METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS ANP

Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

VERSÃO 2 - AGOSTO/2019

METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS ANP

SUMÁRIO:

METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS ANP

Índice de Figuras:

METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS ANP

Índice de Quadros:

METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS ANP

1. Introdução

A presente Metodologia cumpre o mandato do Artigo 10 da Portaria ANP 42/2019, que Institui a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da ANP. Tem-se como base os conceitos estipulados pelo Decreto 9.203/2017 e a Metodologia de Gestão de Risco da CGU, publicada em abril de 2018.

O documento apresenta os fundamentos, a estrutura e a Metodologia de Gestão de Riscos da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP, com o objetivo de orientar as unidades a implementá-la em conformidade com a sua Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (PGRCI).

Para a ANP, a Gestão de Riscos é:

> Arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para se gerenciar riscos eficazmente.

A ANP já realizava Gestão de Processos, com metodologia própria, testada e adequada às suas necessidades, com vários processos mapeados e com equipes técnicas com experiência no uso desta metodologia. Dessa forma, a Metodologia de Gestão de Processos será a plataforma onde será agregada a Gestão de Riscos e Integridade. Muitas das estruturas, técnicas, ferramentas e práticas necessárias à Gestão de Riscos, já eram executadas com sucesso na ANP pela Gestão de Processos, com um foco na melhoria dos Processos Organizacionais.

Com efeito, alguns conceitos, como, por exemplo, Risco, Resposta ao Risco, Entendimento do Contexto, exarados pela Metodologia da CGU, têm correspondência com os conceitos da Gestão de Processos da ANP, a saber: Problema, Melhoria e Mapeamento do Processo.

Tamanha era a afinidade das atividades, que a ANP optou por integrar à sua Metodologia de Gestão de Processos os requerimentos para tratar também riscos, criando uma aplicação mais ampla das mesmas ferramentas processuais, que supre completamente o necessário para a para a Gestão de Riscos.

A construção deste documento iniciou-se a partir dos estudos para elaboração da PGRCI. Com a publicação da Política, definiu-se, em abril de 2019, uma primeira versão da metodologia que seria testada posteriormente.

O documento tem a seguinte estrutura:

- **Fundamentos da Gestão de Riscos**: nesse capítulo, são apresentados os conceitos básicos, os referenciais legais e teóricos, bem como os princípios e objetivos que norteiam a Gestão de Riscos;
- **Estrutura da Gestão de Riscos**: apresenta as atribuições das instâncias da ANP, a forma de integração dos processos organizacionais, os recursos necessários e os mecanismos de comunicação e capacitação para a Gestão de Riscos;
- **Metodologia de Gestão de Riscos** – estabelece as etapas do processo, incluindo o fator de gerenciamento de riscos.

Demais informações operacionais sobre a Gestão de Riscos da ANP serão apresentadas em guia operacional, a ser publicado na Intranet e divulgado aos servidores da ANP.

2. Fundamentos da Gestão de Riscos

2.1 Parâmetros Legais e *Frameworks*

Em 1992, a gestão de riscos corporativos ganhou destaque com a publicação do guia *Internal Control – Integrated Framework, pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO, com critérios práticos, amplamente aceitos, para o estabelecimento de controles internos e para avaliação de sua efetividade nas organizações. O papel dos controles internos foi ampliado e entendido enquanto instrumento de gerenciamento de riscos indispensável à governança corporativa. De acordo esses os novos entendimentos, os controles são estabelecidos para mitigar os riscos.

O foco voltou-se, então, para a identificação dos riscos que causam impacto nos objetivos da organização e para avaliação da forma como os gestores atuam para minimizar esses riscos, por meio de controles internos e de outras respostas. Várias organizações internacionais voltadas para os controles internos revisaram as suas normas, para adotar esse conceito de gestão de riscos.

Em 2004 foi publicado o modelo *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada), também conhecida como COSO ERM ou COSO II. Essa obra ampliou o alcance dos controles internos, oferecendo um enfoque mais vigoroso e extensivo ao tema, agregando técnicas de gerenciamento integrado de riscos, sem abandonar, mas incorporando o COSO I.

Nessa mesma direção, em 2009, foi lançada a norma ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, com o objetivo de disseminar princípios e diretrizes para gestão de riscos, aplicáveis a organizações de todo tipo e tamanho, independentemente do setor de atuação.

A ISO 31000:2009 foi atualizada e substituída pela versão de 2018 (ABNT NRB ISSO 31000:2018), que, em síntese, destaca o papel de liderança, que a alta gerência deve desempenhar para garantir que a gestão de riscos seja totalmente integrada em todos os níveis da organização.

Essa tendência mundial de adotar modelos de controles internos, utilizando a estrutura do gerenciamento de riscos foi seguida por administrações públicas de vários países, que desenvolveram modelos como o *Cadbury,* no Reino Unido; o *CoCo.,* no Canadá; o *Standard AZ/NZS* 4360-1999, na Austrália/Nova Zelândia e o *King Report,* na África do Sul.

No âmbito do Poder Executivo Federal brasileiro, temos como marco regulatório a Instrução Normativa MP/CGU 01, de 10/05/2016, que determina que seus órgãos adotem uma série de medidas para sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança e na qual são apresentados conceitos, princípios, objetivos e responsabilidades relacionados a este tema.

Com vistas ao cumprimento dessa Instrução Normativa e utilizando como parâmetros os *frameworks* citados acima, a ANP publicou a sua Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (PGRCI/ANP), por meio da Portaria ANP 42/2019. A PGRCI aborda conceitos básicos, princípios, objetivos, operacionalização e competências no âmbito da Gestão de Riscos da ANP.

De acordo com a Instrução Normativa MP/CGU 01/ 2016, a Gestão de Riscos consiste na arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para se gerenciar riscos eficazmente. Trata-se de um sistema institucional de natureza permanente, estruturado e monitorado principalmente pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno e pela Alta Administração. É

direcionado às atividades de identificar, analisar e avaliar riscos, decidir sobre estratégias de resposta e ações para tratamento desses riscos, além de monitorar e comunicar sobre o processo de gerenciamento desses riscos, com vistas a apoiar a tomada de decisão, em todos os níveis, e ao efetivo alcance dos objetivos das organizações.

Em 2017, foi publicado o Decreto nº 9.203, que dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Destaca-se o art. 17, que dá atribuições à alta administração do Poder Executivo Federal sobre a gestão de riscos, *in verbis*:

> *Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização*
>
> *no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:*
>
> *I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;*
>
> *II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;*
>
> *III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e*
>
> *IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.*

2.2 Conceitos

Para fins desta Metodologia, consideram-se os seguintes conceitos:

- Processo: conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido;
- Governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração da organização, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade;
- Objetivo organizacional: situação que se deseja alcançar de forma a se evidenciar êxito no cumprimento da missão e no atingimento da visão de futuro da organização;
- Meta: alvo ou propósito com que se define um objetivo a ser alcançado;
- Melhoria: ação planejada para aperfeiçoar um processo ou mitigar risco. Quando focadas em mitigar um risco podem ser chamadas de ação de mitigação.
- Problema: efeitos indesejados de um processo.
- Risco: evento interno ou externo cuja ocorrência possa causar impacto negativo no cumprimento dos objetivos organizacionais;
- Oportunidade: evento interno ou externo cuja ocorrência possa causar impacto positivo no cumprimento dos objetivos organizacionais;
- Gestão de riscos: arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para se gerenciar riscos eficazmente;

- Gerenciamento de risco: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais;
- Controle interno da gestão: processo que engloba o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados;
- Medida de controle: medida aplicada pela organização para tratar os riscos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidos sejam alcançados;
- Medida de contingência: ação planejada para fazer frente aos impactos de um risco, caso ele se concretize;
- Apetite a risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar para atingir seus objetivos;
- Resposta ao risco: ações gerenciais destinadas a modificar o risco.

Os riscos se subdividem nas seguintes categorias a ser tratadas

- Riscos de imagem ou reputação do órgão: eventos que possam comprometer a confiança de agentes regulados, de fornecedores ou da sociedade em relação à capacidade da ANP de cumprir sua missão institucional;
- Riscos financeiros ou orçamentários: eventos que possam comprometer a capacidade da ANP de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária;
- Riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que possam comprometer as atividades da ANP; ou ainda aqueles decorrentes de contestações judiciais às ações da Agência;
- Riscos operacionais: eventos que possam comprometer as atividades da ANP, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- Riscos regulatórios: eventos derivados de normas regulatórias da ANP que possam afetar agentes regulados, consumidores ou a sociedade em geral;
- Riscos à integridade: eventos relacionados a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores e padrões preconizados pela ANP e a realização de seus objetivos;
- Risco inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;
- Risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de medidas de controle para o tratamento do risco.[1]

[1] Nesta Metodologia foram considerados dois níveis para os riscos residuais: o **Risco Residual Atual**, que leva em conta o efeito dos controles já existentes e **o Risco Residual Final**, que considera o valor do risco após a implementação das medidas de mitigação propostas no processo de Gestão de Risco.

3. ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NA ANP

3.1 Pressupostos

De acordo com a ABNT NBR ISO 31000:2018: *O propósito da estrutura da gestão de riscos é apoiar a organização na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções. A eficácia da gestão de riscos dependerá da sua integração na governança e em todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão*.

O desenvolvimento da estrutura ocorre a partir da integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria da gestão de riscos através da organização.

A ISO 31000:2018 trata dos componentes Mandato e Comprometimento, Concepção da Estrutura para Gerenciar Riscos, Implementação da Gestão de Riscos, Monitoramento e Análise Crítica da Estrutura e Melhoria Contínua da Estrutura.

Na ANP, o componente Mandato e Comprometimento é demonstrado pelas ações da Diretoria Colegiada e da alta administração em promover a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (PGRCI).

Na concepção da estrutura para gerenciar riscos, além da publicação da sua Política de Gestão de Riscos, a ANP definiu a responsabilização das suas unidades e agentes, a forma de integração dos processos organizacionais, os recursos necessários e as formas de comunicação no âmbito de sua gestão de riscos.

O monitoramento e a análise crítica são partes integrante e essencial da estrutura de Gestão de Riscos, perpassando todas as suas etapas. Desse modo, seus resultados serão crescentes, a cada revisão da metodologia (melhoria contínua).

3.2 Das Atribuições, Responsabilidades e Procedimentos

O gerenciamento de riscos corporativos é realizado por inúmeros agentes, cada um deles com importantes responsabilidades. A PGRCI cita as atribuições de cada ente participante da gestão de riscos na ANP:

- da Diretoria Colegiada, no artigo 7°;
- do Comitê de Governança, Riscos e Controles da ANP, no artigo 9°;
- da Assessoria de Gestão de Riscos, no artigo 10;
- dos gestores das Unidades Organizacionais - UORG's, no artigo 11; e
- de todos os servidores da ANP no artigo 12.

Para coordenar os papéis dos atores envolvidos na gestão de riscos, a ANP trabalha, seguindo as melhores práticas internacionais sobre o tema, com a estrutura de três linhas de defesa, conforme proposto pelo *The Institute of Internal Auditors -IIA*

3.2.1 1ª linha de defesa: gestão operacional

Controles internos da gestão executados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

Na ANP, a 1ª linha de defesa da Gestão de Riscos é composta pelos servidores e pelos responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos processos organizacionais.

3.2.2 2ª linha de defesa: funções de gerenciamento de riscos e conformidade

Supervisão e monitoramento dos controles internos executados por instâncias específicas, como órgãos de controle para tratar de riscos, controles internos, integridade e compliance.

Na 2ª linha, atuam a SEC, a AGR, o Comitê de Governança, Riscos e Controles formado por representantes das unidades, diretamente subordinadas à alta administração e à Comissão de Ética.

3.2.3 3ª linha de defesa: auditoria interna

Constituída pelas auditorias internas no âmbito da Administração Pública, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa).

No âmbito da ANP a 3ª linha de defesa é constituída pela atuação da Auditoria Interna (AUD).

Embora os órgãos de governança e a alta administração não façam parte formalmente das três "linhas de defesa", eles se configuram nas principais partes interessadas atendidas pelas "linhas" e estão em melhor posição para ajudar a garantir que o modelo de Três Linhas de Defesa seja aplicado aos processos de gerenciamento de riscos e controle da organização[2].

3.3 Integração nos Processos Organizacionais

Duas das funções da gestão de riscos da ANP são apoiar a melhoria de seus processos organizacionais e subsidiar a tomada de decisão. Para isso, cada unidade da ANP deve colaborar na elaboração do Plano de Gestão de Riscos, com a identificação dos riscos nos processos organizacionais em que atua e que serão objeto da gestão de riscos, interagindo com a Gestão de Processos da Agência.

Como critério de seleção desses processos, deve-se levar em conta os processos organizacionais que impactam diretamente no atingimento dos objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico da ANP.

3.4 Recursos

As unidades participantes de processo organizacional deverão designar equipe para participar das etapas do gerenciamento do processo, incluindo gerenciamento de riscos. Essa equipe deve ser composta por servidores que conheçam o processo, seus objetivos, contextos, atores envolvidos, resultados e controles já existentes.

É importante, também, a participação de servidores com conhecimento das metodologias de Gestão de Riscos e Gestão de Processos. A ANP possui um conjunto de servidores que participaram da formação de multiplicadores (facilitadores) em Gestão de Processos. Outros podem ser capacitados pela equipe da SEC, conforme a necessidade das UORG´s.

Os recursos operacionais e tecnológicos necessários para apoiar a condução das atividades de Gestão de Riscos da ANP serão definidos em Guia Metodológico (planilhas, formulários, roteiros, softwares), a ser publicado na Intranet.

[2] As atribuições da Alta Direção da ANP na gestão de risco estão estabelecidas na sua Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (PGRCI), publicada na Portaria ANP Nº 42, DE 1.2.2019 - DOU 4.2.2019.

3.5 Comunicação

A comunicação sobre os processos de gerenciamento de riscos e seus resultados deve ser conduzida de maneira formal, utilizando formato previamente definido.

De forma geral, as informações produzidas durante as etapas do processo de gerenciamento de riscos têm caráter restrito. Esse nível de restrição deve ser observado pelos servidores da ANP e demais partes.

Para o meio externo, quando necessário, comunicações sobre a Gestão de Riscos da ANP serão feitas pelos canais oficiais da ANP.

3.6 Capacitação

As UORG's representadas no Comitê de Governança Riscos e Controles - CGRC, com o apoio da SGP (Superintendência de Gestão de Pessoas), indicarão ações de capacitação com o objetivo de formar multiplicadores de gestão de riscos e processos na ANP, conforme a necessidade.

Outros treinamentos sobre a aplicação das Metodologias de Gestão de Riscos e/ou de Processos podem ser solicitados pelas unidades. Os treinamentos devem ocorrer, preferencialmente, antes do início das atividades em cada processo organizacional da ANP.

4. Etapas da Metodologia de Gestão de Riscos da ANP

A Metodologia de Gestão de Risco da ANP, seguindo padrões internacionais consagrados, tem como objetivo estabelecer as etapas do processo de gestão de riscos que envolve o contexto da organização, a identificação, análise, avaliação, tratamentos, monitoramento e comunicação dos riscos, sendo que todas essas etapas do processo serão registradas, conforme descritos na Figura 1 a seguir.

Esse processo é aplicado a uma ampla gama das atividades da organização, em todos os níveis, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos, e é suportado pela cultura e pela estrutura de gestão de riscos da entidade.

A Metodologia de Gestão de Riscos da ANP objetiva estabelecer e estruturar as etapas necessárias para a operacionalização da Gestão de Riscos, por meio da definição de um processo de gerenciamento de riscos. Os passos a serem trilhados nesta Metodologia estão sintetizados na Figura 1.

Figura 1 - Etapas do processo de gestão de risco e melhoria de processos.

A ANP já possui uma completa metodologia de mapeamento, análise, monitoramento e melhoria de processos. Esta metodologia já foi aplicada em processos organizacionais da Agência, total ou parcialmente, e muitos servidores da casa já foram capacitados em sua aplicação. O conjunto de ferramentas oferecido por esta metodologia é completamente compatível com a inclusão da dimensão de gestão de riscos e integridade.

4.1 Entendimento do contexto

O objetivo do entendimento do contexto é personalizar o processo de gestão de riscos, para adequá-lo aos seus determinantes (contexto) internos e externos.

Nesta etapa, portanto, são levantadas informações básicas do processo, o seu escopo, a conexão com a estratégia e missões organizacionais, os fornecedores, clientes, entradas e saídas, bem como, os indicadores de produtividade já em uso e os objetivos a serem cumpridos pelo processo.

O primeiro documento a ser produzido nesta etapa é uma ficha do processo, baseado no modelo SIPOC (a sigla SIPOC significa *suppliers* (fornecedores), inputs (entradas), *process* (processo), *outputs* (saídas) e *customers* (clientes)). Este documento será a baliza para se desenhar o fluxograma do processo, ao menos no nível de detalhamento estratégico. O fluxograma do processo é então utilizado, em oficinas de trabalho, na identificação de riscos e melhorias.[3]

4.2 Definição de apetite a riscos e oportunidades de ganhos para o processo

É importante, na gestão de um processo e seus riscos, a clareza quanto aos quesitos cujo aprimoramento é esperado, ou seja, a definição de onde queremos chegar. Os ganhos são as modificações positivas a se fazer em um processo, a fim de melhorar seu funcionamento ou tratar um risco. Com esse objetivo, devem ser realizadas entrevistas com cada UORG gestora do processo, para apurar quais são os ganhos que eles veem como mais relevantes. Como guia para a definição dos ganhos, pode-se utilizar algumas ferramentas como a análise SWOT (sigla dos termos *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)) ou, de forma mais simples, buscar responder à pergunta "O processo é/seria bom quando/se?".

O apetite a riscos, também a ser definido nesta etapa, será o critério de seleção, e indicativo do tipo de tratamento que se dará aos riscos que forem identificados e avaliados.

Apetite a risco é o "nível de risco que a unidade está disposta a aceitar". É recomendável que o apetite a risco do processo organizacional seja estabelecido no início do processo de gerenciamento de riscos. Uma vez definido, a unidade declara que:

- todos os riscos cujos níveis estejam dentro da(s) faixa(s) de apetite a risco podem ser aceitos, e uma possível priorização para tratamento deve ser justificada;
- todos os riscos cujos níveis estejam fora da(s) faixa(s) de apetite a risco serão tratados e monitorados, e uma possível falta de tratamento deve ser justificada.

A unidade organizacional pode definir, em conformidade com o contexto do processo organizacional em avaliação, faixas de classificação distintas das apontadas neste documento para refletir o nível de apetite a risco desse processo.

4.3 Identificação de riscos e oportunidades de melhorias no processo

O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos.

Durante a identificação de riscos, problemas e oportunidades de melhoria no processo podem ser também detectados. Muitas vezes evidenciados quantitativamente através de indicadores. Tais problemas poderão impactar no processo, e mesmo não sendo riscos, deverão ser levados aos gestores que decidirão pelo tratamento ou não.

As principais ferramentas a serem utilizadas para a identificação dos riscos e problemas associados ao processo são a Análise do Fluxograma e o *Brainstorming/Brainwriting*[4].

[3] Na Intranet da ANP, encontram-se, além da metodologia de gestão de processos, orientações para preparar o SIPOC, incluindo as com respeito à identificação dos objetivos do processo. (Veja em: Intranet=> Gestão de processos => Modelo e => Dicas de Gestão de Processos).

[4] Termo em inglês cuja tradução livre seria "tempestade de ideias", em sua forma mais convencional (*brainstorming*) ou na forma escrita (*brainwriting*).

4.3.1 Análise do Fluxograma

A análise da condição "*As Is*" do processo, retratada no fluxograma, é fundamental para o entendimento geral e comum dos atores e para a percepção dos principais pontos problemáticos. O líder deve conduzir uma ou mais reuniões com a Equipe Técnica, quando deve ser apresentado o fluxograma. Os pontos críticos do processo devem ser assinalados com uma caneta ou adesivo vermelho pelos membros da equipe técnica. Líder e facilitador devem tomar nota dos principais pontos levantados, que servirão de base para o Brainstorming a ser realizado em seguida.

4.3.2 *Brainstorming/Brainwriting* ou "Tempestade de Ideias"

Essa ferramenta tem o objetivo de captar o maior número de ideias criativas com a participação de todos os integrantes da equipe técnica. Deve-se incentivar que todos se sintam livres para expressar suas ideias: nenhum julgamento ou crítica é permitido nesse momento e nenhuma ideia deve ser rejeitada, mesmo que pareça inadequada a princípio. É desejável que as pessoas desenvolvam as ideias dadas por outros e todas as ideias devem ser anotadas para serem analisadas posteriormente. Quanto mais ideias, melhor.

Para a aplicação da ferramenta, um dos dois roteiros abaixo deve ser seguido:

***Brainstorming*:**

1. Apresentar a pergunta: "O que é um efeito indesejado do processo?";

2. Observar dois minutos de silêncio para as pessoas pensarem sobre o assunto; e

3. Convidar os participantes a comentarem suas ideias, enquanto o facilitador toma nota.

***Brainwriting*:**

1. Observar o prazo de 5 minutos para que cada participante relacione os riscos e problemas do processo;

2. Realizar um rodízio das listagens para que, durante 3 minutos, cada pessoa desenvolva as ideias de cada listagem;

3. O líder, com a ajuda do grupo, deve consolidar todas as ideias levantadas.

OBS.: Os tempos mencionados são apenas uma sugestão e podem ser alterados conforme a necessidade. Pode ser interessante, por exemplo, que as primeiras rodadas do rodízio sejam mais longas do que as demais.

O líder de cada processo deve considerar o tamanho e a diversidade da equipe técnica para decidir qual das duas técnicas é mais apropriada à análise do seu processo. Em uma equipe técnica com muitos participantes de diversas áreas, por exemplo, a discussão do primeiro roteiro pode se mostrar muito longa e cansativa, fazendo com que as pessoas - especialmente os integrantes de áreas com menor participação no processo - percam o interesse em contribuir ao longo da discussão.

Durante essa análise é importante que se tenha clara a diferença entre PROBLEMA, RISCO e CAUSA.

Os problemas são efeitos indesejados no processo. Ou seja, são eventos que não comprometem o atingimento dos objetivos, a eficácia, mas a eficiência do processo.

Riscos são eventos internos ou externos cuja ocorrência pode causar impacto no cumprimento dos objetivos organizacionais. A sintaxe para a compreensão de um risco é descrita na Figura 2.

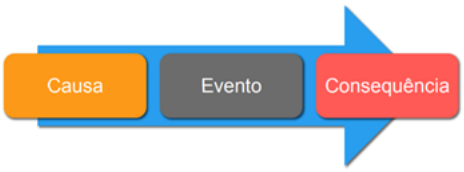


Figura 2 – Sintaxe para a descrição de um risco

Dessa forma, é fundamental que na identificação de riscos sejam estabelecidos as consequências ou impactos, ou seja quais objetivos organizacionais ou do processo poderão ser prejudicados (ou beneficiados, no caso de uma oportunidade).

Os problemas e riscos ocorrem na ou após a execução do processo. A identificação das causas será objeto da próxima seção.

4.4 Avaliação de Riscos e Problemas

O objetivo da etapa é compreender a natureza do risco e suas características, avaliando-se o nível do risco em termos da gravidade dos impactos, as incertezas, a tendência e a eficácia dos controles.

Essas informações vão subsidiar as decisões para o tratamento dos riscos.

4.4.1 Matriz GUT

Os riscos, inclusive de integridade, e problemas identificados, em geral não afetam o desempenho do processo da mesma forma ou com a mesma intensidade, sendo importante identificar quais devem ser atacados prioritariamente.

Eles diferem, principalmente, quanto ao impacto (gravidade), à probabilidade de ocorrência (ou urgência) e à tendência, caso nenhuma ação seja tomada. Para que esses aspectos de cada risco possam ser considerados, será utilizada a variação da ferramenta denominada “Matriz GUT”.

Todos os problemas e riscos levantados na Análise do Fluxograma e no *Brainstorming* devem ser listados, e os participantes da reunião devem graduar cada problema de acordo com três critérios:

Impacto (Gravidade): refere-se ao impacto do risco ou problema sobre os objetivos ou desempenho do processo;

Probabilidade (Urgência): refere-se à velocidade com que as ações necessitam ser tomadas para a solução do problema. Para riscos, deve refletir a probabilidade deste acontecer;

Tendência: refere-se à tendência do risco de ser agravado ou atenuado ao longo do tempo, em caso de inação.

Cada quesito (G, U e T) deve receber uma nota de 1 a 5 conforme os critérios expostos no Quadro 1:

Riscos com Impactos (Gravidade) maiores ou igual a 4 recomenda-se o desenvolvimento de Ações de Contingência, pois embora sua Probabilidade e Tendência possam ser reduzidos com ações de mitigação, caso o risco se concretize, poderá gerar prejuízos de monta que precisam ser minimizados.

Quadro 1 - Matriz GUT

Valor	**G – Impacto (Gravidade)** Os prejuízos ou dificuldades são:	**U – Urgência (ou probabilidade*)** É necessária uma ação / chance de ocorrer:	**T – Tendência** Se nada for feito, a situação vai:
5	Catastróficos, irreversíveis	Imediata / Quase certa*	Piorar rapidamente
4	Significativos, de difícil reversão.	O mais cedo possível / Provável*	Piorar em médio prazo
3	Moderados, recuperáveis.	Com alguma urgência / Possível*	Piorar em longo prazo
2	Pequenos	Pode esperar um pouco / Rara*	Estável
1	Mínimos	Não tem pressa / Improvável*	Não vai piorar e pode até melhorar

(*) Aplica-se para riscos

A nota total de cada problema/risco será obtida pelo produto dos valores atribuídos aos critérios (GxUxT). Os problemas e riscos do processo devem ser elencados em ordem decrescente de notas, isto é, dos mais prioritários aos menos relevantes.

No caso específico da análise de Riscos, a partir do resultado do cálculo o risco pode ser classificado dentro das faixas descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Faixas de risco após ponderação na Matriz GUT

Faixa	Qualificação
80-125	Risco Extremo – RE
20-79	Risco Alto – RA
13-19	Risco Médio – RM
1-12	Risco Baixo - RB

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

O líder de cada processo deve decidir a melhor maneira de conduzir a votação e ponderar as notas dos participantes. Para alguns processos, pode ser mais interessante que cada UORG participante atribua um valor único aos critérios, já que UORG's com a mesma participação no processo podem ter um número distinto de participantes na reunião. Isso pode ser realizado pelo consenso entre os integrantes de cada UORG ou pela média dos valores atribuídos pelos membros de cada UORG, seguido da média entre os valores das UORG's.

Em outros casos, pode ser que o número de participantes na reunião seja proporcional à relevância das UORG's para o processo, isto é, aquelas UORG's que realizam mais atividades ou atividades mais relevantes têm maior número de membros na reunião. Nesse caso, cada participante pode atribuir um

valor aos critérios. Em todos os casos, é importante que se busque consenso quanto ao procedimento adotado e que os membros da equipe técnica estejam o mais confortável possível com a decisão tomada.

4.4.2 Avaliação dos Controles Internos

A Matriz GUT resulta numa nota para o chamado **Risco Inerente**. Ou seja, o risco passível de ocorrer caso o processo fosse conduzido sem nenhum controle para esse risco. Contudo, a maioria dos riscos já é alvo de controles que, eventualmente, podem ser melhorados. Nesta etapa da Metodologia, a eficácia desses controles é avaliada, e o resultado sobre risco é denominado de **Risco Residual Atual**. Após melhoria dos controles ou da implementação de ações de tratamento destes riscos, o risco ainda passível de ocorrer é denominado de **Risco Residual Final**.

A equipe técnica designada deve avaliar a eficácia dos controles internos existentes em relação aos objetivos do processo organizacional. Ou seja, é necessário aquilatar o quanto os controles mitigam os riscos apontados durante a etapa de Identificação e Avaliação. O Quadro 3 mostra os níveis de avaliação da eficácia dos controles existentes. Observe-se que os **valores propostos no quadro não devem ser vistos como rígidos.** A equipe pode decidir utilizar valores no entorno destes valores para expressar maior ou menor eficácia do controle.

O Risco Residual Atual será então valorado pelo produto do valor do Risco Inerente e o Fator de Avaliação dos Controles.

RRA = RI x FC
em que:

RRA = nível do Risco Residual Atual
RI = nível do Risco Inerente
FC = Fator de Avaliação dos Controles

É fundamental que fique claramente descrito, no relatório final, quais os controles internos a que os riscos são submetidos atualmente.

Quadro 3 - Níveis de Avaliação dos Controles Internos Existentes

Nível	Descrição	Fator de Avaliação dos Controles
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018)

4.5 Priorização dos Riscos e Problemas

Deverão, então, ser criadas as listas de prioridades de problemas e riscos, de acordo com suas pontuações. As listas de priorização devem ser consistentes com o apetite ao risco da UORG e estar alinhada com as diretrizes e ganhos esperados pelos gestores.

Nesse momento, serão definidos quais pontos devem ser considerados inicialmente, observando-se a ordem de prioridade. A equipe deve considerar a sua capacidade de ação e a relevância dos problemas e riscos e deve decidir quantos problemas e riscos serão trabalhados durante o ciclo.

Para fins de clareza, deve ser elaborada uma lista de prioridades para riscos e outra para problemas identificados. Espera-se que, idealmente, mas não necessariamente, os riscos estejam distribuídos na forma de pirâmide, conforme a Figura 3.

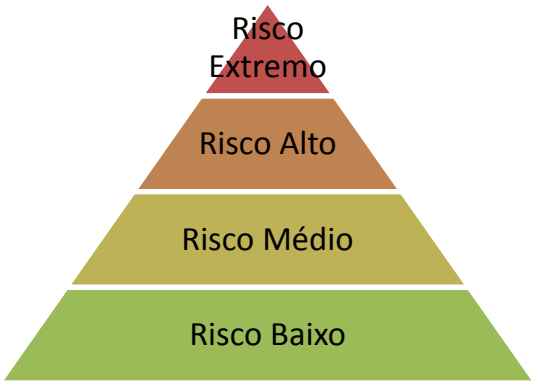


Figura 3 – Pirâmide para a distribuição dos riscos.

Os riscos classificados como "Extremo" serão obrigatoriamente tratados. Os riscos com as outras classificações (baixo, médio ou alto) serão melhor avaliados em função do apetite ao risco.

4.6 Ferramentas para a Identificação das causas fundamentais dos riscos e problemas

As causas são os motivos que geram os problemas e riscos. As causas podem ser analisadas a partir de diferentes fatores, os quais podem apresentar fragilidades, conforme o Quadro 4

Quadro 4 – Causas, Fatores e Fragilidades

Fator	Fragilidade
Pessoal	Pouco capacitada, desmotivada, estressada, desonesta
Processo	Mal desenhado, redundante, incompleto
Sistemas	Obsoleto, inseguro, sem documentação, não amigável, complexo
Infraestrutura	Inadequada, ineficiente, obsoleta
Evento externo	Desastre ambiental, crise econômica, influência política

Duas ferramentas podem ser usadas para a identificação das causas fundamentais dos problemas e origem dos riscos selecionados: a técnica dos "5 por quês" e o Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe. A primeira delas é mais simples e bastante eficiente e recomenda-se que seja adotada para todos os processos.

A **técnica dos "5 por quês** "possibilita ampliar a visão sobre as possíveis causas de um problema ou risco por meio de uma sequência encadeada de "por quês?". As perguntas podem buscar as causas imediatas dos riscos e problemas identificados ou buscar causas de segunda ou terceira ordem para causas já identificadas. Vale ressaltar que o número 5, utilizado no nome da técnica, não é uma imposição, devendo ser utilizado apenas como referência.

Caso a técnica dos "5 por quês" se mostre insuficiente para a determinação das causas-raiz de algum tópico, outras técnicas de maior complexidade podem ser utilizadas. Recomenda-se, para casos pontuais em que se faça necessária uma análise mais aprofundada, a utilização do Diagrama de Ishikawa (ou Diagrama Espinha de Peixe) combinada com a Árvore de Realidade Atual.

4.7 Levantamento de ações de mitigação e de melhorias

Segundo a ISSO 31000:2018: selecionar as opções mais apropriadas de tratamento de riscos envolve balancear os benefícios potenciais derivados em relação ao alcance dos objetivos, face aos custos, esforço ou desvantagens da implementação. As opções de tratamento de riscos não são necessariamente mutuamente exclusivas ou apropriadas em todas as circunstâncias.

Diversas ferramentas podem ser utilizadas para o levantamento de melhorias e resposta aos riscos, devendo-se identificar a mais adequada a partir das características do processo, os ganhos esperados, o problema ou risco selecionado e suas causas fundamentais.

O Quadro 5 ajuda a apontar formas de tratamento que podem ser empregadas para os riscos. Essas devem ser consideradas ao aplicar as ferramentas descritas ainda nesta sessão.

Quadro 5 - Opções para tipos de tratamento dos Riscos

Opção de Tratamento	Descrição
Mitigar	Um risco normalmente é mitigado quando é classificado como "Alto" ou "Extremo". A implementação de controles, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado. Mitigar o risco significa implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos, identificadas na etapa de Identificação e Análise de Riscos.
Compartilhar	Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como "Alto" ou "Extremo", mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. Pode-se compartilhar o risco, por exemplo, por meio da contratação de um terceiro que se responsabilize pelo resultado.
Evitar	Um risco normalmente é evitado quando é classificado como "Alto" ou "Extremo", e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco. Evitar o risco significa encerrar o processo organizacional. Nesse caso, essa opção deve ser aprovada pela Alta Direção da organização.
Aceitar	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco.

4.7.1 Ferramentas de melhoria e resposta a riscos

Serão descritas a seguir algumas ferramentas sugeridas para o levantamento de possíveis melhorias.

- 5W2H ou 4Q1POC

O nome mais conhecido da técnica 5W2H origina-se de sete perguntas em inglês: What?, Who?, When? Why?, Where?, How? e How much?. Traduzidas para o português, 4Q1POC: O quê?, Quem?, Quando?, Quanto? Por quê?, Onde? e Como?

Na proposição de melhorias ou respostas a partir dessa ferramenta, direcionam-se as perguntas às causas fundamentais dos mesmos, no sentido de se encontrar maneiras de revertê-las ou mitigar seus efeitos.

What/O quê? – Deve-se analisar o que é feito e o que é consumido nas atividades afetadas pelas causas fundamentais do problema ou risco. O que pode ser alterado em relação aos objetos dessas atividades no sentido de mitigar a causa do problema?

Who/Quem? – Deve-se analisar quem são os clientes e fornecedores do processo, bem como quem são os responsáveis pelo planejamento, execução e avaliação das atividades cuja causa em questão afeta. O que pode ser alterado em relação aos atores dessas atividades no sentido de mitigar a causa?

When/Quando? – Deve-se analisar o momento em que as atividades são executadas frente às necessidades do cliente. O que pode ser alterado em relação ao momento de realização das tarefas no sentido de mitigar a causa?

Why/Por quê? – Por que o processo segue essa rotina? Por que a solução proposta deve ser implementada?

Where/Onde? – Qual o local em que as atividades são executadas? O que pode ser alterado em relação ao local de realização das tarefas no sentido de mitigar a causa?

How/Como? – Como a atividade é planejada, executada e avaliada? O que pode ser alterado em relação à maneira em que as tarefas são realizadas no sentido de mitigar a causa? Por outro lado, como será implementada a solução proposta?

How Much/Quanto? – Qual o custo das atividades? Que alterações podem ser propostas relacionadas ao custo, no sentido de mitigar as causas? Por outro lado, quanto vai custar a implementação/alteração proposta para as atividades?

– Análise da Jornada do Cliente

Durante o mapeamento, foram identificados os clientes e as partes interessadas do processo. Nesse momento de proposição de melhorias e respostas aos riscos, é importante analisar o processo também do ponto de vista daqueles que são afetados ou apoiados por ele, para que se garanta que as suas finalidades estejam sendo adequadamente atingidas.

Para a aplicação da técnica, todas as etapas em que o cliente ou parte interessada entra em contato com o processo devem ser analisadas. É possível mapear as atividades em uma raia dedicada, identificando as interações com o processo. As oportunidades de melhoria, inovação e respostas a riscos surgirão da análise da trajetória do cliente.

É importante não perder de vista os ganhos esperados com o processo, bem como os problemas e riscos selecionados e suas causas fundamentais. Para a gestão eficiente do processo, as melhorias a serem implementadas devem ser voltadas para corrigir as causas fundamentais dos problemas críticos.

– Análise de desperdícios

O objetivo dessa técnica é identificar as atividades que são executadas no processo, mas não agregam – ou agregam pouco – valor, de maneira a identificar e eliminar os desperdícios de tempo e esforço. Essa técnica é especialmente importante em processos em que o aumento de produtividade é um ganho esperado ou em processos em que se identifique alto índice de retrabalho.

Algumas atividades podem agregar valor diretamente ao cliente final. Outras, agregam valor indiretamente por serem necessárias para a realização das primeiras. Existem atividades que não agregam valor ao cliente, mas são de grande importância para o processo e não podem ser eliminadas, como atividades de controle ou advindas de exigências legais. Essas atividades não são consideradas fonte de desperdício, uma vez que são necessárias ao negócio, embora não adicionem valor diretamente ao cliente.

Devem ser eliminadas as atividades que não agregam valor ao cliente ou ao negócio, e são fontes de desperdício de tempo ou esforço. Tipicamente, indicam-se sete principais fontes de desperdício: espera, estoque, defeito/retrabalhos, transporte/deslocamentos, superprodução, movimentação e processamento.

– Análise de desvios positivos

Essa técnica é aplicável a processos em que as mesmas atividades são realizadas por vários atores, como no caso típico de uma empresa que tem as operações espalhadas em diferentes regiões e oferece o mesmo serviço ou produto em cada uma de suas filiais. No contexto de processos da ANP, pode ser o caso de atividades/processos executados por diferentes UORG's – como, por exemplo, a apuração de

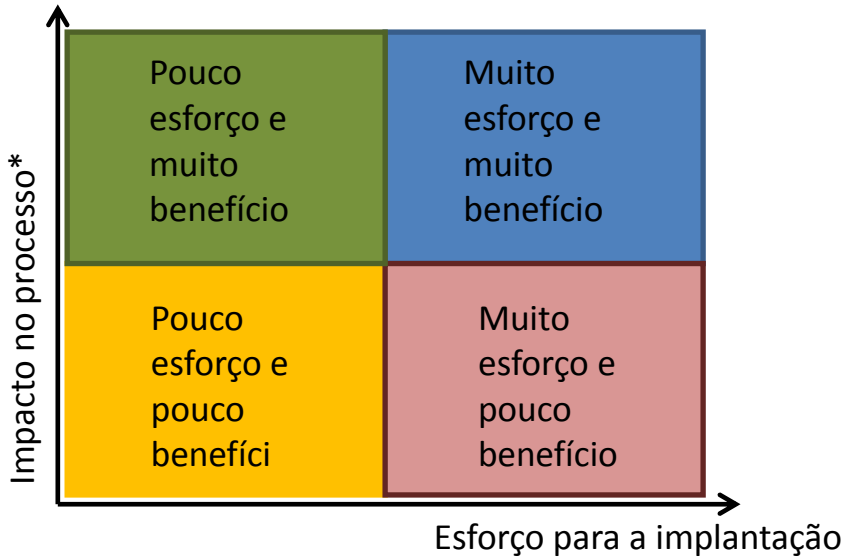
denúncias – ou atividades/processos executados por diferentes atores dentro da mesma UORG – como, por exemplo, a análise de um programa ou manual, realizado por diferentes técnicos.

Nesses casos, há grandes oportunidades de *benchmarking* entre as equipes e as boas práticas realizadas podem ser replicadas para as demais. A primeira coisa a ser feita é definir os parâmetros direcionadores de performance em relação à causa fundamental do problema analisado. Então, plotam-se os resultados desse parâmetro para as diferentes organizações da rede num gráfico de dispersão para identificar os desvios positivos. Isso pode ser feito literal ou intuitivamente, conforme a necessidade de cada processo.

Deve-se, então, buscar as causas dos desvios positivos, isto é, as melhores práticas que levaram à elevação do desempenho. A seguir, buscam-se maneiras e instrumentos para viabilizar a replicação dessas práticas às demais operações.

4.7.2 Priorização das melhorias e respostas aos riscos

É importante definir a prioridade com que as melhorias e respostas aos riscos devem ser implementadas no processo. Dois fatores são preponderantes nessa definição: sua facilidade de implantação e o seu impacto sobre o ganho ou sobre a redução do risco. Para a priorização entre as oportunidades de melhorias e respostas aos riscos levantadas, deve-se plotá-los num gráfico "Impacto no processo x Esforço para a implementação", Figura 4. Devem ser consideradas prioritárias para curto prazo as melhorias e riscos que tiverem alto impacto com baixo esforço para a implementação.



* todos os riscos afetados pela mesma ação

Figura 4 - Gráfico Impacto x Esforço para a implementação

No caso de riscos de processo, o impacto da ação no processo deve ser medido pela redução estimada do valor do risco que a ação poderá proporcionar. No caso de melhoria de processo, o impacto será o ganho esperado no processo.

4.8 Elaboração dos planos de ação

O plano de ação é o instrumento de planejamento, acompanhamento e controle da implementação das melhorias e respostas aos riscos priorizadas de acordo com o cronograma. É um detalhamento das ações previstas no cronograma e deve conter as seguintes informações: os fatores que podem limitar a eficácia

das soluções propostas, os resultados esperados e os recursos que serão demandados, além dos processos ou indicadores de processos eventualmente afetados pelas alterações propostas.

Cada ação do cronograma de melhorias e respostas aos riscos priorizadas deve ser desmembrada em atividades e o plano de ação deve estabelecer prazos e responsáveis para cada uma das atividades. Os procedimentos e a periodicidade de atualização desses instrumentos pela Equipe Técnica devem ser definidos pelo Líder. O status dos planos de ação deve ser reportado trimestralmente, conforme cronograma divulgado anualmente. A SEC será responsável por consolidar as informações de todos os processos monitorados para informação à Diretoria.

4.8.1 Medidas de melhorias de processo e tratamento dos riscos

A Equipe Técnica e o(s) gestor(es) devem chegar a um consenso sobre o cronograma de implementação das melhorias e respostas aos riscos. Pode-se utilizar a técnica de prever ondas de implantação, em que as ações mais fáceis de implementar sejam objeto de uma primeira onda, introduzindo pequenas melhorias ao processo e permitindo que sejam percebidos alguns efeitos da gestão do processo. Enquanto isso, mudanças mais profundas são planejadas para se tornarem realidade em um segundo momento.

É recomendado que o planejamento das melhorias e respostas a riscos inclua a estimativa do impacto de cada implementação sobre o ganho almejado ou redução do risco. Se o ganho em questão é, por exemplo, a redução do tempo de processamento, deve-se prever o tempo que se espera atingir após cada implementação de melhorias. Estas podem ser demarcadas com marcos ou “miles stones” que permitam avaliar se algum objetivo intermediário foi atingido.

A Gestão de Riscos nos processos deve ter foco nas ações menos complexas, que serão planejadas, executadas e controladas pela equipe técnica, coordenada pelo líder do processo. É fundamental definir responsáveis e prazos para as atividades de implementação das ações/melhorias, planejar o acompanhamento das atividades pela equipe técnica e pelo Líder e Facilitador do Processo e desenvolver um cronograma de informação aos gestores sobre o andamento das atividades.

O cronograma de melhorias e respostas aos riscos priorizados, acompanhado da estimativa de alteração produzida sobre o respectivo ganho e redução de riscos, com prazos e responsáveis deve ser validado pelas UORG’s gestoras do processo. A forma e a periodicidade do acompanhamento das atividades pelos gestores também devem ser acordadas.

4.8.2 Medidas de Contingência

Para os riscos com impacto avaliado acima ou igual a 4 na Matriz GUT, recomenda-se desenvolver um plano de contingência, para o caso de tais riscos venham a se concretizarem. A ações de contingência podem contemplar desde o acionamento de Uorg’s ou instâncias organizacionais que tenham competência para atuar, tais como a Corregedoria, AIN, Comissão de Ética ou a própria Diretoria da ANP, ou outras ações pertinentes de gerenciamento de crise.

O planejamento de contingências ao tratar as consequências da ocorrência de algum evento que possa impactar o alcance dos objetivos busca auxiliar a organização a agir rapidamente e impedir perdas, prevenir ou limitar descontinuidades.

Assim, a gestão de ocorrências críticas contempla planos de ações imediatas (reação emergencial) de detecção e contenção imediata e de ações subsequentes ligadas à retomada dos negócios (reação de continuidade e de recuperação)

4.9 Monitoramento

A fase de monitoramento inclui tanto o acompanhamento da execução dos planos de ação das melhorias priorizadas, quanto a evolução dos indicadores do processo, elaborados (ou revisados) após a identificação de problemas/riscos e monitorados a partir de então.

Durante a execução do processo, o líder deverá coletar informações e monitorar os indicadores do processo, comparando os resultados alcançados com as metas definidas. A cada medição, o líder de processo deverá elaborar uma pequena análise sobre o resultado apurado, explicando, quando for o caso, o não alcance das metas.

Reuniões periódicas de acompanhamento devem ser conduzidas pelo líder. Nelas, as ações de melhoria devem ser acompanhadas. Se forem encontrados obstáculos não previstos, a equipe técnica deve buscar a maneira adequada de superá-los, solicitando suporte da SEC e dos gestores caso uma intervenção seja necessária.

Deve-se analisar o desempenho e os resultados do processo de forma a identificar possíveis correções ou mudanças a serem introduzidas nas ações anteriormente programadas para deixá-lo ainda mais eficaz e eficiente.

Os resultados obtidos nessa etapa devem ser consolidados ao final de cada ciclo, cabendo ao líder de processo, com o apoio do facilitador, elaborar um Relatório do Processo. Dele deverão constar o monitoramento dos indicadores, um sumário das ações de melhoria executadas, a previsão das ações que deverão ser executadas no ciclo de trabalho subsequente, acompanhadas de uma análise sintética dos problemas encontrados e das soluções propostas.

Também deverão ser listados os riscos identificados, sua pontuação de impacto e probabilidade, e as ações de resposta criadas para tratá-lo – Indicando inclusive seu status como: Não iniciada, Em implementação ou Implementada, seu efeito na redução do risco. Por exemplo, de Risco elevado para risco moderado (com ação implementada), ou de risco muito elevado para risco elevado (com ação em implementação).

Após a validação do relatório do Processo pelos chefes das UORG's gestoras, o documento deverá ser encaminhado à SEC, para subsidiar os documentos de diagnóstico da Gestão de Processos e os de Riscos, Controle e Integridade.

As reuniões de acompanhamento com suporte da SEC podem ocorrer periodicamente enquanto o processo permanecer no portfólio de processos priorizados. Ao início de cada ciclo, será realizada nova priorização dos processos, de maneira que processos já aprimorados podem não mais ser considerados prioridade para a gestão centralizada, e novos processos podem ser incluídos. Processos que deixam de ser geridos de maneira centralizada passam a ser acompanhados pelos líderes, equipes técnicas e áreas envolvidas. À SEC caberá apoiar as equipes com orientações metodológicas e sugestões de procedimentos, mas não será mais necessário o envio da documentação, e os processos deixam de compor o diagnóstico consolidado da Gestão de Processos e Riscos.

4.10 Registro e relato

O registro e o relato visam:

- comunicar atividades e resultados de gestão de riscos em toda a organização;
- fornecer informações para a tomada de decisão;
- melhorar as atividades de gestão de riscos;

- auxiliar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e corresponsabilização por atividades de gestão de riscos.

Dessa forma, as atividades de Gestão de Risco e melhoria de processos deverão ser documentadas e arquivadas de forma a poderem ser rastreadas pela administração e pelos órgãos de controle.

As atividades de registro e relato são parte integrante da governança da organização e convém que melhore a qualidade do diálogo com as partes interessadas e apoie a Alta Direção e os órgãos de supervisão a cumprirem suas responsabilidades.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E LEGAIS:

ABPMP. **BPM CBOK**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento - ABPMP BPM CBOX V.3.0. Brasília: ABPMP, 2013. (Versão 3.0).

ANDRADE, Mario Oliveira**. Apresentação para o BMP Day 2012**. Brasília: Árvore de Realidade Atual e Mapeamento de Processos, 2012. Disponível em: <http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/sebrae-embrapa-emater.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000**: Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

BIZAGI. **Bizagi Process Modeler**: User Guide. 2015. Disponível em: <http://help.bizagi.com/processmodeler/en/>.

BRASIL. Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Portaria ANP 42, de 01 de fevereiro de 2019. Institui a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da ANP. Disponível em: < http://legislacao.anp.gov.br/?path=legislacao-anp/portarias-anp/administrativas/2019/fevereiro&item=panp-42-2019>. Acesso em: 05. Fev. 2019.

_____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm>. Acesso em: 30 nov. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, 2016. Disponível em <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=14&-data=11/05/2016>. Acesso em: 03 jun. 2018.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU. **Metodologia de Gestão de Risco da CGU**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2019.

_____. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos** . Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>. *Acesso e*m: 30 abr. 2019.

ELO GROUP. **Material de apoio ao curso ELO 201**: Repensando a gestão por meio de processos. Rio de Janeiro, 2015. 123p.

_____. **Material de apoio ao curso ELO 202**: transformação por processos: análise, melhorias e gestão da mudança. Rio de Janeiro, 2015. 193p.

_____. **Material de apoio ao curso ELO 204**: Boas práticas com modelagem BPMN. Rio de Janeiro, 2015. 100p.

FUKAMATI, T.; KAZOCAS, L.; Jesus, L**.** 10 Boas Práticas para Modelar Processos com BPMN na Visão de Negócio – Parte 1, **BPM Global Trends**, Ano 1, Edição 6, p. 7-21, mai. 2014.

_____ 10 Boas Práticas para Modelar Processos com BPMN na Visão de Negócio – Parte 2, **BPM Global Trends**, Ano 1, Edição 8, p. 13-19, já. 2015.

NOBLAT, Pedro et. al. **Análise e Melhoria de Processos Metodologia MASP**: Módulos 1 a 4 e Caderno de Ferramentas. Brasília: ENAP, 2015. (Curso Completo)

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Diagrama de Ishikawa**: princípio da causa e efeito. Disponível em: http://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html. Acesso em: 03 mar. 2016.

SANTOS, João Gabriel Diniz. **O PMO construindo a Cultura Organizacional, e o Talento Pessoal**, 2015. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-pmo-construindo-cultura-organizacional-e-talento-pessoal-santos>. Acesso em: 03 mar. 2016.

ANEXO 1 - MATRIZ RACI DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO DA ANP

	Diretoria Colegiada	Comitê de Governança Riscos e Controles	Assessoria de Gestão de Risco	Gestores das UORG's	Facilitador da Gestão de Risco na UORG	Equipe Técnica Designada	Secretaria Executiva da ANP	Responsável pela implementação das respostas	Servidores da ANP
Definir o Apetite ao Risco da ANP	A	R	C	C	I	I	I	I	I
Definir o Apetite ao Risco dos processos	A	A	I	R	C	C	C	C	I
Selecionar processo organizacional	I	A	I	R	C	C	C	C	I
Realizar o entendimento do contexto	I	I	C	A	R	R	C	C	C
Realizar a Identificação e Análise de Riscos	I	I	C	A	R	R	C	C	C
Realizar a Avaliação de Riscos	I	I	C	A	R	R	C	C	C
Realizar a Priorização dos Riscos	I	I	C	A	R	R	C	C	C
Realizar a Definição de Respostas aos Riscos dos processos organizacionais críticos	A								
Realizar a Definição de Respostas aos Riscos	I	I	C	A	R	R	C	C	C
Validar Riscos Levantados	I	A	C	R	R	R	C	C	C
Definir o Plano de Gestão de Riscos da ANP	A	R	R	C	I	I	I	I	I
Monitorar	A	R	R	R	R	C	C	R	C

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