

Manual de Gestão de Riscos **Estratégicos**



Metodologia de Gestão de Riscos da ANEEL

Brasília, 02 de maio de 2018

1ª Versão

Comitê de Riscos e Controles – CRC

Tiago de Barros Correia (DIR)	Presidente
Alessandro D´Afonseca Cantarino (SFG) Camilla de Andrade Gonçalves Fernandes - Suplente	Macroprocesso de Fiscalização e Substituto do Presidente
Alex Sandro Feil (SCR) Paulo César Montenegro Ávila e Silva - Suplente	Macroprocesso de Relações com a Sociedade
André Ramon (GDG) Nara Rúbia de Souza - Suplente	Macroprocesso de Assessoramento
Christiano Vieira da Silva (SRG) Gentil Nogueira de Sá Júnior - Suplente	Macroprocesso de Outorgas
Francisco José Pereira da Silva (SAF) Lauro Borges Pereira - Suplente	Macroprocesso de Planejamento
Ivo Sechi Nazareno (SCT) Adilson Sincotto Rufato - Suplente	Macroprocesso de Regulação Técnica
Júlio César Rezende Ferraz (SRM) Ricardo Takemitsu Simabuku - Suplente	Macroprocesso de Regulação Econômica

Secretaria Executiva

José Renato Pinto da Fonseca Sidnei Furlan - Suplente	Auditoria Interna
---	-------------------

Grupo Técnico de Apoio à Gestão de Riscos - GTAGR

Marco Aurélio Silva dos Santos (AIN)	Coordenação das atividades do Grupo e apoio à Secretaria Executiva
Maria Greisimare Goulart (AIN)	
Zuley Ferreira Pontes Júnior(AIN) (coordenador)	
Catarina Finazzi Postigo (SCR)	Macroprocesso de Relações com a Sociedade
Fábio Araujo Cruz(SGI)	Macroprocesso de Planejamento
Luiz Fernando Troncoso C. Marques (SCG)	Macroprocesso de Outorgas
Ricardo Martins (SGT)	Macroprocesso de Regulação Econômica
Pedro Mello Lombardi (SRD)	Macroprocesso de Regulação Técnica
Vera Lúcia Barrela Ávila (SFF)	Macroprocesso de Fiscalização
Vinicius Magela Venturim B. da Silva (GDG)	Macroprocesso de Assessoramento

Sumário

1. OBJETIVO DO DOCUMENTO	4
2. PÚBLICO ALVO.....	4
3. REFERÊNCIAS TÉCNICAS E MELHORES PRÁTICAS.....	4
4. CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE GERENCIAMENTO DE RISCOS ESTRATÉGICOS...	5
5. APETITE AO RISCO	8
6. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA	10
7. SIGLAS	65
8. GLOSSÁRIO	65
9. ANEXOS	72

1. OBJETIVO DO DOCUMENTO

Este documento visa estabelecer o Manual de Gestão de Riscos Estratégicos da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL.

2. PÚBLICO ALVO

Servidores e contratados que colaboram para o cumprimento dos objetivos da ANEEL.

3. REFERÊNCIAS TÉCNICAS E MELHORES PRÁTICAS

Foram utilizados como referência teórica os seguintes documentos:

- COSO II. ERM - Enterprise Risk Management, 2004;
- COSO Report. Internal Control: Integrated Framework. 1992;
- ABNT NBR ISO 31.000: 2009, Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes;
- ABNT NBR ISO 31010:2009, Gestão de Riscos - Técnicas para o processo de avaliação de riscos;
- IBGC. Cadernos de Governança Corporativa. Gerenciamento de Riscos Corporativos - Evolução em Governança e Estratégia, 2017 - Caderno nº 19 Publicado em maio de 2017;
- Referencial Básico de Governança - TCU - 2ª versão;
- Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01, de 10/5/2016;
- Guia do GesPública sobre Orientação para Gerenciamento de Riscos.
- Declaração de Posicionamento do IIA - Instituto dos Auditores Internos: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles.
- Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP - Assessoria Especial de Controles Internos - AECI 31/01/2017.
- Brasiliano, Antonio Celso Ribeiro. Inteligência em Riscos Corporativos. São Paulo. Sicurezza, 2016.
- Portaria - SEGECEX Nº 2 - TCU, de 22 de janeiro de 2018

4. CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE GERENCIAMENTO DE RISCOS ESTRATÉGICOS

Com vistas ao cumprimento da Iniciativa Estratégica 15.2.4 – Implementar a Gestão de Riscos como suporte à tomada de decisões, associado ao Objetivo Estratégico nº 15 – Desenvolver a cultura de gestão para resultados, do Planejamento Estratégico 2014-2017 e com o objetivo de dar continuidade às ações para implantação da Gestão de Riscos, foram aprovados, em 27 setembro de 2016, por meio da Portaria nº 4.211, a revisão da Política de Gestão de Riscos da ANEEL e o Regimento Interno do Comitê de Riscos e Controle - CRC.

Dentro do contexto acima, ocorreu a necessidade de desenvolver e implantar um Manual de Gestão de Riscos Estratégicos, composto por um processo estruturado, atrelado a metodologia e critérios personalizados para a ANEEL.

As incertezas permeiam a estratégia, os processos, as atividades e as áreas de qualquer organização. É dever do gestor que, de forma proativa, se antecipe as incertezas, estabelecendo um processo estruturado e robusto de Gestão de Riscos proporcionando garantia razoável de que os objetivos sejam alcançados.

A Gestão de Riscos Estratégicos é primordial para a condução das estratégias e atingimento de seus objetivos, à medida que possibilita o estabelecimento adequado de diretrizes e controles conforme o apetite ao risco, prevenindo, desta forma, surpresas indesejadas, como a concretização de riscos inesperados, bem como, a perda de oportunidades.

Visando estabelecer a Gestão de Riscos Estratégicos no âmbito da ANEEL, foi estabelecido um processo detalhado no item “6. Descrição da Metodologia”, sumariamente descrito abaixo:

1. Comunicação e Consulta

- A Comunicação e Consulta é a forma de estabelecer contato e relacionamento com os públicos de interesse internos e externos da ANEEL. É extremamente estratégico, porque tem a função de informar e sensibilizar cada um dos envolvidos no processo e deve acompanhar todas as fases do Processo de Gestão de Riscos.

2. Contexto Estratégico

- Entendimento profundo da Missão, da Visão, da cadeia de valor, dos objetivos, das Iniciativas Estratégicas, das Incertezas Críticas, da política de gestão de riscos, que são insumos para a Identificação de Riscos Estratégicos

3. Identificação de Riscos Estratégicos

- Na fase de identificação de riscos estratégicos, é necessário considerar todos os fatores de riscos (causas) e os riscos associados ao fato de não perseguir uma oportunidade. A identificação deve incluir todos os riscos, estando suas fontes sob o controle da Agência ou não, aplicando ferramentas e técnicas adequadas.

4. Avaliação da Motricidade

- Partindo do conceito de Interdependência, é necessário que a ANEEL identifique os riscos estratégicos considerados motrizes, visando entender a dinamicidade entre os riscos.

5. Análise e Avaliação de Riscos Residuais – Criticidade

- A análise e avaliação de riscos visa promover o entendimento do risco quanto a sua probabilidade de concretização e calcular seus respectivos impactos na estratégia e objetivos estratégicos da ANEEL.

6. Matriz de Priorização dos Riscos Estratégicos

- Com o objetivo de aplicar o conceito de interconectividade entre riscos, a priorização é elaborada por meio das ferramentas Matriz de Impactos Cruzados e Matriz de Riscos Residuais. Com o cruzamento das duas matrizes, é possível estabelecer a priorização dos riscos, onde no eixo vertical foi colocada a motricidade dos riscos (Matriz de Impactos Cruzados) e no eixo horizontal, a criticidade dos riscos (Matriz de Riscos, utilizando os quatro níveis da matriz).
- A Matriz de Priorização dos Riscos proporciona importante insumo para identificação e entendimento dos riscos de maior relevância. Isso faz com que a ANEEL tenha maior assertividade nas suas tomadas de decisões.

7. Respostas aos Riscos

- Realizada a identificação, análise e avaliação dos riscos, levando-se em consideração o Apetite ao Risco e a Matriz de Priorização dos Riscos, é determinada a resposta aos riscos, que incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar, cujo principal insumo para tratamento advém dos Fatores de Risco (causas) identificados e priorizados.

8. Indicadores e Monitoramento

- Os indicadores são elaborados para que os responsáveis tenham condições de acompanhar a evolução do ambiente de risco.
- Como parte do processo de retroalimentação, o monitoramento deve acontecer periodicamente através dos indicadores, propiciando alerta tempestivo para mudanças que podem alterar o nível de risco, impactando o negócio.

5. APETITE AO RISCO

5.1 Alinhar o Apetite a Risco e a Estratégia da ANEEL

A administração da ANEEL deve considerar em primeiro lugar o apetite a risco ao avaliar as opções estratégicas e fixar objetivos compatíveis com a estratégia escolhida, bem como, desenvolver mecanismos para administrar os riscos implícitos.

Abaixo a Matriz de Priorização de Riscos da ANEEL e os respectivos níveis de apetite, tolerância e capacidade aos riscos, utilizada exclusivamente para Riscos Estratégicos. Cabe destacar que tendo em vista o nível de maturidade de gestão de riscos da ANEEL e conseqüentemente visando reduzir sua exposição, o modelo da matriz de riscos possui uma postura mais conservadora.

- i. **Apetite ao Risco:** Trata-se de quadrantes cuja criticidade é aceita pela ANEEL, mediante tratativas estabelecidas pelos gestores para atingir seus objetivos, representado com o numeral “1” na matriz abaixo. Deve-se planejar e aprovar planos de ação preventivos (visando reduzir a probabilidade) e/ou corretivos (visando reduzir impactos) no prazo máximo de 30 dias;
- ii. **Tolerância a Risco:** Trata-se de quadrantes cuja criticidade está além do apetite ao risco, desta forma, o risco não é aceito pela ANEEL, representado com o numeral “2” na matriz abaixo. Deve-se planejar e aprovar planos de ação preventivos (visando reduzir a probabilidade) e/ou corretivos (visando reduzir impactos) no prazo máximo de 15 dias;
- iii. **Capacidade de Risco:** Trata-se de quadrantes cuja criticidade é extrema, demandando ações imediatas, representado com o numeral “3” na matriz abaixo. Deve-se planejar e aprovar planos de ação preventivos (visando reduzir a probabilidade) e/ou corretivos (visando reduzir impactos) imediatamente.

		Criticidade dos Riscos			
		IV - Quadrante Verde	III - Quadrante Amarelo	II - Quadrante Laranja	I - Quadrante Vermelho
Motricidade dos Riscos	Motriz	2	2	3	3
	Ligação		1	2	3
	Dependente			1	1
	Independente				1

Figura 1: Matriz de Priorização dos Riscos com os Níveis de Apetite, Tolerância e Capacidade aos Riscos

A Capacidade de Risco (numeral “3”) foi definida considerando riscos motrizes ou de ligação de alta criticidade, desta forma, carecem de tratamento prioritário e em curto prazo.

A Tolerância a Risco (numeral “2”) foi definida levando-se em consideração Riscos motrizes de baixa criticidade ou Riscos de ligação de criticidade considerável, desta forma, devem ser tratados com regime de urgência.

O Apetite ao Risco (numeral “1”) foi definido levando-se em consideração duas premissas: Riscos de alta criticidade e baixa motricidade e Riscos de baixa criticidade e alta motricidade, demandando, desta forma, ações a médio prazo.

Os demais quadrantes são Riscos cuja probabilidade e impacto podem ser aceitas pela Agência, sendo necessário somente o constante monitoramento.

Nota: Especificadamente em Riscos Estratégicos, a ferramenta de tomada de decisão é a Matriz de Priorização de Riscos, com o objetivo de considerar a Interconectividade dos Riscos, conceito presente no COSO II - ERM 2004, sendo assim, o Gestor do Risco e o CRC devem avaliar o grau de Motricidade e Dependência dos Riscos, considerando o resultado da Matriz de Impactos Cruzados (motricidade) e posteriormente avaliar a probabilidade e o impacto dos riscos, considerando o resultado da Matriz de Risco (criticidade), através do cruzamento da motricidade e criticidade será obtido a Matriz de Priorização de Riscos.

6. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

6.1 Fases do Processo de Gestão de Riscos Estratégicos

O Processo de Gestão de Riscos Estratégicos da ANEEL possui como base a estrutura do framework da Norma ISO 31000:2009 Gestão de Riscos e os fundamentos e conceitos do COSO II - ERM, 2004, composto por oito fases, conforme “framework” apresentado abaixo

O Processo de Gestão de Riscos Estratégicos da ANEEL é composto por oito fases, interconectadas, conforme descrição abaixo:

1. Comunicação e Consulta
2. Contexto Estratégico
3. Identificação de Riscos Estratégicos
4. Avaliação da Motricidade
5. Análise e Avaliação de Riscos Residuais - Criticidade
6. Matriz de Priorização dos Riscos Estratégicos
7. Resposta aos Riscos
8. Indicadores e Monitoramento

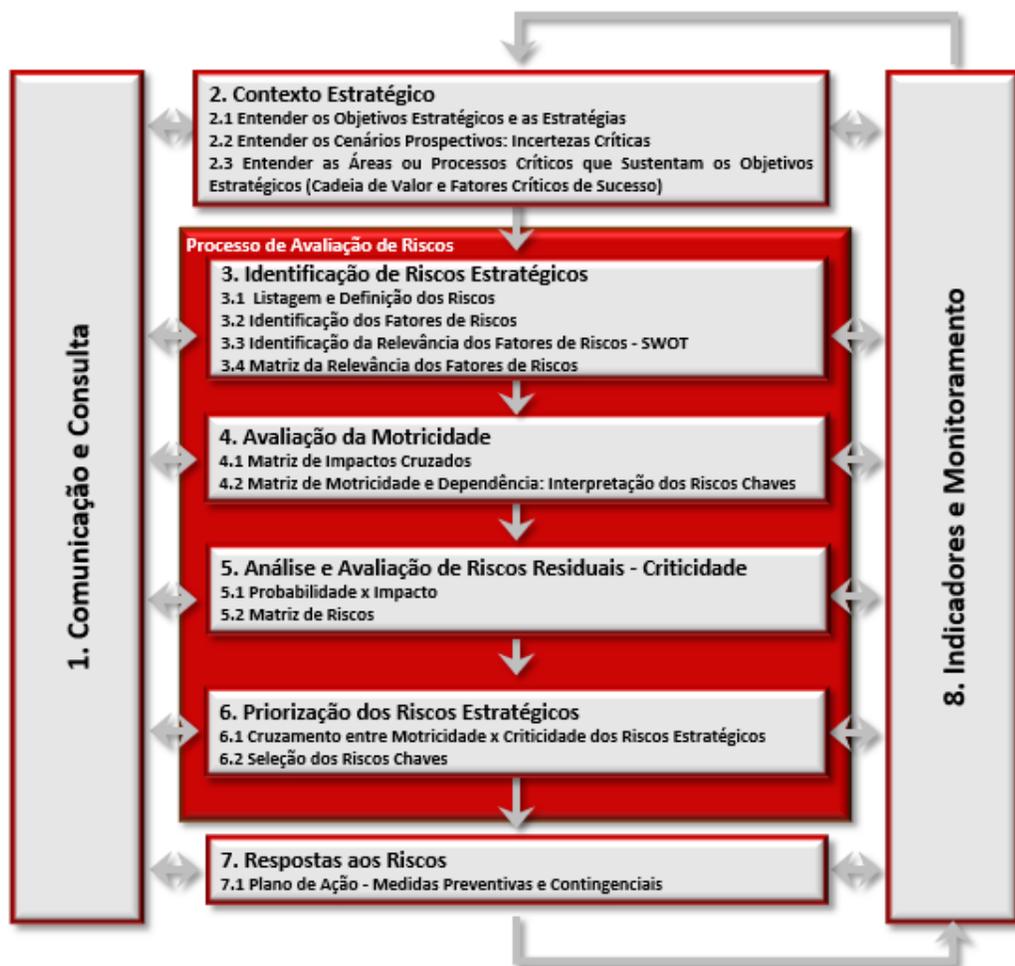


Figura 2: Framework do processo de Gestão de Riscos Estratégicos da ANEEL

6.2 Descrição das Fases do Processo de Gestão de Riscos Estratégicos

Fase 1. Comunicação e Consulta

Descrição

A fase da Comunicação e Consulta é a forma de estabelecer diálogo com os públicos de interesse da ANEEL: internamente com os gestores, servidores, prestadores de serviço, parceiros; externamente, com os clientes, fornecedores, parceiros, entidades, associações, ONG's, governo, imprensa, comunidades diversas, entre outros.

A comunicação deve acompanhar todas as fases da Gestão de Riscos Estratégicos. É extremamente relevante porque tem o objetivo de informar e sensibilizar cada um

dos envolvidos no processo, para que a gestão de riscos alcance os melhores resultados. Deve abordar questões relacionadas com o risco propriamente dito, suas causas (fatores de riscos), suas consequências e as medidas que estão sendo tomadas para tratá-los.

É importante que a Comunicação e Consulta interna e externa sejam realizadas a fim de assegurar que os responsáveis pela implementação das ações de Gestão de Riscos Estratégicos e as partes interessadas compreendam os fundamentos sobre os quais as decisões são tomadas (matriz de riscos, apetite ao risco, ações preventivas e contingenciais, ferramentas utilizadas e critérios) e as razões pelas quais ações específicas são requeridas.

As informações colhidas por meio da consulta embasam e orientam as partes no processo de tomada de decisão ou no processo de definição da direção a respeito de uma questão específica.

A iniciativa de sensibilização e consulta dos responsáveis e outras partes interessadas pelo desenvolvimento desta fase do processo devem:

- Auxiliar a estabelecer o contexto estratégico apropriadamente;
- Assegurar que os interesses das partes interessadas sejam compreendidos e considerados;
- Auxiliar a assegurar que os riscos sejam identificados adequadamente;
- Reunir diferentes áreas de especialização para análise dos riscos;
- Assegurar que diferentes pontos de vista sejam devidamente considerados quando da definição dos critérios para análise de riscos (probabilidade e impacto) e na avaliação dos riscos (Matriz de Priorização dos Riscos);
- Garantir o aval e o apoio para um plano de tratamento;
- Aprimorar a gestão de mudanças (ciclo PDCA) durante o processo de gestão de riscos;
- Desenvolver um plano apropriado para comunicação interna e externa.

Fluxograma

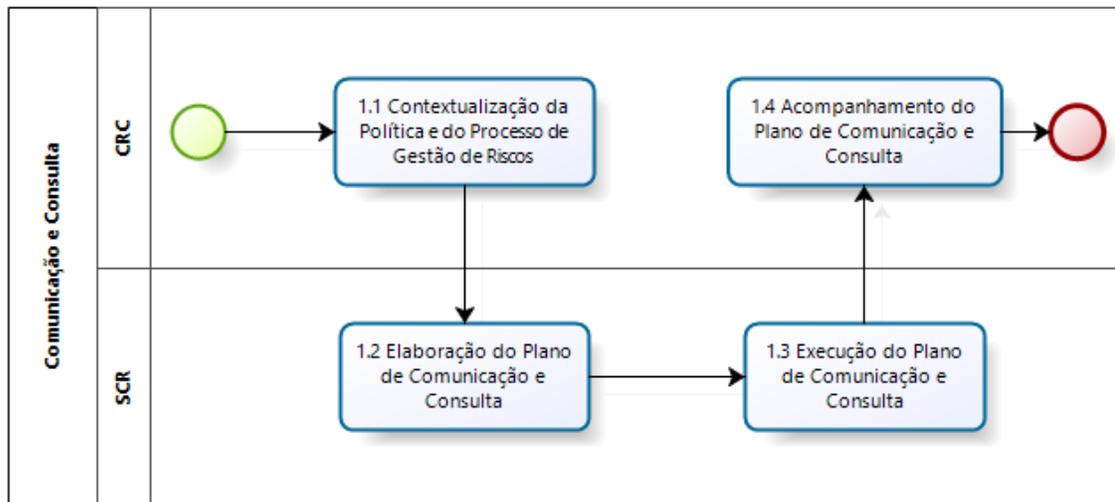


Figura 3: Fluxograma - Comunicação e Consulta

1.1 Contextualização da Política e do Processo de Gestão de Riscos

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e Grupo Técnico de Apoio à Gestão de Riscos - GTAGR;
- **Envolvidos:** Gabinete do Diretor-Geral - GDG;
- **Entrada:** Política de Gestão de Riscos, Manual de Gestão de Riscos, insumos do Planejamento Estratégico (objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas, incertezas críticas), cronograma do Planejamento Estratégico;
- **Periodicidade:** Na implementação do processo de gestão de riscos, quando forem identificadas mudanças significativas ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Registro das ações pretendidas (ver exemplo no Anexo I – Registro de Evento);
- **Descrição (como):** O CRC define quais objetivos devem ser alcançados, quem deve ser sensibilizado e os prazos aplicáveis.

1.2 Elaboração do Plano de Comunicação e Consulta

- **Responsável:** Superintendência de Comunicação e Relacionamento Institucional - SCR;
- **Executante:** SCR;
- **Envolvidos:** CRC;
- **Entrada:** Registro das ações pretendidas pelo CRC e cronograma do Planejamento Estratégico;
- **Periodicidade:** Quando a SCR for demandada pelo CRC;
- **Entrega (produto):** Plano de Ação de Comunicação (ver exemplo no Anexo II – Plano de Comunicação);
- **Descrição (como):** O plano, baseado na contextualização, deve ser elaborado contendo tipos de ações a serem realizadas, o público alvo a ser atingido, objetivos, datas, responsáveis e demais itens relevantes, conforme padrão da SCR.

1.3 Execução do Plano de Comunicação e Consulta

- **Responsável:** SCR;
- **Executante:** SCR;
- **Envolvidos:** Conforme definido no Plano de Ação de Comunicação e Consulta;
- **Entrada:** Plano de Ação de Comunicação e Consulta;
- **Periodicidade:** Conforme estabelecido no cronograma do Plano de Ação de Comunicação e Consulta;
- **Entrega (produto):** Registro de Execução (ver exemplo no anexo I – Registro de Evento);
- **Descrição (como):** Serão realizadas as ações planejadas com o objetivo de sensibilizar sobre a importância da identificação dos riscos que possam impactar as estratégias e os objetivos estratégicos, além de discutir e explicar a utilização e aplicação das ferramentas e métricas, as causas dos riscos (fatores de riscos), as consequências, a interconectividade, os riscos chaves e as medidas preventivas e de contingência para mitigar os impactos.

1.4 Acompanhamento do Plano de Comunicação e Consulta

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** GTAGR;
- **Envolvidos:** SCR;
- **Entrada:** Plano de Ação de Comunicação e Consulta e os Registros de Execução;
- **Periodicidade:** Conforme cronograma do Plano de Ação de Comunicação e Consulta;
- **Entrega (produto):** Relatórios de acompanhamento (ver exemplo no anexo I – Registro de Evento);
- **Descrição (como):** De forma periódica, para garantir a aferição do progresso obtido ou o desvio, em relação ao plano de comunicação e consulta previamente estabelecido. Esta atividade servirá também para retroalimentação do processo de gestão de riscos estratégicos.

Fases (etapas) inter-relacionadas

A fase em questão interage em todas outras fases, garantindo o fluxo de informações e dados de forma transparente e tempestiva, essencial para que o Processo de Gestão de Riscos atinja seus objetivos. Não necessariamente há formalização na comunicação realizada. Normalmente são realizados *workshops* no início de cada ciclo com os gestores das áreas, além de *checkpoints* de alinhamento, caso necessário.

Fase 2. Contexto Estratégico

Descrição

Para o desenvolvimento do Processo de Gestão de Riscos é essencial conhecer os contextos interno e externo já mapeados pelo processo de Planejamento Estratégico, complementados, se houver necessidade, por outros levantamentos, a serem

considerados ao gerenciar riscos. O estabelecimento do contexto é dividido em três etapas, conforme fluxo abaixo.

Fluxograma

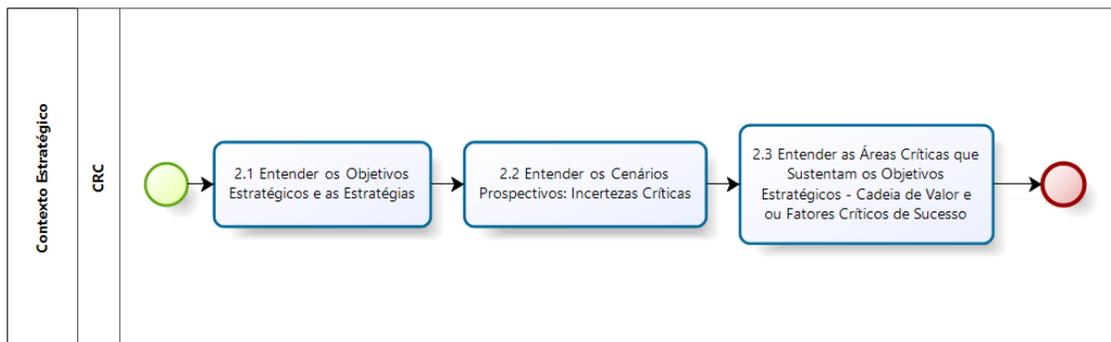


Figura 4: Fluxograma - Contexto Estratégico

2.1 Entender os Objetivos Estratégicos e as Estratégias

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** GDG, Comitê de Planejamento Estratégico - CPE e áreas técnicas.
- **Entrada:** Planejamento Estratégico da ANEEL;
- **Periodicidade:** Na elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Registro de entendimento dos objetivos estratégicos e estratégias (ver exemplo no Anexo III – Contexto Estratégico);
- **Descrição (como):** Deve-se buscar conhecimento profundo dos Objetivos Estratégicos e das Estratégias que a ANEEL traçou permitindo alinhar os riscos deles decorrentes ao apetite aos riscos da organização. As seguintes perguntas auxiliam na construção dos conhecimentos requeridos nesta fase:
 - Qual a missão, visão e valores da ANEEL?
 - Quais são os serviços e ou atividades essenciais da ANEEL?

- Qual é o público-alvo (foco)?
- Quais são as oportunidades e ameaças que existem no ambiente da ANEEL?
- Quais as forças e fraquezas da ANEEL?
- Quais são os objetivos estratégicos da ANEEL?
- Quais são as iniciativas estratégicas para atingir os objetivos?

2.2 Entender os Cenários Prospectivos: Incertezas Críticas

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** GDG, CPE e áreas técnicas.
- **Entrada:** Incertezas críticas identificadas no processo de Planejamento Estratégico;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Matriz de Incertezas Críticas (Ver exemplo no Anexo III – Contexto Estratégico e Matriz de Incertezas Críticas);
- **Descrição (como):** Incertezas Críticas são os eventos com alto grau de volatilidade. As incertezas no ambiente não são iguais, umas podem ser previsíveis, com tendências e outras totalmente disruptivas e com impactos altos. Estes impactos podem ser positivos, quando geram oportunidades, ou negativos, quando geram ameaças. Outro ponto importante é que as incertezas críticas podem também configurar riscos ou fatores de riscos. Os envolvidos devem avaliar as incertezas críticas, que servirão de insumos no desenvolvimento da etapa 3 – Identificação de Riscos Estratégicos.

É recomendável concentrar-se nos extremos críticos, ou seja, aqueles eventos com evoluções altamente incertas e de alto impacto potencial. Para isso os executores deverão conduzir reunião do tipo “brainstorming” com as partes interessadas, visando identificar e classificar as incertezas críticas. Abaixo detalham-se os critérios para pontuar os eventos de incerteza crítica:

Atribuir o nível de incerteza associada ao Evento significa dizer o quanto ele é imprevisível ou incerto de acontecer. Deve-se utilizar a escala de um a até cinco, conforme tabela abaixo.

Pontuação	Nível Incerteza
1	Nenhuma Incerteza
2	Baixa incerteza
3	Média incerteza
4	Incerto
5	Muito incerto

Atribuir Impacto Potencial ao Evento significa dizer o quanto ele é “importante”, ou “relevante” para processo que está sendo conduzido. Deve-se utilizar uma escala de 1 (um) a 5 (cinco) - quanto maior for o impacto potencial sobre os objetivos estratégicos e a estratégia da ANEEL, maior deverá ser o valor a ele atribuído.

Pontuação	Impacto Potencial
1	Muito leve
2	Leve
3	Moderado
4	Severo
5	Massivo

O resultado do produto entre a probabilidade e o impacto será plotado em uma Matriz, denominada Matriz de Incertezas Críticas. Os eventos tidos como incertezas críticas, segundo os critérios estabelecidos, devem ser monitorados com o intuito de se identificar possibilidades de sua materialização. A Matriz de Incertezas Críticas fica assim formatada:

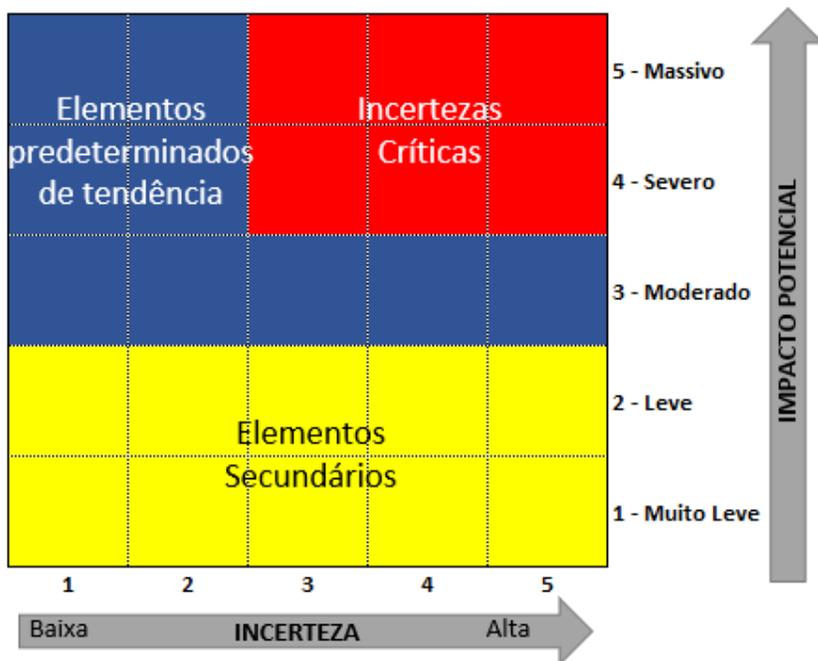


Figura 5: Matriz de Incertezas Críticas

Os três quadrantes da Matriz de Incertezas Críticas possuem tratativas distintas, conforme descrito abaixo:

- Elementos Secundários: Eventos plotados neste quadrante possuem baixa representatividade, podem ser descartados;
- Elementos Predeterminados - Tendências: Trata-se de eventos com baixa incerteza, isto é, grande probabilidade de se concretizar, e impacto potencial alto. Poderá, conforme demonstrado na metodologia, ser alvo de ação específica para tratamento;
- Incertezas Críticas: Trata-se de eventos com alto grau de incerteza e alto impacto potencial, devem ser constantemente monitorados.

2.3 Entender as Áreas Críticas que sustentam os Objetivos Estratégicos - Cadeia de Valor e/ou Fatores Críticos de Sucesso

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** GDG, CPE e áreas técnicas;
- **Entrada:** Estrutura organizacional, cadeia de valor, fatores críticos de sucesso, Planejamento Estratégico;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Relação de áreas e processos que afetam os objetivos estratégicos (ver exemplo no Anexo III – Contexto Estratégico);
- **Descrição (como):** É necessário entender e compreender quais são as áreas e processos da ANEEL considerados estratégicos, aqueles que sustentam os Objetivos Estratégicos e as estratégias. Isto significa dizer que o CRC deve saber quais são os processos considerados estratégicos e aqueles que garantem a sua sustentação.

Em síntese, o que se pretende alcançar nesta etapa é uma visão estratégica e geral da ANEEL, a interconectividade entre os objetivos, o caminho e os meios para conseguir os resultados pretendidos de forma flexível e ágil.

Por exemplo, hoje, a Cadeia de Valor e o ANEEOGRAMA poderiam ser usados para identificar as áreas e os processos considerados críticos/estratégicos para suportarem a materialização dos Objetivos Estratégicos e respectivas estratégias. As figuras abaixo demonstram a Cadeia de Valor e o ANEEOGRAMA:

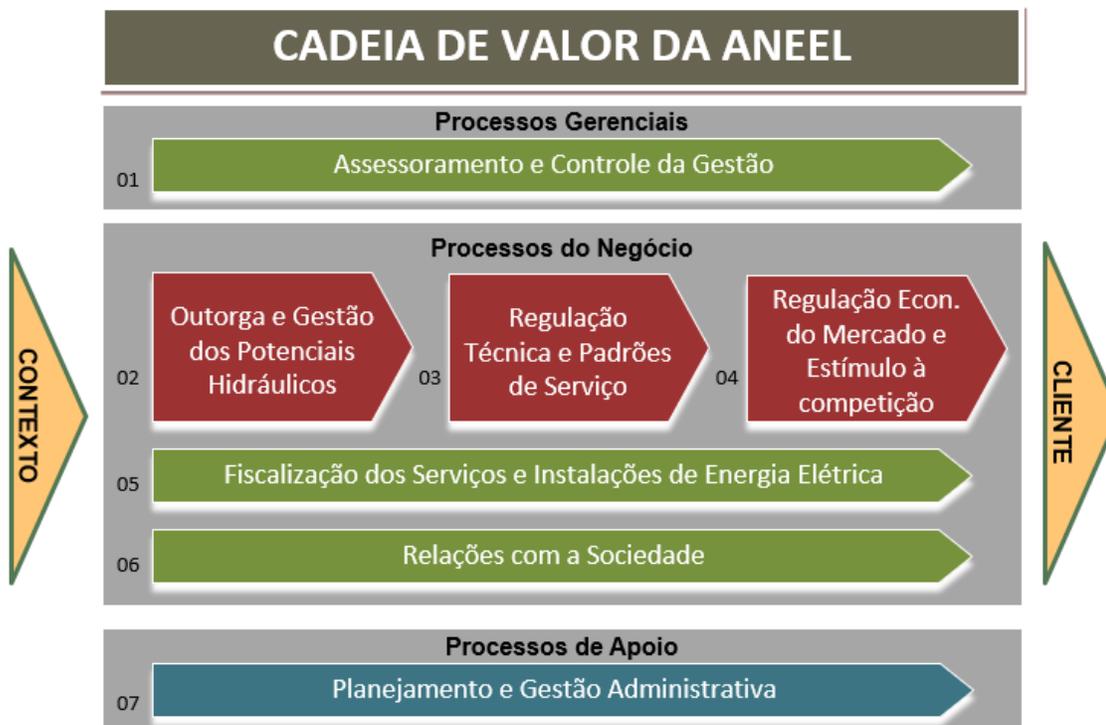


Figura 6: Cadeia de Valor

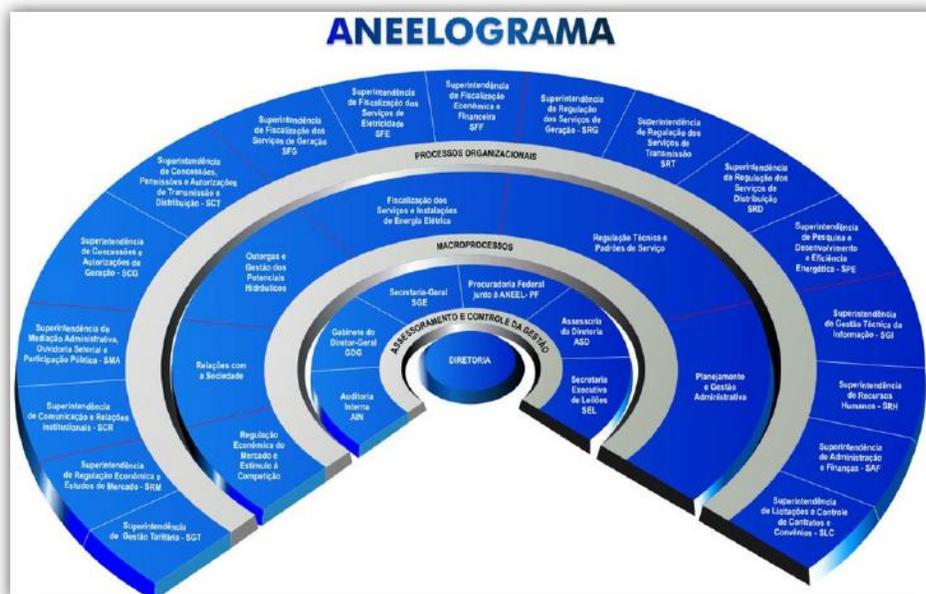


Figura 7: ANEEOLOGRAMA

As perguntas a serem respondidas são:

- Quais áreas e processos agregam valor para que os objetivos estratégicos e as estratégias sejam materializados?
- Quais áreas e processos fornecem apoio direto para que os objetivos e estratégias sejam concretizadas?

Fases (etapas) inter-relacionadas

A etapa em questão interage com a fase “8. Indicadores e Monitoramento”, onde ocorre a retroalimentação, essencial para a obtenção de insumos que amparam as demais fases do processo, além da fase “1. Comunicação e Consulta”.

Fase 3. Identificação de Riscos Estratégicos

Descrição

Na fase de identificação de riscos estratégicos é necessário considerar todos os fatores de riscos (causas) e os riscos associados, sejam eles positivos ou negativos. A identificação deve incluir todos os riscos, estando suas fontes sob o controle da Agência ou não, aplicando ferramentas e técnicas adequadas. A identificação de riscos é dividida em quatro etapas, conforme segue.

Fluxograma detalhado

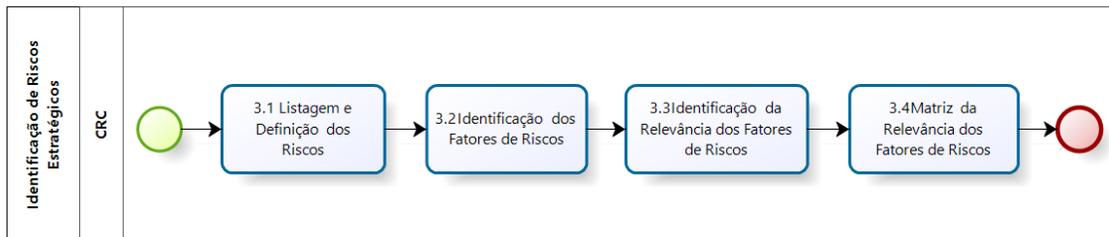


Figura 8: Fluxograma - Identificação de Riscos Estratégicos

3.1 Listagem e Definição dos Riscos

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** GDG, Líderes e áreas técnicas;
- **Entrada:** Planejamento Estratégico, incertezas críticas, Relação de áreas e processos que afetam os objetivos estratégicos, Registro de entendimento dos objetivos estratégicos e estratégias;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Listagem e descrição dos riscos estratégicos identificados;
- **Descrição (como):** O risco estratégico é qualquer evento, interno ou externo, que pode impactar, diretamente ou indiretamente, os objetivos estratégicos e suas estratégias. Impactar significa tanto a não concretização dos objetivos e ou estratégias (consequências negativas), como também otimizar, antecipar, reduzir tempo, os objetivos e ou estratégias (consequências positivas – oportunidades) de forma parcial ou total.

A listagem dos riscos deve ser realizada através de reuniões do tipo brainstorming, levantando tanto os riscos já identificados como aqueles que nunca aconteceram no contexto da ANEEL, porém são riscos exequíveis, ou seja, poderão ocorrer.

Cabe destacar que, após a realização da seção de Brainstorming, deve-se realizar o saneamento da lista de Riscos sugeridos, sendo assim, considerar os que não forem julgados incoerentes, repetidos e/ou fora do escopo estratégico.

Segundo o documento COSO ERM 2004 no item Riscos e Oportunidades, página 4: “Os riscos podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos. Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que por sua vez representam a possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor. A direção da organização canaliza as oportunidades para seus processos de elaboração de estratégias ou objetivos, formulando planos que visam ao aproveitamento destes”.

Visando garantir uniformidade de entendimento, o “risco” deve ser conceituado e explicitado em dicionário de Riscos Estratégicos, conforme modelo ilustrativo abaixo, atrelando o risco identificado ao Objetivo e/ou Iniciativa Estratégica relacionada.

Cód.	Risco	Descrição	Objetivo(s) e/ou Iniciativa(s) estratégica(s) relacionada(s)
R.1	Baixa eficiência do setor por obsolescência da infraestrutura e tecnologia aplicada	O risco está relacionado a incapacidade da ANEEL em estabelecer padrões de infraestrutura e tecnologia adequada a evolução e demanda do mercado.	
R.2	Emissão de atos regulatórios incoerentes	O risco está relacionado a elaboração e emissão de atos regulatórios que não contribuam para o crescimento do setor energético.	
R.3	Perda/Baixo poder de relacionamento institucional	O risco está relacionado a perda total ou baixo poder de relacionamento da ANEEL com as demais instituições do setor, acarretando em inexpressividade no cenário político nacional.	
R.4	Falha na antecipação de cenários de instabilidade política	O risco está relacionado a incapacidade de prospectar cenários de instabilidade política, que podem afetar severamente o cumprimento da missão institucional da agência.	
R.5	Perda da capacidade de fiscalização eficiente dos contratos	O risco está relacionado a fiscalização ineficiente de contratos por questões financeiras ou baixo conhecimento técnico dos agentes responsáveis, prejudicando o cumprimento das atribuições institucionais da agência.	

Figura 9: Listagem e Definição dos Riscos

3.2 Identificação dos Fatores de Riscos

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** GDG, Líderes e áreas técnicas;
- **Entrada:** Riscos e incertezas críticas;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Diagramas de Causa e Efeito por risco;

- **Descrição (como):** Os fatores de risco são na realidade a origem e/ou causa de cada risco estratégico identificado, tanto positivo como negativo.

Para compreender o risco e sua composição, existe a necessidade de dissecar o risco em causas. Nesse caso utiliza-se a técnica do Diagrama de Causa e Efeito, o chamado Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Espinha de Peixe, para entender quais são os fatores de riscos que influenciam a concretização de cada risco.

Em 1953 o Professor Kaoru Ishikawa, da Universidade de Tóquio Japão, sintetizou as opiniões dos engenheiros de uma fábrica na forma de um diagrama de causa e efeito, enquanto eles discutiam problemas de qualidade.

Neste contexto, foi adaptado o diagrama de causa e efeito da qualidade para a área de Gestão de Riscos conforme macro causas estabelecidas pelo COSO ERM, que servem para os Riscos Estratégicos.



Figura 10: Diagrama de Causa e Efeito - Macro Causa COSO

Os fatores externos, com os exemplos de eventos correlatos e suas implicações, incluem as macro causas Político / Econômico, Meio Ambiente / Social e Tecnológico e os fatores internos, com os exemplos de eventos correlatos e suas implicações, incluem as macro causas Processo, Pessoas e Tecnologia / Infraestrutura, sendo:

Macro causa	Definição
Ambiente Externo	
Político / Econômico	<p>Político: Eventos externos relacionados ao contexto Político, como: Eleição de agentes do governo com novas agendas políticas e novas leis e regulamentos, resultando, por exemplo, na abertura ou na restrição ao acesso a mercados estrangeiros, ou elevação ou redução na carga tributária.</p> <p>Econômico: Os eventos relacionados contemplam causas externas oriundas do contexto econômico que a ANEEL está inserida, como: Recessão econômica, Endividamento da população, entre outros.</p>
Meio Ambiente / Social	<p>Meio Ambiente: São questões relacionadas ao ambiente externo que podem afetar a ANEEL, como por exemplo: Condições climática adversas, estiagem e etc.</p> <p>Social: Eventos externos relacionados a alterações nas condições demográficas, nos costumes sociais, nas estruturas da família, nas prioridades de trabalho/ vida e a atividade terrorista, que, por sua vez, podem provocar mudanças na demanda de produtos e serviços, novos locais de compra, demandas relacionadas a recursos humanos, paralisações da produção, aumento desproporcional de demanda e etc.</p>
Tecnológico	Refere-se a eventos externos de cunho tecnológico que podem afetar a organização, como: Crimes cibernéticos, inovações na forma de geração de energia e demais tendências.
Ambiente Interno	
Processo	Influência da existência de processos, políticas, normas e procedimentos para a materialização do risco.
Pessoas	Influência do nível da equipe envolvida, considerando-se perfil e qualificação, para a materialização do risco, bem como do nível de relacionamento dos servidores. Influência do nível da equipe envolvida, considerando-se perfil e qualificação, para a materialização do risco, bem como do nível de relacionamento dos servidores.
Tecnologia / Infraestrutura	<p>Tecnologia: Influência dos sistemas de informação utilizados pela agência para a materialização do risco.</p> <p>Infraestrutura: Influência da existência de recursos físicos e sistemas eletrônicos para a materialização do risco.</p>

Ressalta-se que para cada risco identificado existe a necessidade da elaboração de um diagrama de causa e efeito específico. Assim, se há 10 Riscos Estratégicos tem-se que elaborar 10 diagramas de causa e efeito.

Exemplo:

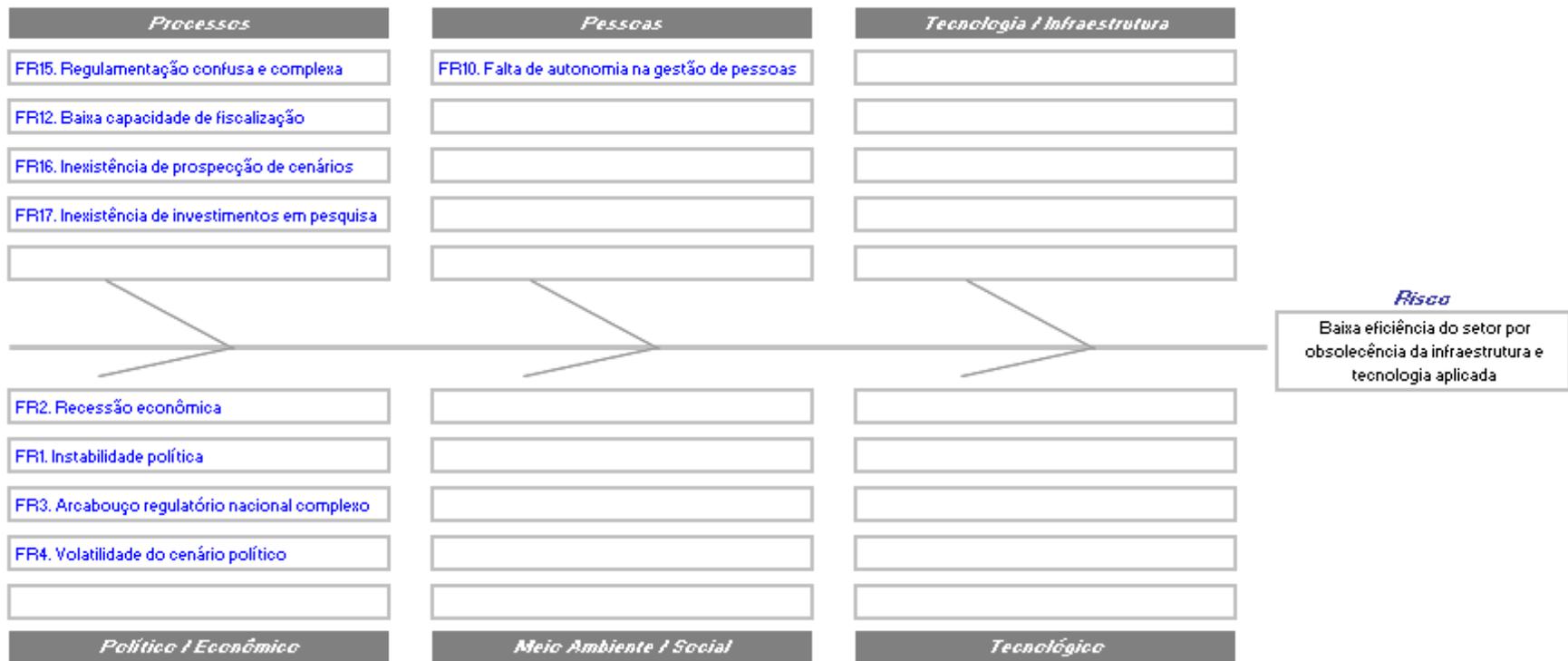


Figura 11: Diagrama de Causa e Efeito

3.3 Identificação da Relevância dos Fatores de Riscos

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** GDG, Líderes e áreas técnicas;
- **Entrada:** Fatores de Riscos e respectivas frequências;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Relevância dos Fatores de Riscos (Magnitude x Importância);
- **Descrição (como):** Após a identificação dos fatores de riscos é necessário identificar aqueles que são comuns no universo de riscos mapeados. Dentre os fatores de riscos classificados nesta condição é preciso determinar quais são os considerados relevantes, os que possuem maior condição de influenciar na concretização do risco.

Para identificar a relevância dos fatores de riscos utiliza-se a Matriz SWOT, técnica conhecida para identificar os pontos fracos, os pontos fortes, as oportunidades e as ameaças do contexto da empresa.

A avaliação das forças e fraquezas diz respeito ao ambiente interno. São as condicionantes que a Agência possui domínio de ação e decisão, os chamados fatores de riscos internos ou variáveis internas podendo ser negativas (fraquezas) ou positivas (forças).

Os fatores de riscos considerados incontroláveis dizem respeito à ambiência externa, podendo ser negativa (ameaças) ou positiva (oportunidades).

Para identificar a relevância dos fatores de riscos são utilizados dois critérios de avaliação: a magnitude e a importância.

- **Magnitude:** representa o número de vezes que o fator de risco é identificado nos diagramas de causa e efeito dos riscos mapeados e, por consequência, seu potencial influenciador perante o contexto definido na etapa 2. A magnitude é ranqueada, utilizando-se uma pontuação que varia de 1 a 3, sendo positiva (Forças e Oportunidades) ou negativa (Fraquezas e Ameaças).

Exemplo de cálculo para a nota de magnitude:

Exemplo de cálculo para a nota de magnitude:

Exemplo 1 - Números Inteiros

Caso um determinado fator de risco apareça 5 (cinco) vezes em 6 (seis) riscos identificados, significa que este fator de risco possui uma frequência Alta, conclui-se, pela metodologia sugerida, que sua magnitude terá uma nota “-3”, conforme tabela de cálculo abaixo:

Total de Riscos (6) / Constante (3) = 2 (intervalo linear das notas – classificação das ocorrências do fator de risco).

Quantidade de Riscos	6	Notas	Intervalo de Ocorrências
		-1	1 a 2
		-2	3 a 4
Amplitude do Intervalo	2	-3	5 a 6

Exemplo 2 - Números Decimais

Caso um determinado fator de risco apareça 5 (cinco) vezes em 7 (sete) riscos identificados, significa que este fator de risco possui uma frequência Alta, conclui-se, pela metodologia sugerida, que sua magnitude terá uma nota “-3”, conforme tabela de cálculo abaixo:

Total de Riscos (7) / Constante (3) = 2,33 (intervalo linear das notas – classificação das ocorrências do fator de risco).

		Notas	Intervalo de Ocorrências
Quantidade de Riscos	7	-1	Até 2,33
		-2	De 2,34 até 4,66
Amplitude do Intervalo	2,33	-3	Acima de 4,67

Nota: A frequência e a tabela de pontuação irão variar sempre que a quantidade de riscos for alterada.

- **Importância:** Trata-se da sensibilidade do quão importante é o Fator de Risco para a concretização dos riscos no contexto em análise. É uma nota subjetiva com base na percepção dos envolvidos na avaliação do contexto. A valoração da importância situa-se em 3 níveis de pontuação:
 - 3 (Alta importância - grande potencial para concretização do risco);
 - 2 (Média importância - potencial moderado para concretização do risco);
 - 1 (Pouca importância - potencial baixo para concretização do risco).

Para definição de ranking dos fatores de riscos utiliza-se o resultado do produto da pontuação atribuída à magnitude e à importância. Os fatores de riscos com maior pontuação são considerados os mais relevantes, uma vez que possuem maior potencial de influenciar os riscos identificados.

A Matriz SWOT demonstra o conjunto de fatores de riscos, sejam fraquezas ou ameaças, sejam forças ou oportunidades. Com esta fotografia pode-se enxergar as maiores fragilidades e as maiores forças, que permitem alavancar e otimizar os recursos e o tempo. Sob o ponto de vista das fraquezas e das ameaças contidas na Matriz, pode-se afirmar que a Matriz SWOT é um resumo de todos os diagramas de causa e efeito, sem a repetição dos fatores de riscos comuns.

Exemplo:

FREQUEZAS						AMEAÇAS					
Cód.	Fator de Risco	Qtde.	Mag.	Imp.	Total	Cód.	Fator de Risco	Qtde.	Mag.	Imp.	Total
FR.9	Falta de autonomia administrativa e financeira	2	-1	3	-3	FR.1	Instabilidade política	2	-1	2	-2
FR.10	Falta de autonomia na gestão de pessoas	4	-2	3	-6	FR.2	Recessão econômica	2	-1	3	-3
FR.11	Dificuldade de realizar Análise de Impacto Regulatório	1	-1	2	-2	FR.3	Arcabouço regulatório nacional complexo	3	-2	2	-4
FR.12	Baixa capacidade de fiscalização	2	-1	3	-3	FR.4	Volatilidade do cenário político	3	-2	3	-6
FR.13	Baixa prioridade às questões relacionadas à gestão interna pelos Diretores	1	-1	2	-2	FR.5	Excesso de judicialização dos atos administrativos	1	-1	3	-3
FR.14	Recursos insuficientes	1	-1	3	-3	FR.6	Atuação Excessiva de órgãos de controle	2	-1	3	-3
FR.15	Regulamentação confusa e complexa	3	-2	2	-4	FR.7	Baixo incentivo a inovação	1	-1	3	-3
FR.16	Inexistência de prospecção de cenários	4	-2	3	-6	FR.8	Prioridades definidas por questões políticas	3	-2	3	-6
FR.17	Inexistência de investimentos em pesquisa tecnológica	2	-1	3	-3						

Figura 12: Cálculo - Identificação da Relevância dos Fatores de Riscos

Desta forma, pode-se concluir que a Matriz SWOT adaptada para a gestão de riscos permite visualizar o conjunto de objetivos ou a perspectiva do *Balanced Scorecard* (BSC), identificando os fatores relevantes de maneira a enxergar a “Floresta”, enquanto que o diagrama de causa e efeito visualiza somente o risco analisado, ou seja, enxerga unicamente uma “Árvore” da floresta.

Exemplo:

	VARIÁVEIS POSITIVAS	VARIÁVEIS NEGATIVAS
VARIÁVEIS INTERNAS	FORÇA (M x I = R)	FRAQUEZA (M x I = R)
VARIÁVEIS EXTERNAS	OPORTUNIDADE (M x I = R)	AMEAÇA (M x I = R)

Figura 13: Matriz SWOT

3.4 Matriz da Relevância dos Fatores de Riscos

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** GDG, Líderes e áreas técnicas;
- **Entrada:** Fatores de Riscos classificados pela relevância;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Matriz de Relevância dos Fatores de Riscos;
- **Descrição (como):** Com base na pontuação de magnitude e importância dada para cada fator de risco caracterizado como fraqueza ou ameaça, apresentar-se-á o resultado matriciado, possibilitando a visualização estratégica da relevância de cada fator.

Exemplo:

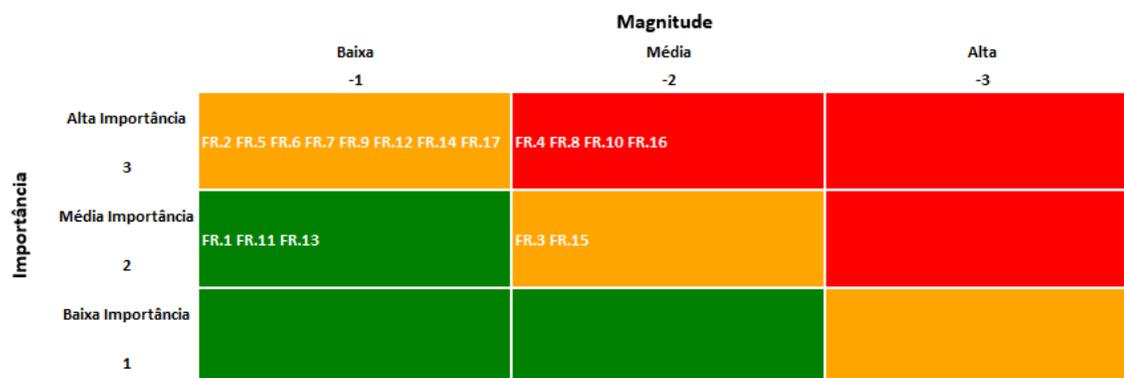


Figura 14: Matriz da Relevância dos Fatores de Riscos

A Matriz da Relevância dos Fatores de Riscos possui três quadrantes: vermelho, laranja e verde. Levando-se em consideração a Matriz de Priorização dos Riscos (Obtida na fase 6 – Priorização dos Riscos Estratégicos), para os riscos além do apetite ao risco, deve-se estabelecer tratamento baseando-se na relevância dos fatores, isto é, priorizando os Fatores de Risco no quadrante Vermelho, Laranja e Verde, respectivamente.

Fases (etapas) inter-relacionadas

A etapa em questão interage com a fase “2. Contexto Estratégico”, de onde recebe insumos, através de informações e dados da organização, para iniciar com a subfase “3.1 Listagem e Definição dos Riscos”, além das fases “1. Comunicação e Consulta” e “8. Indicadores e Monitoramento”, que ocorrem em todas as fases do processo, sendo a primeira responsável pelo fluxo de informações e a segunda por retroalimentar todo o processo, promovendo a dinamicidade necessária que a Gestão de Riscos exige.

Fase 4. Avaliação da Motricidade

Descrição

O COSO II - ERM de 2004, na fase de identificação de riscos, solicita que a instituição identifique e realize a interdependência entre os riscos. “Via de regra os eventos não ocorrem de forma isolada. Para identificar os eventos, a administração deve entender

o modo pelo qual eles se inter-relacionam” (página 50 - COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada, IIA Brasil, 2007). O Fórum Mundial, através de seu Global Risk Report, desde 2014, enfatiza a necessidade das instituições realizarem a interdependência e ou interconectividade entre riscos, visando identificar os denominados Riscos Motrizes e seus impactos sistêmicos nos objetivos estratégicos.

Dentro desta visão, é necessário que a ANEEL identifique os riscos estratégicos considerados motrizes, utilizando a ferramenta de Matriz de Impactos Cruzados, com base no teorema de Bayes (Probabilidades Condicionantes), visando entender a dinamicidade entre os riscos. A avaliação da motricidade é dividida em duas etapas:

Fluxograma

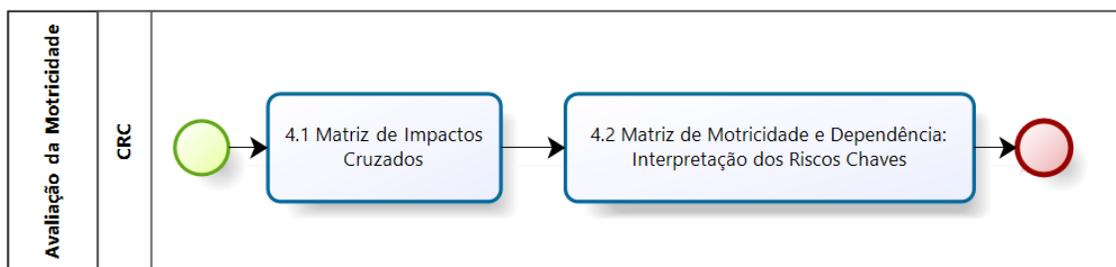


Figura 15: Fluxograma - Avaliação da Motricidade

4.1 Matriz de Impactos Cruzados

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR ;
- **Envolvidos:** GDG, Líderes e áreas técnicas;
- **Entrada:** Listagem de riscos estratégicos;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Matriz de Impactos Cruzados – Pontuação;

- **Descrição (como):** A fim de conhecer a dependência e a motricidade que os riscos possuem um sobre os outros riscos, é utilizada a Matriz de Impactos Cruzados.

Para definição da matriz de impactos cruzados são utilizadas as seguintes escalas de avaliação do nível de influência:

Impacto Cruzado	
Nível de Influência	Pontuação
Alta	3
Média	2
Baixa	1
Não existe influência	0

A aplicação dar-se-á, primeiramente, listando os Riscos identificados de forma matricial, “Risco x Risco”. A análise compreende identificar a influência de um risco sobre o outro, desta forma, deve-se realizar a pergunta “Qual a influência que o risco em estudo possui em relação ao estudado” atribuindo nota de 0 a 3, conforme tabela de “Nível de Influência”, utilizando o consenso dos envolvidos.

A análise inicia-se pelo Risco da primeira coluna, realizando-se o questionamento na vertical, conforme seta indicativa na matriz exemplificada abaixo:

Cód.	Risco	R1	R2	R3	R4	R5	Dependência
R1	Baixa eficiência do setor por obsolescência da infraestrutura e tecnologia aplicada		3	1	3	3	10
R2	Emissão de atos regulatórios incoerentes	0		3	3	3	9
R3	Perda/Baixo poder de relacionamento institucional	3	3		3	1	10
R4	Falha na antecipação de cenários de instabilidade política	0	1	3		0	4
R5	Perda da capacidade da fiscalização eficiente dos contratos	3	3	2	2		10
Motricidade		6	10	9	11	7	

Figura 16: Matriz de Impacto Cruzado – Pontuação

Como resultado, cada risco terá uma nota de Motricidade e uma de Dependência, através da soma das notas atribuídas. Com base nesses números será estabelecida a Matriz de Motricidade e Dependência, que será explicada na próxima fase.

A prática mostra que, tipicamente, as organizações mantêm um rol gerenciável entre 15 a 25 riscos, número adequado para a aplicação da Matriz de Impactos Cruzados, porém, podem existir exceções.

Nota: É recomendável que esta etapa do processo seja realizada pelo - CRC atuando como 2ª Linha de Defesa: Funções de Gerenciamento de Riscos e Conformidade adotando as premissas das Três Linhas de Defesa do IIA - Instituto dos Auditores Internos.

4.2 Matriz de Motricidade e dependência: Interpretação dos Riscos Chaves

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** GDG, Líderes e áreas técnicas;
- **Entrada:** Quantificação de dependência e motricidade dos riscos, obtida da Matriz de impactos cruzados;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Matriz de Impactos Cruzados;
- **Descrição (como):** A Matriz de Motricidade e Dependência permite classificar os riscos em uma das 4 situações exemplificadas na tabela abaixo:

Quadrante I – Ligação	Quadrante II – Motriz	Quadrante III - Dependente	Quadrante IV - Independente
Riscos que influenciam os riscos do quadrante II e III, sofrem influência dos riscos do quadrante II e se influenciam entre si.	Riscos que influenciam a concretização dos riscos dos quadrantes I e III e podem ser influenciados pelos riscos do quadrante I. Não se influenciam entre si.	Riscos que apenas sofrem influências dos riscos dos quadrantes I e II. Não se influenciam entre si.	Riscos que não influenciam na concretização dos demais riscos e também não sofrem influências.

A construção da Matriz de Impactos Cruzados é realizada pelos pontos médio de motricidade e dependência, conforme racional abaixo:

VM = Valor de Motricidade

- Ponto Médio de Motricidade (PMM):

$$PMM = \frac{\text{Maior VM} + \text{Menor VM}}{2}$$

VD = Valor de Dependência

- Ponto médio dependência (PMD):

$$PMD = \frac{\text{Maior VD} + \text{Menor VD}}{2}$$

Exemplo de construção da matriz:

$$PMM = (11 + 6) / 2 = 8,5 \text{ (arredondando - 9)}$$

$$PMD = (10 + 4) / 2 = 7$$

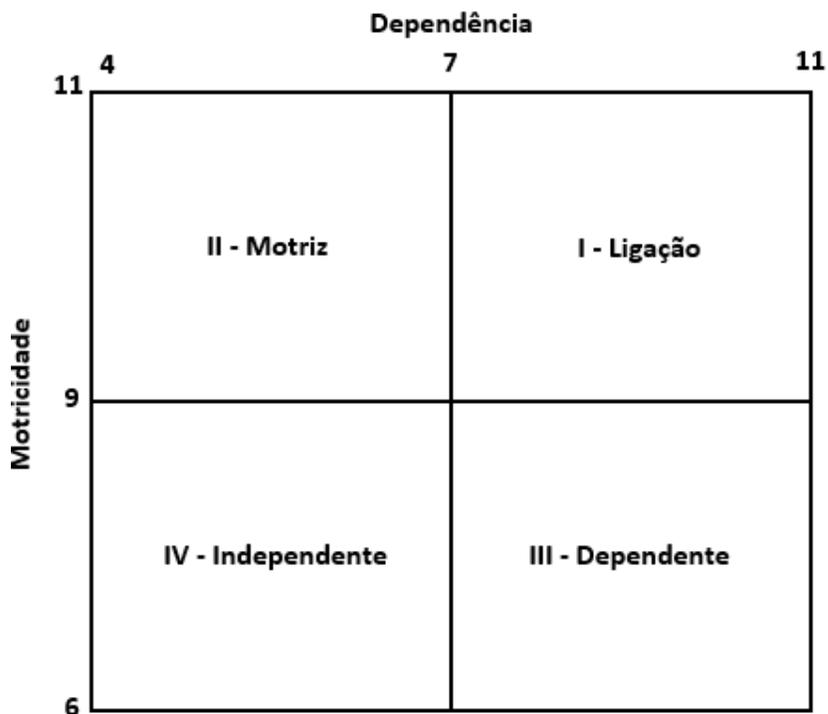


Figura 17: Estruturação da Matriz de Impactos Cruzados

Obs: Pontos intermediários nos quadrantes podem ser criados dividindo-se o quadrante em partes iguais.

Exemplo de aplicação prática:



Cód.	Risco	D	M	Quadrante
R.1	Baixa eficiência do setor por obsolescência da infraestrutura e tecnologia aplicada	10	6	III
R.2	Emissão de atos regulatórios incoerentes	9	10	I
R.3	Perda/Baixo poder de relacionamento institucional	10	9	I
R.4	Falha na antecipação de cenários de instabilidade política	4	11	II
R.5	Perda da capacidade de fiscalização eficiente dos contratos	10	7	III

Figura 18: Matriz de Impactos Cruzados Aplicada

Exemplo de análise: Os riscos R2 e R3, do quadrante I, são riscos instáveis e podem influenciar outros riscos (quadrantes II e III), mas também interagem entre si. O risco do quadrante II, R4, pode ser influenciado pelos riscos do quadrante I e, caso se concretize, influenciará os demais riscos (quadrantes I e III). Os riscos R1 e R5, do quadrante III, somente são influenciados (quadrantes II e III) e não influenciam outros riscos, nem se influenciam entre si. Os riscos do quadrante IV, caso ocorram, não influenciam e não são influenciados.

Mediante ao resultado da matriz de impacto cruzado, necessário realizar a interpretação dos riscos, identificando as respectivas interconectividades, conforme descrito no quadro acima e reforçado abaixo:

- **Ligação (Quadrante I):** Riscos deste quadrante possuem grande representatividade no rol de riscos. “Riscos que influenciam os riscos do quadrante II e III, sofrem influência dos riscos do quadrante II e se influenciam entre si.”
- **Motriz (Quadrante II):** Riscos deste quadrante devem ser analisados criteriosamente, pois, não dependem de outros para sua concretização e possuem alta capacidade de influenciar os demais riscos. “Riscos que influenciam a concretização dos riscos dos quadrantes I e III e podem ser influenciados pelos riscos do quadrante I. Não se influenciam entre si.”
- **Dependente (Quadrante III):** Riscos deste quadrante, sumariamente, dependem de outros riscos para se concretizarem. “Riscos que apenas sofrem influências dos riscos dos quadrantes I e II. Não se influenciam entre si.”
- **Independente (Quadrante IV):** Riscos deste quadrante possuem pouca representatividade na interconectividade de riscos. “Riscos que não influenciam na concretização dos demais riscos e também não sofrem influências.”

Caso haja Risco na linha limítrofe do quadrante, recomenda-se realizar reavaliação da pontuação visando certificar-se do resultado e, em caso de permanência, considera-lo no pior quadrante.

Fases (etapas) inter-relacionadas

A fase em questão se relaciona com a fase “3. Identificação de Riscos Estratégicos”, de onde recebe a listagem e definição dos riscos, além das fases “1. Comunicação e Consulta” e “8. Indicadores e Monitoramento”, que ocorrem em todas as fases do processo, sendo a primeira responsável pelo fluxo de informações e a segunda por retroalimentar todo o processo, promovendo a dinamicidade necessária que a Gestão de Riscos exige.

Fase 5. Análise e Avaliação de Riscos - Criticidade

Descrição

A análise de riscos visa promover o entendimento do nível de risco e de sua natureza, auxiliando na definição de prioridades e opções de tratamento aos riscos identificados. Por meio dela, é possível saber qual a chance, a probabilidade de os riscos virem a acontecer e calcular seus respectivos impactos na ANEEL.

Os riscos são avaliados de maneira qualitativa, ou seja, utiliza critérios pré-estabelecidos com uma escala de valoração para a determinação do nível do risco. A metodologia a ser utilizada para a avaliação de riscos possui dois parâmetros a serem analisados:

- Saber qual a chance, a probabilidade, dos riscos virem a acontecer, frente à condição existente da ANEEL.
- Calcular o impacto caso ocorra o risco.

Fluxograma

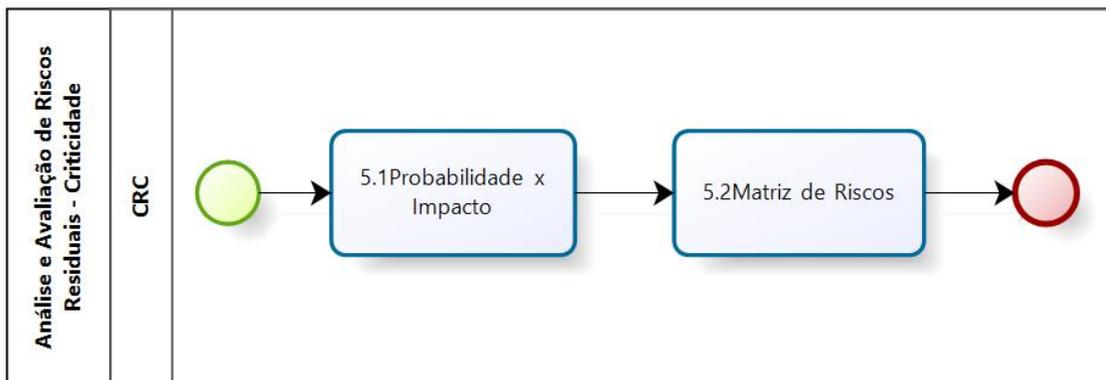


Figura 19: Fluxograma - Análise e Avaliação de Riscos Residuais - Criticidade

5.1 Probabilidade x impacto

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** GDG, Líderes e áreas técnicas;
- **Entrada:** Lista de riscos, diagramas de causa e efeito e SWOT;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Análise de Risco (Probabilidade e Impacto);
- **Descrição (como):** A probabilidade do risco é calculada através de dois critérios, sendo que cada um deles possuirá um peso diferenciado, tendo em vista seu grau de importância. Os critérios de probabilidade são:



Figura 20: Critérios de Probabilidade

Contexto: Tem por objetivo identificar a condição e/ou fragilidade das variáveis internas e externas que possam potencializar a materialização dos riscos. Essa nota deve ser com base no Diagrama de Causa e Efeito (condição do risco) de cada risco e a Relevância dos Fatores de Riscos (Matriz SWOT).

Contexto (peso 5)		
Conceito	Descritivo da Escala	Pontuação
Muito ruim	Contexto favorece fortemente a concretização do risco	5
Ruim	Contexto favorece a concretização do risco	4
Médio	Contexto é incerto quanto a concretização do risco.	3
Bom	Contexto favorece a não concretização do risco	2
Muito bom	Contexto favorece fortemente a não concretização do risco.	1

Frequência / Exposição: Mede a frequência que o risco costuma manifestar-se na ANEEL, no segmento de energia elétrica ou regulatório.

Frequência/Exposição (peso 4)		
Pontuação / Conceito	Descritivo da Escala	Frequência Observada / Esperada
5 - Quase certo	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	Anual
4 - Provável	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	Bienal
3 - Possível	Evento deve ocorrer em algum momento	Quinquenal
2 - Improvável	Evento pode ocorrer em algum momento	Decenal
1 - Raro	Evento pode ocorrer em circunstâncias excepcionais	> 10 anos

O Nível de Probabilidade (Pb) é o resultado da média ponderada dos dois critérios de probabilidade, conforme demonstrado abaixo:

$$\text{Nível de Probabilidade (Pb)} = \frac{(\text{Contexto} * 5) + (\text{Frequência} * 4)}{9}$$

O nível de probabilidade possui a seguinte classificação:

Grau de Probabilidade	Escala	Nível de Probabilidade
4,51 – 5,00	5	Elevada
3,51 – 4,50	4	Muito Alta
2,51 – 3,50	3	Alta
1,51 – 2,50	2	Média
1,00 – 1,50	1	Baixa

Determinação do Nível de Impacto: Com o objetivo de se obter uma visão holística do impacto há a necessidade de projetar todas as consequências que os riscos causam. A avaliação do impacto, na Agência, é realizada sob três critérios: Operação, Imagem e Contexto Estratégico. Segue abaixo ilustração dos critérios com os respectivos pesos:



Figura 21: Critérios de Impacto

Cada critério de impacto possui os seguintes referenciais para pontuação:

Contexto Estratégico (peso 5): Refere-se ao impacto no Planejamento Estratégico da Agência, tocante a execução das estratégias e/ou objetivos estratégicos.	Pontuação
Impacta massivamente: Compromete substancialmente a execução das estratégias e/ou objetivos estratégicos.	5
Impacta severamente: Compromete a execução das estratégias e/ou objetivos estratégicos.	4
Impacta moderadamente: Compromete parcialmente a execução das estratégias e/ou objetivos estratégicos.	3
Impacta levemente: Gera um pequeno impacto na execução das estratégias e/ou objetivos estratégicos.	2
Não impacta ou pouco impacta: Não gera impacto na execução das estratégias e/ou objetivos estratégicos.	1

Operação (peso 4): Refere-se ao impacto na Regulação, Fiscalização, Outorgas e/ou Relações com a Sociedade	Pontuação
Impacta massivamente: Gera a paralisação na Regulação, Fiscalização, Outorgas e/ou Relações com a Sociedade.	5
Impacta severamente: Compromete a eficácia na Regulação, Fiscalização, Outorgas e/ou Relações com a Sociedade.	4
Impacta moderadamente: Compromete a eficiência na Regulação, Fiscalização, Outorgas e/ou Relações com a Sociedade.	3
Impacta levemente: Gera um pequeno impacto na Regulação, Fiscalização, Outorgas e/ou Relações com a Sociedade.	2
Não impacta ou não é percebido: Não impacta ou não é percebido o impacto no processo de Regulação, Fiscalização, Outorgas e/ou Relações com a Sociedade.	1

Imagem (peso 5): Refere-se ao impacto na reputação da ANEEL e na sua credibilidade perante os agentes do setor, a sociedade, os servidores da Agência ou a Administração Pública.	Pontuação
Impacta massivamente: Há massiva exposição por um longo período, havendo amplo interesse da sociedade.	5
Impacta severamente: Há exposição significativa por um período considerável, havendo interesse da sociedade.	4
Impacta moderadamente: O impacto vai além das partes envolvidas provocando a exposição por um curto período.	3
Impacta levemente: O impacto limita-se às partes envolvidas ou gera impacto interno.	2
Não impacta ou pouco impacta: Não impacta a imagem da ANEEL ou o impacto não é significativo.	1

Determinação do Nível de Impacto: O nível de impacto é o resultado da média ponderada dos três critérios de impacto, conforme demonstrado abaixo:

$$\text{Nível de Impacto} = \frac{(\text{Contexto Estratégico} * 5) + (\text{Operação} * 4) + (\text{Imagem} * 5)}{14}$$

O resultado do nível de impacto está representado na tabela abaixo:

Grau de Impacto	Escala	Nível de Impacto
4,51 – 5,00	5	Massivo
3,51 – 4,50	4	Severo
2,51 – 3,50	3	Moderado
1,51 – 2,50	2	Leve
1,00 – 1,50	1	Muito leve

Exemplo:

Cód.	CON (5)	FRE (4)	M.P.P	Nível de Probabilidade	EST (5)	OPE (4)	IMG (5)	M.P.I	Nível de Impacto	Matriz
R.1	5	5	5.00	Elevada	2	3	3	2,64	Moderado	
R.2	5	5	5.00	Elevada	4	3	3	3,35	Moderado	
R.3	2	3	2.44	Média	1	1	2	1,35	Muito leve	
R.4	1	5	2.78	Alta	4	2	1	2,35	Leve	
R.5	4	2	3.11	Alta	5	2	3	3,42	Severo	

Figura 22: Análise de Risco Residual (Probabilidade e Impacto)

MPP = Média Ponderada de Probabilidade

$$MPP = \frac{(CON * 5) + (FRE * 4)}{9}$$

MPI = Média Ponderada de Impacto

$$MPI = \frac{(EST * 5) + (OPE * 4) + (IMG * 5)}{14}$$

5.2 Matriz de Riscos

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** GDG, Líderes e áreas técnicas;
- **Entrada:** Mensuração das Probabilidades e Impactos dos Riscos;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Matriz de Risco;
- **Descrição (como):** A avaliação de riscos visa comparar os níveis de riscos em relação aos critérios pré-estabelecidos. A relevância dos riscos possui como

parâmetro a matriz de riscos e o seu resultado é o grau de criticidade do risco. A matriz é dividida em quadrantes e, posteriormente, comporá a Matriz de Priorização dos Riscos, base para o estabelecimento das estratégias de tratamento.

A matriz de riscos demonstra os pontos de cruzamento (horizontal e vertical) da probabilidade e do impacto da ocorrência. Quanto maior for à probabilidade e o impacto de um risco, maior será o nível do risco.

Exemplo:

		Impacto				
		Muito Leve 1,00 - 1,50	Leve 1,51 - 2,50	Moderado 2,51 - 3,50	Severo 3,51 - 4,50	Massivo 4,51 - 5,00
Probabilidade	Elevada 4,51 - 5,00					
	Muito Alta 3,51 - 4,50					
	Alta 2,51 - 3,50					
	Média 1,51 - 2,50					
	Baixa 1,00 - 1,50					

Figura 23: Avaliação de Risco (Matriz de Risco) – Riscos Negativos

		Impacto				
		Muito Leve 1,00 - 1,50	Leve 1,51 - 2,50	Moderado 2,51 - 3,50	Severo 3,51 - 4,50	Massivo 4,51 - 5,00
Probabilidade	Elevada 4,51 - 5,00					
	Muito Alta 3,51 - 4,50					
	Alta 2,51 - 3,50					
	Média 1,51 - 2,50					
	Baixa 1,00 - 1,50					

Figura 24: Avaliação de Risco (Matriz de Risco) - Riscos Positivos "Oportunidades"

Fases (etapas) inter-relacionadas

A fase em questão se relaciona com a fase “1. Contexto Estratégico”, onde é conhecido o ambiente interno e externo da Agência, possibilitando a mensuração do impacto dos riscos, com a fase “3. Identificação de Riscos Estratégico”, onde são identificados os Fatores de Risco (causas), essencial para mensuração da probabilidade, além das fases “1. Comunicação e Consulta” e “8. Indicadores e Monitoramento”, que ocorrem em todas as fases do processo, sendo a primeira responsável pelo fluxo de informações e a segunda por retroalimentar todo o processo, promovendo a dinamicidade necessária que a Gestão de Riscos exige.

Fase 6. Priorização dos Riscos Estratégicos

Descrição

Com o objetivo de aplicar o conceito de interconectividade entre riscos, a priorização é elaborada por meio das ferramentas Matriz de Impactos Cruzados e Matriz de Riscos. Com o cruzamento das duas matrizes, é possível estabelecer a priorização dos riscos, onde no eixo vertical foi colocada a motricidade dos riscos (Matriz de Impactos Cruzados) e no eixo horizontal, a criticidade dos riscos (Matriz de Riscos, utilizando os quatro níveis da matriz).

A Matriz de Priorização dos Riscos proporciona importante insumo para identificação e entendimento dos riscos de maior relevância. Isso faz com que a organização tenha maior assertividade nas tomadas de decisões.

Fluxograma

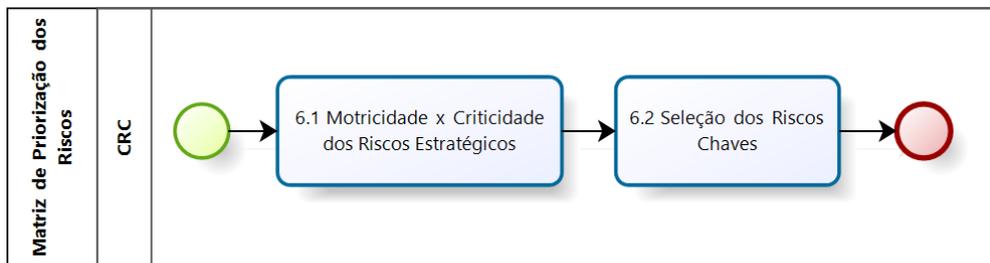


Figura 25: Fluxograma - Matriz de Priorização dos Riscos

6.1 Cruzamento entre Motricidade x Criticidade dos Riscos Estratégicos

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** GDG, Líderes e áreas técnicas;
- **Entrada:** Matriz de Riscos e Matriz de Impactos Cruzados;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Matriz de Priorização de Riscos;
- **Descrição (como):** Com o objetivo de aplicar o conceito de interconectividade entre riscos, a priorização será realizada através do cruzamento da Matriz de Impactos Cruzados com a Matriz de Riscos, resultando na Matriz de Priorização de Riscos.

Exemplo de aplicação:



Figura 26: Elaboração da Matriz de Priorização dos Riscos

O R”X”, na Matriz de Criticidade, foi plotado no quadrante vermelho e, na Matriz de Impacto Cruzado, foi plotado no quadrante I (Ligação).

A inserção do R”X” na Matriz de Priorização, conforme explanado acima, é possível pelo cruzamento das duas informações, conforme demonstrado abaixo:

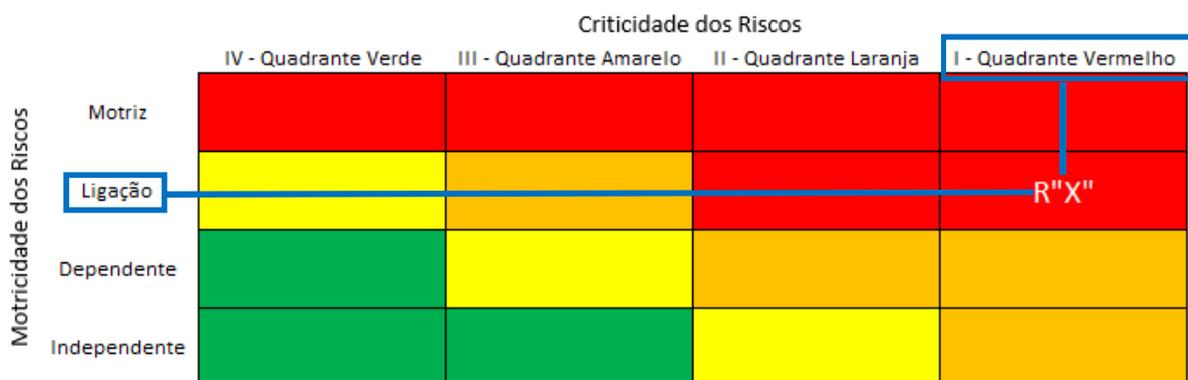


Figura 27: Matriz de Priorização de Riscos (Motricidade x Criticidade)

6.2 Seleção dos Riscos Chaves

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** GDG, Líderes e áreas técnicas;
- **Entrada:** Matriz de Priorização de Riscos;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Listagem dos Riscos Chaves;
- **Descrição (como):** Os Riscos Chaves são selecionados considerando a Matriz de Priorização de Riscos e o respectivo Apetite ao Risco da ANEEL, definido na Matriz de Riscos, que foi aprovado pela Diretoria Colegiada.

Desta forma, a Matriz de Priorização servirá como ferramenta adicional para identificar os Riscos Chaves que, porventura, devem ser tratados por possuir, independentemente de sua criticidade (Probabilidade e Impacto), uma capacidade superior de afetar os demais riscos, podendo caracterizar um efeito em cadeia.

De forma direta, os riscos no quadrante vermelho devem ser priorizados. Deve-se ter o entendimento de que, quanto maior o nível de criticidade e motricidade do risco, maior deve ser seu grau de priorização. Exemplo:

		Críticidade dos Riscos			
		IV - Quadrante Verde	III - Quadrante Amarelo	II - Quadrante Laranja	I - Quadrante Vermelho
Motricidade dos Riscos	Motriz		R.4		
	Ligação	R.3			R.2
	Dependente			R.5	R.1
	Independente				

Cód.	Risco	Disciplina	Status
R.2	Emissão de atos regulatórios incoerentes	Estratégico	
R.4	Falha na antecipação de cenários de instabilidade política	Estratégico	
R.1	Baixa eficiência do setor por obsolescência da infraestrutura e tecnologia aplicada	Estratégico	
R.5	Perda da capacidade de fiscalização eficiente dos contratos	Estratégico	
R.3	Perda/Baixo poder de relacionamento institucional	Estratégico	

Figura 28: Matriz de Priorização de Riscos - Seleção dos Riscos Chaves

Após a elaboração da Matriz de Priorização dos Riscos foi possível verificar o cruzamento entre a Críticidade e a Motricidade, fazendo com que risco R4, que estava localizado no quadrante amarelo da matriz de riscos, se tornasse crítico na priorização por se tratar de um risco motriz.

É de extrema importância frisar que, com o cruzamento de dados, alguns Riscos podem diminuir sua criticidade segundo a Matriz de Priorização, porém, mesmo com esse cenário, devem ser mantidos como prioritários, pois, podem possuir alto impacto para o negócio caso ocorram, desta forma, há uma inter-relação entre as duas matrizes, isto é, a Matriz de Riscos e a Matriz de Priorização.

Fruto da análise realizada, deve ser relacionado os riscos por ordem de prioridade de tratamento (críticidade), sendo definido o gestor do risco, conforme modelo abaixo:

Nº	Risco	Objetivo e/ou Iniciativa estratégica relacionada	Gestor do Risco
R1	Baixa eficiência do setor por obsolescência da infraestrutura e tecnologia aplicada		
R2	Emissão de atos regulatórios incoerentes		

Figura 29: Tabela de seleção dos riscos chaves

Fases (etapas) inter-relacionadas

A fase em questão interage com a fase “4. Avaliação da Motricidade”, onde é elaborada a Matriz de Motricidade e Dependência, e fase “5. Análise e Avaliação de Riscos Residuais – Criticidade”, onde é elaborada a Matriz de Riscos, ambas utilizadas elaboração da Matriz de Priorização dos Riscos Estratégicos.

Interage também com as fases “1. Comunicação e Consulta” e “8. Indicadores e Monitoramento”, que ocorrem em todas as fases do processo, sendo a primeira responsável pelo fluxo de informações e a segunda por retroalimentar todo o processo, promovendo a dinamicidade necessária que a Gestão de Riscos exige.

Fase 7. Respostas aos Riscos

Descrição

Levando-se em consideração a Matriz de Priorização dos Riscos e respeitando o Apetite ao Risco, o gestor do risco determina como responderá aos riscos. As respostas incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos, cujo principal insumo para tratamento advém dos Fatores de Risco (causas) identificados.

Fluxograma

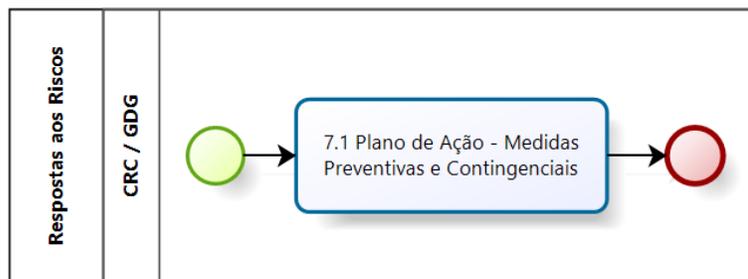


Figura 30: Fluxograma - Respostas aos Riscos

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** GDG, Líderes e áreas técnicas;
- **Entrada:** Matriz de Priorização de Riscos, Listagem dos Riscos Chaves, Diagrama de Causa e Efeito e SWOT;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Plano de Resposta aos Riscos (Plano de Gestão conforme a Política de Gestão de Riscos da ANEEL), incluindo Planos de Ação (Anexo V);
- **Descrição:** Depois de identificados, avaliados e mensurados, deve-se definir qual o tratamento que será dado aos riscos. A priorização deve estar embasada na Matriz de Priorização de Riscos Estratégicos, considerando a Seleção dos Riscos Chaves e os Fatores de Riscos (causas).

É importante que exista a conscientização e comprometimento com o gerenciamento de riscos por parte da alta administração da ANEEL. Nesse contexto, os tomadores de decisão são os responsáveis por esse gerenciamento, ou seja, mediante a Matriz de Priorização dos Riscos deve-se identificar qual a resposta a ser adotada para tratamento do risco.

Abaixo as estratégias que podem ser adotadas para o tratamento dos riscos:

- **Evitar o Risco:** Descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode, por exemplo, implicar a descontinuação de um processo.
- **Reduzir o Risco:** São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos. As medidas devem ser tomadas pautadas nos fatores de riscos e aprimoramento de controles.
- **Compartilhar:** Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. As técnicas comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro e a “terceirização” de uma atividade (levando-se em consideração a corresponsabilidade).
- **Aceitar:** Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos. Tratando-se de riscos além do apetite ao risco, é necessário a formalização pelo gestor do risco e aprovação pela Diretoria Colegiada.

7.1 Plano de Ação

Para a elaboração dos planos de ação dos riscos estratégicos, levando-se em consideração o número de pessoas que podem ser envolvidas, os passos abaixo devem ser seguidos:

- Passo 01: O CRC, considerando a matriz de priorização dos riscos, define a estratégia de tratamento dos riscos;
- Passo 02: Para os riscos cujo tratamento demanda ações, o dono do Risco (definido pelo CRC) deve indicar quais os fatores de risco necessitam de tratamento, considerando o resultado da matriz SWOT. Pode existir casos onde o plano de ação irá tratar diretamente o risco;

- Passo 03: De posse dos fatores de risco que necessitam de tratamento, a AIN deve informar os setores responsáveis por planejar as ações de tratamento (responsável pelos fatores de risco). Cabe destacar que, para a elaboração da ação, a área responsável deve levar em consideração os riscos para que haja o correto direcionamento;
- Passo 4: A AIN deve organizar todas as informações para, posteriormente, apresentar os planos de ação consolidados aos donos do risco, verificando se não há nenhuma aresta a ser sanada.

Para elaboração do plano de ação gerencial (figura 31) as perguntas abaixo devem ser respondidas

- “O que ocasiona o risco?” Qual o motivo para realização da ação (fator de risco);
- “Críticidade”: Refere-se a relevância do fator de risco (Magnitude x Importância);
- “Quem faz parte neste processo?”: Nome do responsável pela implementação da ação;
- “Quando será implementado?”: Data limite para implementação da ação;
- “O que pode ser implementado?”: Medida em relação à causa prioritária (ação corretiva);
- “Como deve ser realizado para melhoria?”: Descrever como será executada ação proposta;
- “Quanto Custa?”: Qual o valor do custeio / investimento.

Adicionalmente, de forma macro e se for o caso, deve-se estabelecer medidas contingenciais conforme explicado abaixo.

Os Planos de Ação com medidas contingenciais (figura 33), de forma objetiva, visa estabelecer previamente ações a serem realizadas caso o risco se concretize visando minimizar os impactos na imagem, no contexto estratégico e/ou na operação da ANEEL (vide exemplo abaixo).

Exemplo 01: Risco de “Contingenciamento orçamentário extraordinário”

O que pode ser implementado?	Como deve ser realizado para melhoria?	Quem faz parte neste processo?
<i>Revisão dos projetos planejados</i>	<i>Revisar lista de projetos planejados, realizando sugestão à diretoria de cortes orçamentários a serem realizados.</i>	SAF
<i>Reunir-se com ministro de MME</i>	<i>Solicitar reunião e apresentar impactos do orçamento ao ministro de MME</i>	<i>superintendências de comunicação e relações institucionais -SCR</i>

Exemplo 02: Risco de “Ineficiência da prestação de serviços de energia elétrica”

O que pode ser implementado?	Como deve ser realizado para melhoria?	Quem faz parte neste processo?
<i>Acionamento do Plano de Contingência (necessário estruturar)</i>	<i>Acionar plano de contingência (previamente estruturado)</i>	GDG
<i>Emitir comunicado oficial para a mídia</i>	<i>Convidar mídia para coletiva de imprensa</i>	SCR
<i>Inserir fiscalização em tempo integral na ONS</i>	<i>Alocar equipe da fiscalização na ONS para acompanhamento dos indicadores.</i>	SF's

Para cada plano de ação o responsável deverá detalhar as fases em documento específico (figura 32), a ser mantido atualizado e em condições de ser apresentado (5W2H – detalhado em fases). Tal detalhamento deve refletir as fases a serem cumpridas para a conclusão do plano de ação.

Diretrizes do apetite ao risco:

- A ANEEL não admite riscos no quadrante vermelho. Cabe ao gestor do risco realizar os devidos esforços para mitigação do risco, reduzindo a sua probabilidade e/ou impacto. Casos específicos em que a redução da probabilidade e do impacto não o retira do quadrante vermelho, pode-se assumir o risco através de formalização (Anexo IV).

		Criticidade dos Riscos			
		IV - Quadrante Verde	III - Quadrante Amarelo	II - Quadrante Laranja	I - Quadrante Vermelho
Motricidade dos Riscos	Motriz	2	2	3	3
	Ligação		1	2	3
	Dependente			1	1
	Independente				1

Figura 31: Matriz de Priorização dos Riscos com os Níveis de Apetite, Tolerância e Capacidade aos Riscos

Diretrizes para Planos de Ação:

- **Apetite ao Risco:** Trata-se de quadrantes cuja criticidade é aceita pela Aneel para atingir seus objetivos, representado com o numeral “1” na matriz de priorização de riscos. Visando otimizar o nível de riscos da ANEEL, mesmo para riscos dentro do apetite, deve-se planejar e aprovar planos de ação (figura 31) preventivos (visando reduzir a probabilidade) e/ou corretivos (visando reduzir impactos) no prazo máximo de 60 dias;
- **Tolerância a Risco:** Trata-se de quadrantes cuja criticidade está além do apetite ao risco, desta forma, o risco não é aceito pela ANEEL, representado com o numeral “2” na matriz de priorização de riscos. Deve-se planejar e aprovar planos de ação (figura 31) preventivos (visando reduzir a probabilidade) e/ou corretivos (visando reduzir impactos) no prazo máximo de 45 dias;
- **Capacidade de Risco:** Trata-se de quadrantes cuja criticidade é extrema, demandando ações imediatas, representado com o numeral “3” na matriz de priorização de riscos. Deve-se planejar e aprovar planos de ação (figura 31) preventivos (visando reduzir a probabilidade) e/ou corretivos (visando reduzir impactos) no prazo máximo de 30 dias.

Os donos dos riscos são integralmente responsáveis pelo seu tratamento e/ou monitoramento, desta forma, deve acompanhar o status dos planos de ação, bem

como, informar a AIN quando vislumbrar mudanças nos ambientes interno e/ou externo que podem afetar o risco.

Caso não ocorra o planejamento e aprovação de resposta ao risco, bem como, a execução do plano dentro do prazo estipulado, a pendência existente será encaminhada ao CRC para conhecimento e providências.

O Plano de Ação de cada risco deverá ser submetido a análise do CRC.

Para riscos cujo impacto seja moderado, severo ou massivo, recomenda-se a elaboração criteriosa de Plano de Ação com medidas contingenciais (figura 33). De forma objetiva, o plano visa estabelecer previamente ações a serem desencadeadas caso o risco se concretize, minimizando os impactos na imagem, no contexto estratégico e/ou na operação da ANEEL.

As ações dos respectivos planos devem ser planejadas e implementadas para que, em caso de concretização do risco, o seu acionamento seja feito de forma imediata e estruturada.

Exemplo:

O que ocasiona o risco?	Criticidade	Quem faz parte neste processo?	Quando será implementado?	O que pode ser implementado?	Como deve ser realizado para melhoria?	Quanto custa?	Status
Qual o motivo para realização da ação (fator de risco);	Refere-se a relevância do fator de risco (Magnitude x Importância)	Nome do responsável pela implementação da ação;	Data limite para implementação da ação;	Medida em relação à causa prioritária (ação corretiva);	Descrever como será executada ação proposta;	Qual o valor do custeio / investimento	Andamento da ação: Em execução, Finalizada, Atrasada e etc.

Figura 32: Plano de Ação – Preventivo

PLANO DE AÇÃO DETALHADO – FATOR DE RISCO							
O que será feito?	Por que será feito?	Quem fará?	Quando será feito?	Como será feito?	Onde será feito?	Quanto irá custar?	Observações (Opcional)
Detalhamento da ação em Fases;	Justificativa da ação e qual o objetivo visado;	Responsável pela execução da fase;	Prazo para a execução da fase – dia/mês/ano	Detalhamento da execução;	Local da execução;	Valor para a execução;	Observações adicionais, caso necessário.

Figura 33: Plano de ação detalhado - Fator de Risco

O que pode ser implementado?	Como deve ser realizado para melhoria?	Quem faz parte neste processo?
Ação a ser realizada ou plano de contingência a ser desencadeado caso o risco se concretize	Explicação de como deve ser realizado, indicando locais, telefones e demais informações úteis a ser utilizada em situações críticas.	Indicar áreas, funções e pessoas responsável pela ação (<i>importante considerar substitutos</i>).

Figura 34: Plano de Ação - Contingencial

Fases (etapas) inter-relacionadas:

A fase em questão interage com a fase “6. Matriz de Priorização dos Riscos Estratégicos”, onde é identificado os riscos que devem ser tratados prioritariamente e os riscos que devem ser apenas monitorados, além das fases “1. Comunicação e Consulta” e “8. Indicadores e Monitoramento”, que ocorrem em todas as fases do processo, sendo a primeira responsável pelo fluxo de informações e a segunda por retroalimentar todo o processo, promovendo a dinamicidade necessária que a Gestão de Riscos exige.

Fase 8. Indicadores e Monitoramento

Descrição

Os indicadores devem ser planejados como parte do processo da avaliação de riscos e devem ser monitorados de maneira regular. Podem ser periódicos ou acontecer em resposta a um fato específico.

Fluxograma

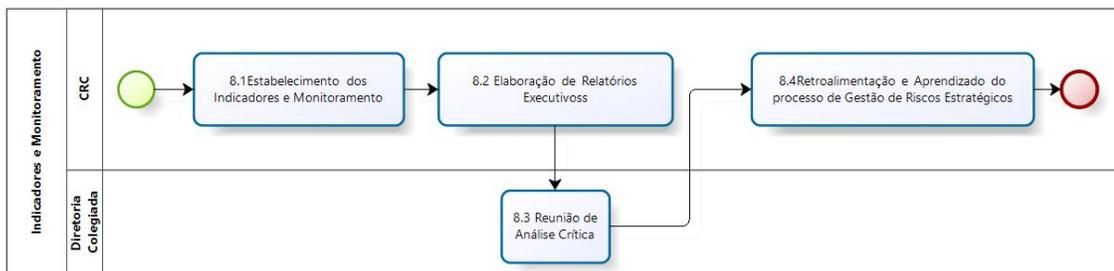


Figura 35: Indicadores e Monitoramento

8.1 Estabelecimento dos Indicadores e Monitoramento

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** GDG, Líderes e áreas técnicas;
- **Entrada:** Matriz de Priorização de Riscos, SWOT e Plano de Resposta aos Riscos;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Indicadores Estabelecidos e Apurados (Dashboards);
- **Descrição:** Os indicadores estabelecidos devem ser acompanhados periodicamente, conforme descrito abaixo.

Tipos de Indicadores

- **Criticidade dos Riscos**

Diz respeito à evolução das condições dos riscos identificados e analisados na Matriz de Priorização dos Riscos. Neste caso, deve-se montar um processo de acompanhamento para verificar se as condições listadas no diagrama de causa e efeito sofrem mudanças, abrangendo os ambientes interno e o externo.

- Objetivo: Apresentar a evolução da criticidade dos riscos (Matriz de Priorização de Riscos).
- Periodicidade de Monitoramento: Preferencialmente de forma concomitante à elaboração do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas ou em caso de outras necessidades;
- Métrica: Quantificação dos Riscos por Quadrante;
- Meta: A definir.

Exemplo de aplicação:

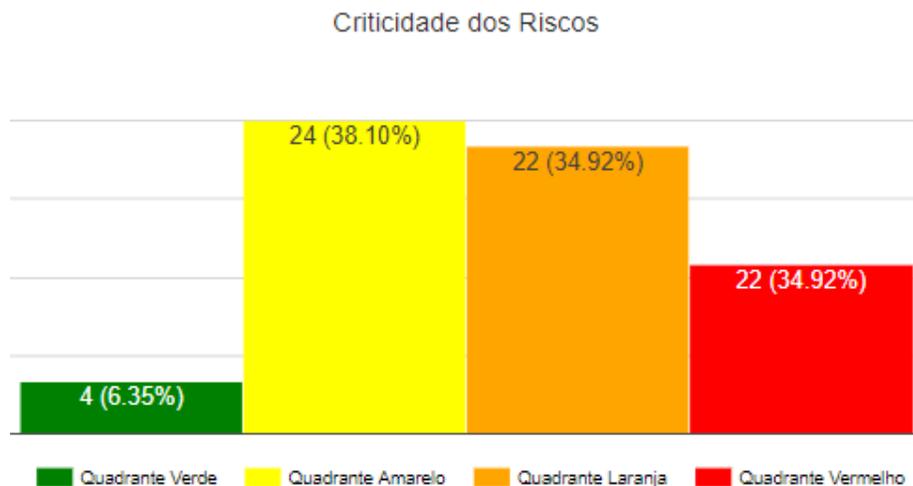


Figura 36: Exemplo - Gráfico de Críticidade dos Riscos

- **Planos de Ação**

Visa verificar se os planos de ação estão sendo executados conforme cronograma estabelecido e aprovado. Para isso devemos utilizar um farol, com os indicadores de: Concluído, Em andamento, Previsto, Atrasado e Cancelado. Devem ser acompanhadas para saber se seus objetivos foram atingidos e se não foram quais as dificuldades encontradas e as ações corretivas.

- Objetivo: Medir a evolução da implantação dos planos de ação;
- Periodicidade de Monitoramento: Trimestral;
- Métrica: Contador de Status (Concluído, em andamento, previsto, atrasado e cancelado);
- Meta: A definir.

Exemplo de aplicação:

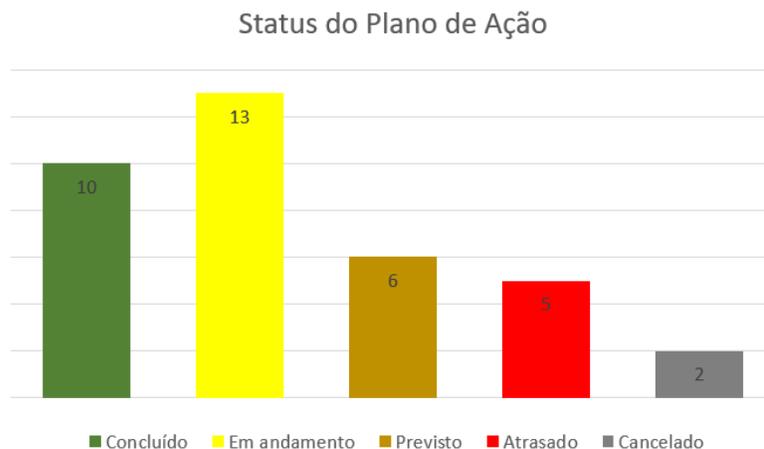


Figura 37: Exemplo – Status do Plano de Ação

8.2 Elaboração de Relatórios Executivos

- **Responsável:** CRC;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** Gestores dos Riscos;
- **Entrada:** Indicadores Apurados (Planos de Ação e Criticidade dos Riscos)
- **Periodicidade:** Trimestral concomitante com a Reunião de Análise Estratégica (RAE), ou caso ocorra alguma mudança significativa;
- **Entrega (produto):** Relatório de Monitoramento dos Indicadores de Riscos;
- **Descrição (como):** Elaboração de Relatório contendo os itens de monitoramento e os indicadores apurados, constando as justificativas necessárias para o entendimento.

O relatório elaborado será apresentado na RAE.

8.3 Reunião de Análise Crítica

- **Responsável:** Diretoria Colegiada;
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** CRC e GTAGR e Diretoria Colegiada;
- **Entrada:** Relatório Anual de Monitoramento dos Indicadores de Riscos;

- **Periodicidade:** Anualmente (final do ciclo);
- **Entrega (produto):** Relatório de Análise Crítica;
- **Descrição (como):** Na reunião em questão deve ser apresentado o Relatório Executivo Anual, contendo todos os itens de monitoramento e indicadores de riscos, explanando sobre os avanços realizados e dificuldades encontradas. Os principais pontos levantados e debatidos e, sobretudo, as diretrizes e determinações estabelecidas pela Diretoria Colegiada devem ser registrados.

8.4 Retroalimentação e Aprendizado do processo de Gestão de Riscos Estratégicos

- **Responsável:** CRC
- **Executante:** CRC e GTAGR;
- **Envolvidos:** CRC, GTAGR e Líderes e áreas técnicas;
- **Entrada:** Relatório de Análise Crítica;
- **Periodicidade:** Preferencialmente de forma concomitante ao processo do Planejamento Estratégico, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades;
- **Entrega (produto):** Não Aplicável;
- **Descrição (como):** Fruto das diretrizes/determinações estabelecidas pela alta direção, o processo deve ser retroalimentado, com ganhos de aprendizado, iniciando-se pela comunicação e consulta, onde deve ser considerado todos os apontamentos realizados na reunião de análise crítica.

Fases (etapas) inter-relacionadas:

A fase em questão retroalimenta o processo, provendo insumos para a fase “2. Contexto Estratégico”, além de interagir com as demais fases, garantindo que qualquer desvio seja detectado possibilitando que a Agência realize e planeje tempestivamente as ações necessárias.

7. SIGLAS

CPE: Comitê de Planejamento Estratégico.

CRC: Comitê de Riscos e Controle.

GDG: Gabinete do Diretor-Geral.

GTAGR: Grupo Técnico de Apoio à Gestão de Risco.

SCR: Superintendência de Comunicação e Relacionamento Institucional.

8. GLOSSÁRIO

Para os efeitos deste documento, aplicam-se os seguintes termos e definições.

Alta administração: gestores que integram o nível executivo mais elevado da organização com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e conduzir a implementação da estratégia para realizar os objetivos da organização. (Fonte: Portaria - SEGECEX N° 2, de 22 de janeiro de 2018)

Ameaça: Qualquer circunstância, situação ou correlatos com potencial para ocasionar ou contribuir para a concretização de riscos. (Fonte: autores)

Análise crítica: Atividade realizada para determinar a adequação, suficiência e eficácia do assunto em questão para atingir os objetivos estabelecidos. Nota: A análise crítica pode ser aplicada à estrutura da gestão de riscos, ao processo de gestão de riscos, ao risco ou ao controle. (Fonte: ISO 31000:2009)

Análise de riscos: Processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco. Nota 1: A análise de riscos fornece a base para a avaliação de riscos e para as decisões sobre o tratamento de riscos. Nota 2: A análise de riscos inclui a estimativa de riscos. (Fonte: ISO 31000:2009)

Apetite a riscos: A quantidade total de riscos que uma companhia ou outra organização está disposta a aceitar na busca de sua missão (ou visão). (Fonte: COSO ERM)

Atitude perante o risco: Abordagem da organização para avaliar e eventualmente buscar, reter, assumir ou afastar-se do risco. (Fonte: ISO 31000:2009)

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 é aceitável ou tolerável. Nota: A avaliação de riscos auxilia na decisão sobre o tratamento de riscos. (Fonte: ISO 31000:2009)

Categoria de Objetivos: Uma das quatro categorias de objetivos de uma organização - estratégicos, eficácia e eficiência operacionais, confiabilidade dos relatórios e cumprimento de leis e regulamentos cabíveis. As categorias sobrepõem-se. Assim, um determinado objetivo poderá classificar-se em mais de uma categoria. (Fonte: COSO ERM)

Comitê de Planejamento Estratégico: responsável pelo Planejamento e a Gestão Estratégica. É liderado pelo Diretor-Geral e composto pelos diretores e responsáveis pelas unidades organizacionais (superintendências e órgãos ligados à Diretoria/processo decisório). (Site eletrônico da ANEEL)

Comitê de Riscos e Controle: constitui instância administrativa na ANEEL, instituída e subordinada à Diretoria Colegiada, tendo por finalidade implementar e manter o processo de gestão de riscos corporativos da Agência. (Fonte: Regimento Interno do CRC). (Fonte: Regimento Interno do CRC)

Comunicação e consulta: Processos contínuos e iterativos que uma organização conduz para fornecer, compartilhar ou obter informações e se envolver no diálogo com as partes interessadas e outros, com relação a gerenciar riscos. Nota 1: As informações podem referir-se à existência, natureza, forma, probabilidade, significância, avaliação, aceitabilidade, tratamento ou outros aspectos da gestão de riscos. Nota 2: A consulta é um processo bidirecional de comunicação sistematizada entre uma organização e suas partes interessadas ou outros, antes de tomar uma decisão ou direcionar uma questão específica. A consulta é: um processo que impacta uma decisão através da influência ao invés do poder; e uma entrada para o processo

de tomada de decisão, e não uma tomada de decisão em conjunto. (Fonte: ISO 31000:2009)

Consequência: Resultado de um evento que afeta os objetivos. Nota 1: Um evento pode levar a uma série de consequências. Nota 2: Uma consequência pode ser certa ou incerta e pode ter efeitos positivos ou negativos sobre os objetivos. Nota 3: As consequências podem ser expressas qualitativa ou quantitativamente. Nota 4: As consequências iniciais podem desencadear reações em cadeia. (Fonte: ISO 31000:2009)

Contexto externo: Ambiente externo no qual a organização busca atingir seus objetivos. Nota: O contexto externo pode incluir: o ambiente cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, seja internacional, nacional, regional ou local; os fatores-chave e as tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização; e as relações com partes interessadas externas e suas percepções e valores. (Fonte: ISO 31000:2009)

Contexto interno: Ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos. Nota: O contexto interno pode incluir: governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades; políticas, objetivos e estratégias implementadas para atingi-los; capacidades compreendidas em termos de recursos e conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias); sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (tanto formais como informais); relações com partes interessadas internas, e suas percepções e valores; cultura da organização; normas, diretrizes e modelos adotados pela organização; e forma e extensão das relações contratuais. (Fonte: ISO 31000:2009)

Controle: Medida que está modificando o risco. Nota 1: Os controles incluem qualquer processo, política, dispositivo, prática ou outras ações que modificam o risco. Nota 2: Os controles nem sempre conseguem exercer o efeito de modificação pretendido ou presumido. (Fonte: ISO 31000:2009)

Critérios de risco: Termos de referência contra os quais a significância de um risco é avaliada. Nota 1: Os critérios de risco são baseados nos objetivos organizacionais

e no contexto externo e contexto interno. Nota 2: Os critérios de risco podem ser derivados de normas, leis, políticas e outros requisitos. (Fonte: ISO 31000:2009)

Criticidade: Resultado da probabilidade e o impacto de um risco. (Fonte: autores)

Estabelecimento 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. (Fonte: ISO 31000:2009)

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 organização. Nota 1: Os fundamentos incluem a política, objetivos, mandatos e comprometimento para gerenciar riscos. Nota 2: Os arranjos organizacionais incluem planos, relacionamentos, responsabilidades, recursos, processos e atividades. Nota 3: A estrutura da gestão de riscos está incorporada no âmbito das políticas e práticas estratégicas e operacionais de toda a organização. (Fonte: ISO 31000:2009)

Evento: Ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias. Nota 1: Um evento pode consistir em uma ou mais ocorrências e pode ter várias causas. Nota 2: Um evento pode consistir em alguma coisa não acontecer. Nota 3: Um evento pode algumas vezes ser referido como um "incidente" ou um "acidente". Nota 4: Um evento sem consequências também pode ser referido como um "quase acidente", ou um "incidente" ou "por um triz". (Fonte: ISO 31000:2009)

Fonte de risco: elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco. Nota: Uma fonte de risco pode ser tangível ou intangível. (Fonte: ISO 31000:2009)

Gestão de riscos: Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos. (Fonte: ISO 31000:2009)

Gestor do risco: Trata-se do servidor com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um ou demais Riscos

Grupo Técnico de Apoio à Gestão de Riscos: tem a função de apoiar o CRC na implantação do processo de gerenciamento de riscos e na orientação dos gestores de riscos para o desempenho de suas atribuições. (Fonte: Regimento Interno do CRC).

Identificação de riscos: Processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos. Nota 1: A identificação de riscos envolve a identificação das fontes de risco, eventos suas causas e suas consequências potenciais. Nota 2: A identificação de riscos pode envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas, e as necessidades das partes interessadas. (Fonte: ISO 31000:2009)

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. Nota: O monitoramento pode ser aplicado à estrutura da gestão de riscos, ao processo de gestão de riscos, ao risco ou ao controle. (Fonte: ISO 31000:2009)

Nível de risco: Magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades. (Fonte: ISO 31000:2009)

Parte interessada: Pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade. Nota: Um tomador de decisão pode ser uma parte interessada. (Fonte: ISO 31000:2009)

Perfil de risco: Descrição de um conjunto qualquer de riscos. Nota: O conjunto de riscos pode conter riscos que dizem respeito a toda a organização, parte da organização, ou referente ao qual tiver sido definido. (Fonte: ISO 31000:2009)

Plano de gestão de riscos: Esquema dentro da estrutura da gestão de riscos, que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos. Nota 1: Os componentes de gestão tipicamente incluem procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronologia das atividades. Nota 2: O plano de gestão de riscos pode ser aplicado a um determinado

produto, processo e projeto, em parte ou em toda a organização. (Fonte: ISO 31000:2009)

Política de gestão de riscos: Declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos. (Fonte: ISO 31000:2009)

Probabilidade: Chance de algo acontecer. Nota 1: Na terminologia de gestão de riscos, a palavra "probabilidade" é utilizada para referir-se à chance de algo acontecer, não importando se definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos (tal como probabilidade ou frequência durante um determinado período de tempo). Nota 2: O termo em Inglês "likelihood" não tem um equivalente direto em algumas línguas; em vez disso, o equivalente do termo "probability" é frequentemente utilizado. Entretanto, em Inglês, "probability" é muitas vezes interpretado estritamente como uma expressão matemática. Portanto, na terminologia de gestão de riscos, "likelihood" é utilizado com a mesma ampla interpretação de que o termo "probability" tem em muitos outros idiomas além do inglês. (Fonte: ISO 31000:2009)

Processo de avaliação de riscos: Processo global de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos. (Fonte: ISO 31000:2009)

Processo de gestão de riscos: Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos. (Fonte: ISO 31000:2009)

Proprietário do risco: Pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco. (Fonte: ISO 31000:2009)

Risco residual: Risco remanescente após o tratamento do risco. Nota 1: O risco residual pode conter riscos não identificados. Nota 2: O risco residual também pode ser conhecido como "risco retido". (Fonte: ISO 31000:2009)

Risco: Efeito da incerteza nos objetivos. Nota 1: Um efeito é um desvio em relação ao esperado = positivo e/ou negativo. Nota 2: Os objetivos podem ter diferentes aspectos (tais como metas financeiras, de saúde e segurança e ambientais) e podem aplicar-se em diferentes níveis (tais como estratégico, em toda a organização, de projeto, de produto e de processo). Nota 3: O risco é muitas vezes caracterizado pela referência aos eventos potenciais e às consequências, ou uma combinação destes. Nota 4: O risco é muitas vezes expresso em termos de uma combinação de consequências de um evento (incluindo mudanças nas circunstâncias) e a probabilidade de ocorrência associada. Nota 5: A incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade. (Fonte: ISO 31000:2009)

Superintendência de Comunicação e Relações Institucionais: é **UORG da ANEEL** responsável pela gestão da imagem institucional da ANEEL, a **SCR** coordena os projetos e as campanhas de comunicação social da Agência com foco em seus públicos de interesse.

Tolerância a Riscos: A variação aceitável relativa à realização de um objetivo. (Fonte: COSO ERM)

Tratamento de riscos: Processo para modificar o risco. Nota 1: O tratamento de risco pode envolver: a ação de evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; assumir ou aumentar o risco, a fim de buscar uma oportunidade; a remoção da fonte de risco; a alteração da probabilidade; a alteração das consequências; o compartilhamento do risco com outra parte ou partes (incluindo contratos e financiamento do risco); e a retenção do risco por uma escolha consciente. Nota 2: Os tratamentos de riscos relativos às consequências negativas são muitas vezes referidos como "mitigação de riscos", "eliminação de riscos", "prevenção de riscos" e "redução de riscos". Nota 3: O tratamento de riscos pode criar novos riscos ou modificar riscos existentes. (Fonte: ISO 31000:2009)

9. ANEXOS

- Anexo I – Registro de Evento

Trata-se de formulário a ser utilizado frente qualquer necessidade de registro, sejam reuniões, treinamentos e afins.

- Anexo II – Plano de Comunicação de Gestão de Risco

Trata-se de documento onde consta as ações planejadas de comunicação, podendo ser treinamentos, endomarketing e afins.

- Anexo III – Contexto Estratégico

Trata-se do registro das informações obtidas na fase “2. Contexto Estratégico”.

- Anexo IV - Risco Assumido

Trata-se do registro e aprovação, conforme diretrizes, de Risco assumido.

- Anexo V - Plano de Resposta aos Riscos

Trata-se da consolidação das estratégias de tratamento dos riscos, dando visão global aos envolvidos.

 <p>AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA</p>	ANEXO I - REGISTRO DE EVENTO
---	-------------------------------------

Tipo de Evento: Reunião / Treinamento / Acompanhamento	Responsável:
Data:	Local:

Assunto:

Participantes:	
Nome:	Área:

Registros: Registrar assuntos abordados como: decisões e responsabilidade, constatações e demais registros necessários.
--

ANEXO II – PLANO DE COMUNICAÇÃO DE GESTÃO DE RISCO

Data	Descrição	Responsável	Público Alvo / Participantes	Status

Data: Dia / Mês / Ano em que o evento deve ocorrer;

Descrição: Detalhamento do evento;

Responsável: Pessoa que conduzirá o evento;

Público Alvo / Participantes: Pessoas /Público que o evento deve atingir;

Status: Evento “Previsto”, “Em execução” e “Finalizado”.

2.1 Entender os Objetivos Estratégicos e as Estratégias

- Qual a missão, visão e valores da ANEEL?
- Quais são os serviços e ou atividades essenciais da ANEEL?
- Qual é o público-alvo (foco)?
- Quais são as oportunidades e ameaças que existem no ambiente da ANEEL?
- Quais as forças e fraquezas da ANEEL?
- Quais são os objetivos estratégicos da ANEEL?
- Quais são as iniciativas estratégicas para atingir os objetivos?

2.2 Entender os Cenários Prospectivos: Incertezas Críticas

Registro das incertezas críticas identificadas.

Registrar Matriz de Incertezas Críticas

2.3 Entender as Áreas Críticas que sustentam os Objetivos Estratégicos - Cadeia de Valor e/ou Fatores Críticos de Sucesso

- Quais áreas e processos agregam valor para que os objetivos estratégicos e as estratégias sejam materializados?
- Quais áreas e processos fornecem apoio direto para que os objetivos e estratégias sejam concretizadas?

 <p>ANEEL AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA</p>	<h2>ANEXO IV - RISCO ASSUMIDO</h2>
--	------------------------------------

Este documento tem por objetivo reportar e documentar a aceitação de Risco no quadrante vermelho ou laranja, sem o estabelecimento de Plano de Ação - Risco Assumido.

Departamento	
---------------------	--

Responsável	
--------------------	--

Cargo	
--------------	--

Visão Geral sobre o Risco

Risco	
--------------	--

Descrição do Risco	
---------------------------	--

Nível do Risco	Motricidade: Criticidade: Quadrante:
-----------------------	---

Situação Atual	
-----------------------	--

Controle Mitigatório	
-----------------------------	--

Comentários	
--------------------	--

Responsável:	Data:	Consensado por:	Data:
Visto	dd/mm/aaaa	Visto	dd/mm/aaaa

ANEXO V - Plano de Resposta aos Riscos

Este documento tem por objetivo definir a estratégia de tratamento dos riscos. Deve ser elaborado a cada novo ciclo do Processo de Gestão de Riscos, bem como em suas revisões, quando forem identificadas mudanças significativas, ou em caso de outras necessidades.

Risco	Descrição	Gestor do Risco	Objetivo e/ou Iniciativa estratégica relacionada	Estratégia de Tratamento