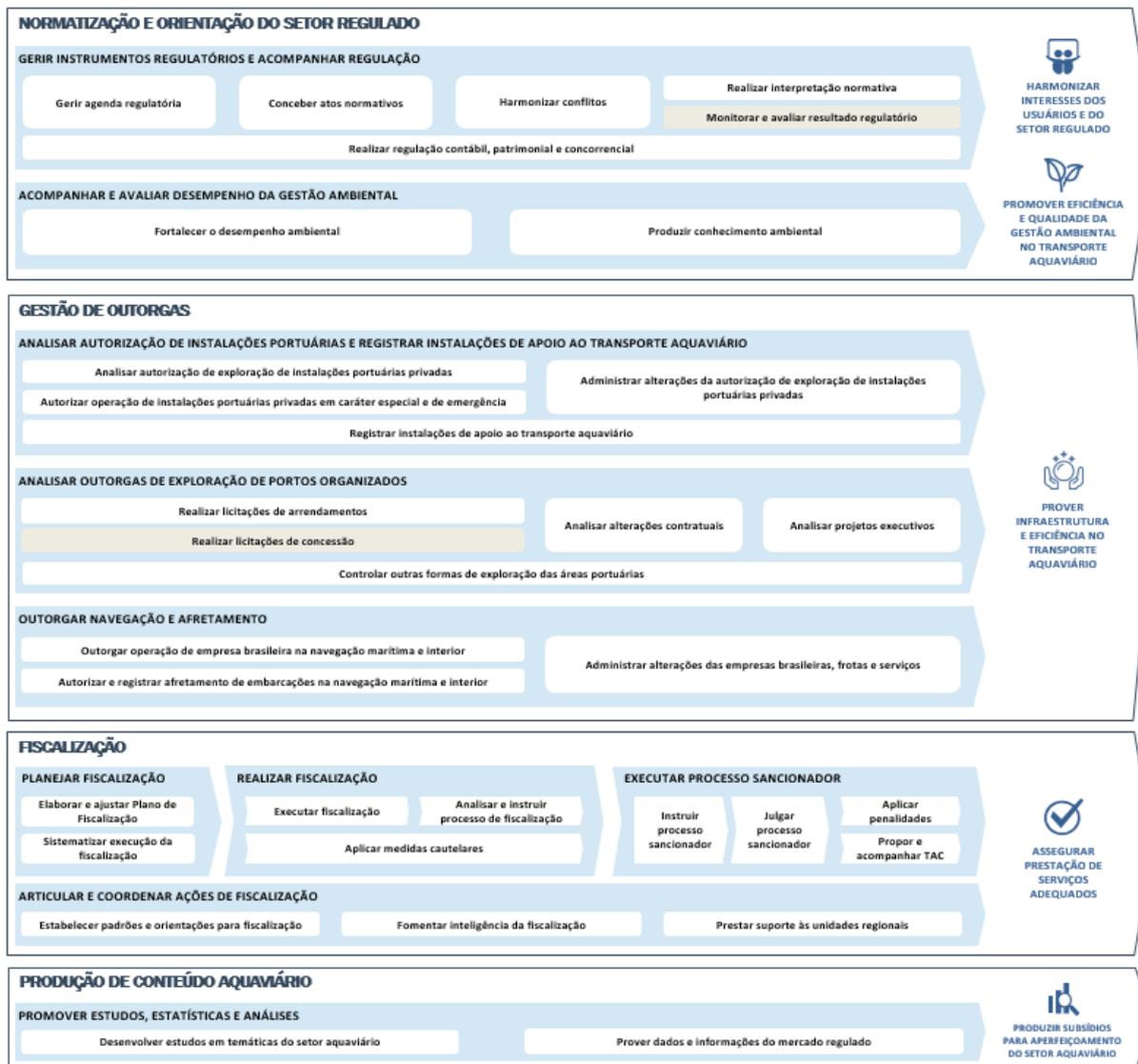
\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União – TCU. *Referencial Básico da Gestão de Riscos*: Brasília, 2018.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS – IIA. *Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles*. Disponível em [http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As\\_tres\\_linhas\\_de\\_defesa\\_Declaracao\\_d\\_e\\_Posicionamento2\\_opt.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_d_e_Posicionamento2_opt.pdf). Acesso em: setembro 2019.

THE 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: <[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf)>. Acesso em: setembro de 2019.

## ANEXO I – CADEIA DE VALOR ANTAQ

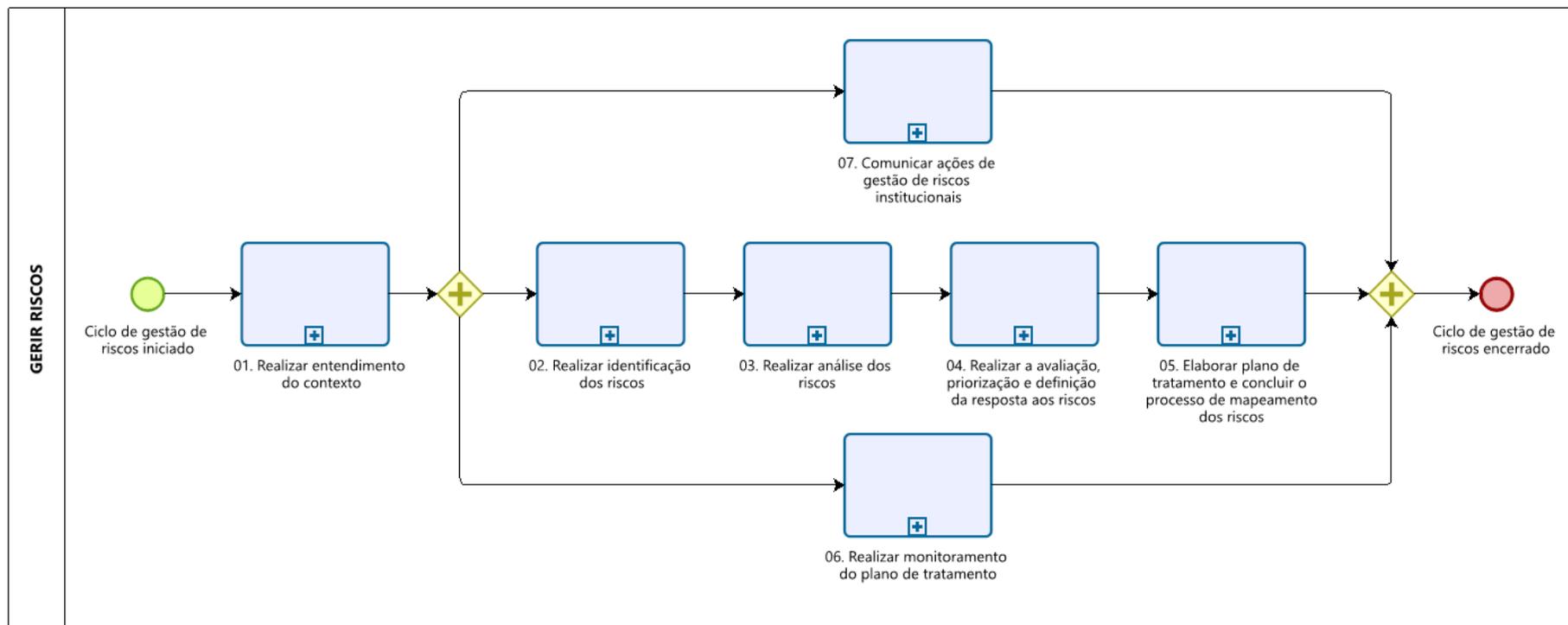
### CADEIA DE VALOR ANTAQ



### ESTRATÉGIA, GESTÃO E SUPORTE

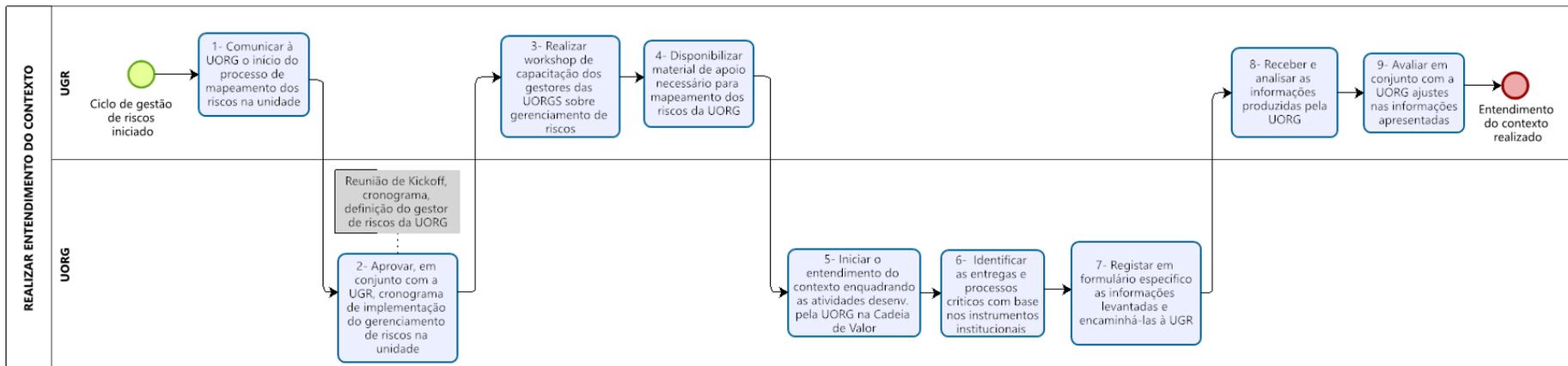
CONTROLE INSTITUCIONAL	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E COMUNICAÇÃO	ORÇAMENTO E FINANÇAS	GESTÃO DE PESSOAS	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA	GESTÃO DA INFORMAÇÃO
Gerir políticas internas e normativos	Elaborar e revisar planejamento estratégico	Articular cooperação nacional e internacional	Gerir orçamento	Gerir provimento, mobilidade e desligamento	Diagnosticar demanda	Gerir compras e contratações	Gerir conhecimento
Prestar contas ao governo e à sociedade	Gerir estrutura organizacional	Gerir comunicação interna e externa	Gerir finanças	Gerir folha de pagamento, direitos e benefícios	Prospectar soluções	Gerir contratos, termos, acordos e convênios	Gerir documentação
Gerir auditoria interna e demandas externas	Gerir desempenho organizacional		Gerir contabilidade e custos	Gerir desempenho e desenvolvimento	Operacionalizar soluções	Gerir logística administrativa e infraestrutura	Gerir transparência e atendimento à demandas externas
Realizar correções			Gerir créditos	Gerir saúde e qualidade de vida	Sustentar operação	Gerir bens permanentes e materiais de consumo	

## ANEXO II – FLUXO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS



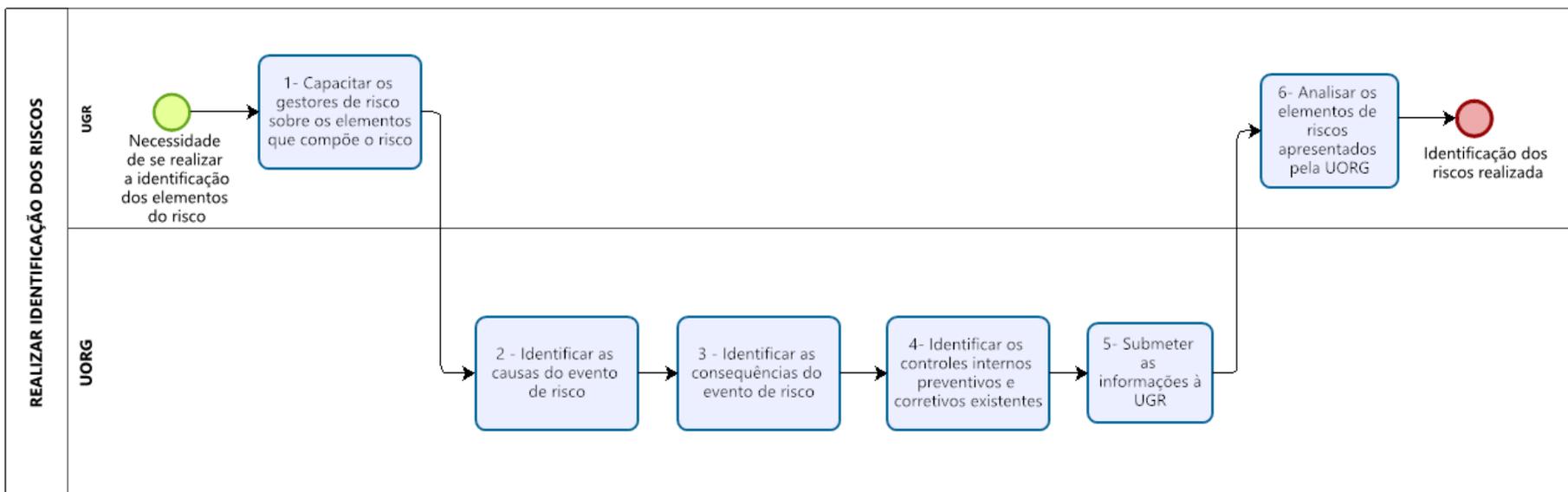
### 01. REALIZAR ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

**Autor:** Coordenadoria de Gestão de Processos Organizacionais/SPL/ANTAQ  
**Versão:** 1.0 TO-BE  
**Descrição:** Fluxo de trabalho para realização do processo de entendimento do contexto no âmbito da gestão de riscos.



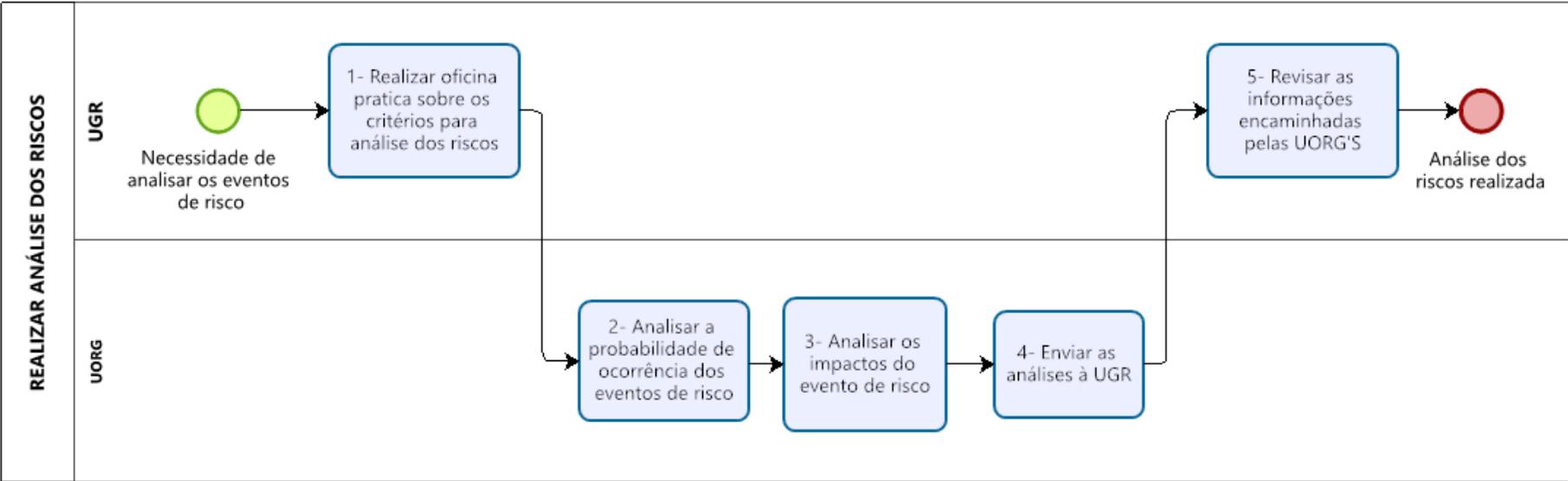
## 02. REALIZAR IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

**Autor:** Coordenadoria de Gestão de Processos Organizacionais/SPL/ANTAQ  
**Versão:** 1.0 TO-BE  
**Descrição:** Fluxo de trabalho para realização do processo de identificação dos riscos.



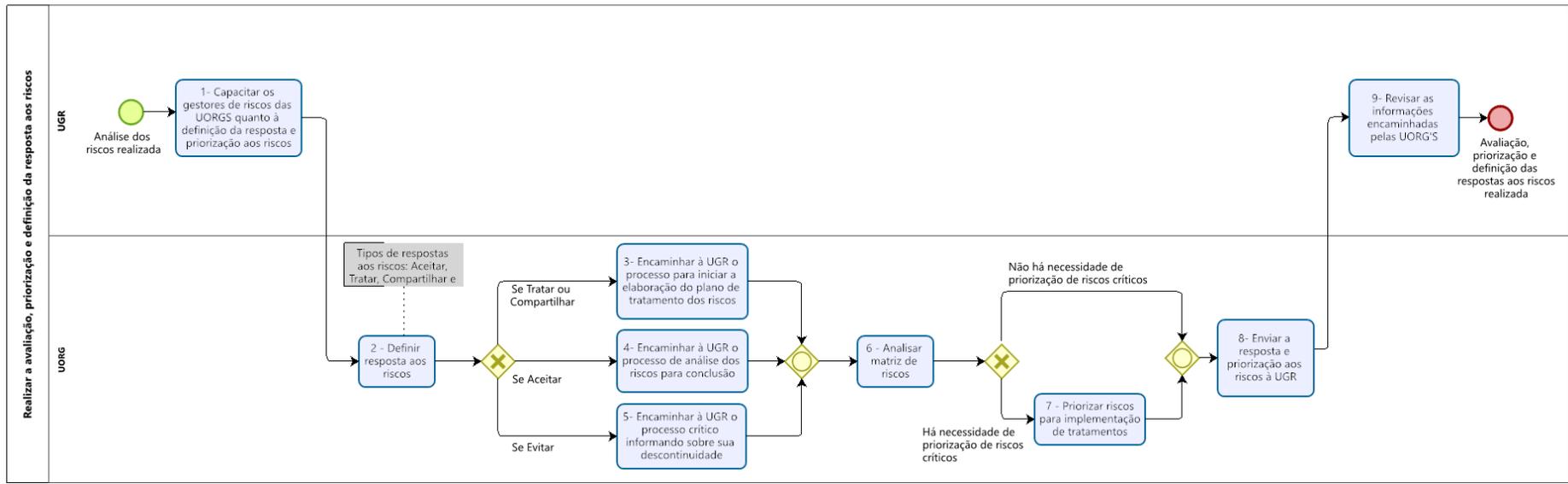
### 03. REALIZAR ANÁLISE DOS RISCOS

**Autor:** Coordenadoria de Gestão de Processos Organizacionais/SPL/ANTAQ  
**Versão:** 1.0 TO-BE  
**Descrição:** Fluxo de trabalho para realização do processo de análise dos riscos identificados.



**04. Realizar a avaliação, priorização e definição da resposta aos riscos**

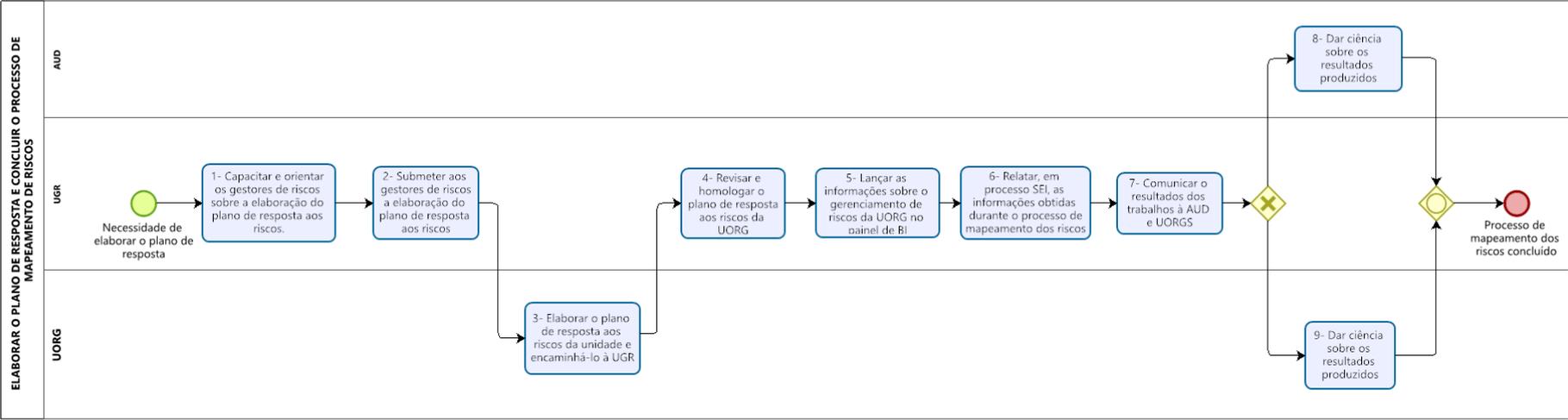
**Autor:** Coordenadoria de Gestão de Processos Organizacionais/SPL/ANTAQ  
**Versão:** 1.0 TO-BE  
**Descrição:** Fluxo de trabalho para realização do processo de análise e priorização dos riscos.



Powered by **bizagi** Modeler

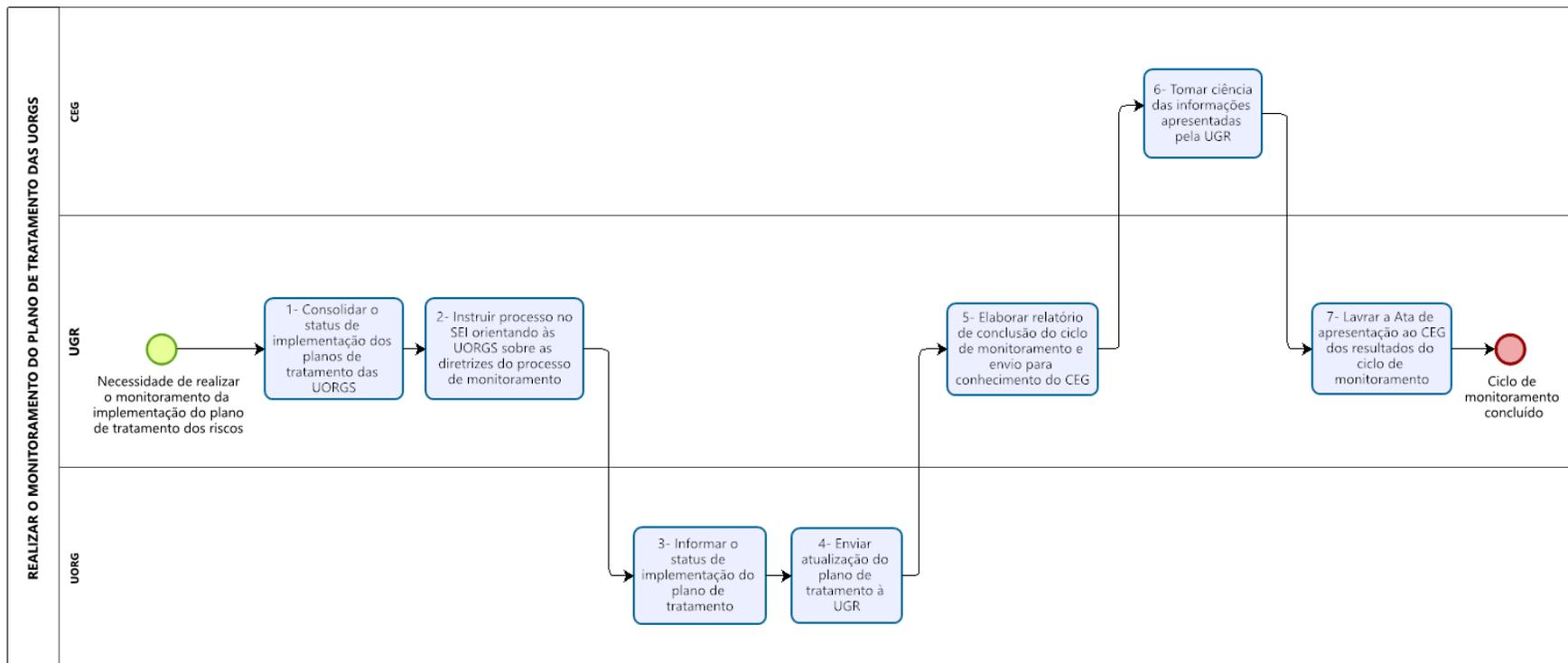
**05. ELABORAR O PLANO DE RESPOSTA E CONCLUIR O MAPEAMENTO DOS RISCOS**

**Autor:** Coordenadoria de Gestão de Processos Organizacionais/SPL/ANTAQ  
**Versão:** 1.0 TO-BE  
**Descrição:** Fluxo de trabalho para a elaboração do plano de resposta aos riscos e conclusão do processo de mapeamento de riscos.



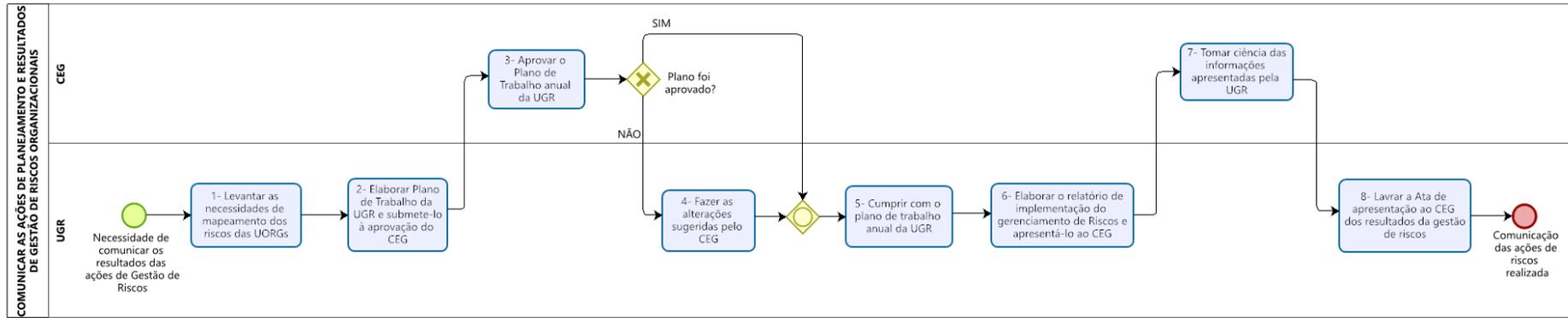
## 06. REALIZAR MONITORAMENTO DO PLANO DE TRATAMENTO

**Autor:** Coordenadoria de Gestão de Processos Organizacionais/SPL/ANTAQ  
**Versão:** 1.0 TO-BE  
**Descrição:** Fluxo de trabalho para realização do processo de monitoramento do plano de tratamento das UORGs.



### 07. COMUNICAR AÇÕES DE GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS

**Autor:** Coordenadoria de Gestão de Processos Organizacionais/SPU/ANTAQ  
**Versão:** 1.0 TO-BE  
**Descrição:** Fluxo de trabalho para realização do processo de comunicação de ações de gestão de riscos institucionais.



**ANEXO III – DIAGRAMA BOW TIE**

