

Manual de Gerenciamento de Riscos

Centro de Estudos RioTerra

Fevereiro de 2020

Índice

| | |
|---|---|
| 1. DOS OBJETIVOS..... | 3 |
| 2. DAS DEFINIÇÕES..... | 3 |
| 3. METODOLOGIA..... | 4 |
| 4. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES..... | 5 |
| 5. PERIODICIDADE DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS..... | 5 |
| 6. DEFINIÇÕES DE PROBABILIDADE, IMPACTO, EFETIVIDADE DOS CONTROLES E APETITE A RISCO..... | 6 |
| 7. ACOMPANHAMENTO..... | 7 |

1. DOS OBJETIVOS

O gerenciamento dos riscos institucionais da CES Rioterra parte da premissa que todas as organizações enfrentam incertezas, as quais podem afetar no alcance dos objetivos. Assim, o gerenciamento de riscos visa tratar com eficácias tais incertezas, bem como os riscos a eles associados, permitindo a adoção tempestivas de estratégias e controles que permitam minimizar sua ocorrência ou tratar adequadamente se efetivamente ocorrerem. Além disso, especificamente, a gestão de riscos visa:

- I. Alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada;
- II. Fortalecer as decisões em resposta aos riscos;
- III. Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais;
- IV. Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos;
- V. Aproveitar oportunidades;
- VI. Otimizar o capital;

2. DAS DEFINIÇÕES

2.1. Neste manual serão adotadas as seguintes definições:

2.1.1. Apetite a Risco: É a quantidade de risco, em sentido mais abrangente, que a organização se dispõe a aceitar na busca por agregar valor aos serviços prestados.

2.1.2. Causas ou Fatores do Risco: Condições que viabilizam a concretização de um evento que afeta os objetivos. São resultantes da junção das fontes de risco com as vulnerabilidades.

2.1.3. Consequências: Resultado de um evento que afeta os objetivos.

2.1.4. Contexto: Diz respeito à definição dos parâmetros externos e internos, do escopo e dos critérios de risco a serem levados em consideração no gerenciamento de riscos.

2.1.5. Controle Interno: Conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, estabelecidos com vistas a assegurar que os objetivos da Instituição sejam alcançados, evidenciando eventuais desvios.

2.1.6. Evento: Um evento é um incidente ou uma ocorrência que afeta a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos.

2.1.7. Fonte de Risco: É um elemento (pessoas, processos, sistemas, estrutura organizacional, infraestrutura física, tecnologia, eventos externos) que, individualmente ou de maneira combinada, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco. São consideradas fontes de riscos: ameaças, oportunidades e perigos.

2.1.8. Impacto: Uma das consequências da ocorrência de um evento. Ocasionalmente muda o nível obtido dos objetivos.

2.1.9. Linhas de base do projeto ou atividade: É a medida de desempenho de determinada atividade ou projeto, medindo sua capacidade de cumprir os

requisitos conforme planejado. Em relação a projetos, considerar-se-ão as seguintes linhas de base principais: Escopo; Tempo e Custo.

2.1.10. Risco: Possibilidade de algo acontecer e ter impacto nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades.

2.1.11. Risco Residual: Risco remanescente após o tratamento de risco ter sido implementado. O risco residual pode conter riscos não identificados.

2.1.12. Vulnerabilidade: Ausência, inadequação ou deficiência em uma fonte de risco, a qual pode vir a contribuir com a concretização de um evento indesejado.

3. METODOLOGIA

3.1. O gerenciamento de riscos no Centro de Estudos RIoTerra será realizado com base na metodologia da ISO 31000:2018, no Guia de Gerenciamento de Projetos (PMBOK) e neste manual, constituindo-se como atividades mínimas a serem realizadas:

- 3.1.1.** Identificação dos Riscos;
- 3.1.2.** Análise dos Riscos;
- 3.1.3.** Avaliação dos Riscos;
- 3.1.4.** Tratamento dos Riscos Identificados;
- 3.1.5.** Monitoramento e Análise;
- 3.1.6.** Comunicação e consulta

3.2. O a identificação dos riscos relevantes ao projeto terão como base:

- 3.2.1.** este Manual de Gerenciamento de Riscos;
- 3.2.2.** eventuais Planos de Projetos aprovados;
- 3.2.3.** o escopo proposto para a atividade ou Projeto;
- 3.2.4.** os custos que compõe a planilha orçamentária da atividade ou projeto;
- 3.2.5.** o cronograma de execução proposto;
- 3.2.6.** eventuais registros dos stakeholders;
- 3.2.7.** a característica das aquisições e os os recursos humanos necessários para execução da atividade ou projeto;
- 3.2.8.** ativos de processos organizacionais relacionados a projetos anteriores;

3.3. A análise e avaliação serão realizados com base nas matrizes de probabilidade, de impacto, de efetividade de controles existentes e de apetite a riscos da Instituição.

3.4. O tratamento dos riscos visa aumentar as chances de o projeto ou atividade alcançar os objetivos propostos, seja pelo aumento das oportunidades, seja pela redução das ameaças.

3.5. Para tratamento dos riscos deve-se atuar, sempre que possível tanto sobre a causa como na consequência. Identificadas as causas e consequências, podem ser adotadas medidas de:

- 3.5.1.** a prevenção;
- 3.5.2.** a mitigação;

3.5.3. a transferência;

3.5.4. a aceitação;

4. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

4.1. A responsabilidade pelo Gerenciamento dos Riscos é de todos os colaboradores alocados na execução da atividade ou do projeto.

4.2. Especificamente caberá ao (à):

4.2.1. Diretoria Executiva: Aprovação deste Manual e de suas alterações;

4.2.2. Gerente de Projeto ou responsável pela Atividade: garantir a alocação dos recursos necessários para gerenciamento dos riscos, bem como realizar o monitoramento e avaliação de sua execução.

4.2.3. Coordenadores Operacionais: auxiliar na identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos relativos a sua área, bem como garantir a correta comunicação aos níveis operacionais dos riscos identificados e das medidas de tratamento a serem adotadas, além de propor a eventual atualização deste Manual;

4.2.4. Demais colaboradores: conhecer os riscos relativos às suas atividades, adotando as medidas de tratamento aprovadas, bem como comunicar situações identificadas e que possam influenciar no alcance dos objetivos.

4.2.5. *Compliance officer*: identificar eventos que possam trazer riscos ao cumprimento dos objetivos; prestar assessoria para o adequado gerenciamento dos riscos, assim como realizar o monitoramento acerca do cumprimento das medidas de controle interno aprovadas.

5. PERIODICIDADE DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

5.1. O processo de gerenciamento de riscos do projeto será realizado de modo contínuo durante todo o período de sua execução da atividade ou projeto, sendo, no mínimo realizado ou revisado:

5.1.1. na planeamento da atividade ou na elaboração da proposição do projeto;

5.1.2. antes do início de cada etapa da atividade ou do projeto;

5.1.3. ao se detectar execução abaixo do planejado;

5.1.4. em caso de ocorrências relevantes;

5.1.5. na alteração do ambiente de contexto;

6. DEFINIÇÕES DE PROBABILIDADE, IMPACTO, EFETIVIDADE DOS CONTROLES E APETITE A RISCO.

6.1. Para análise chance de o risco ocorrer serão utilizadas as seguintes escalas:

| Escala de Probabilidade | |
|-------------------------|---------------------------|
| 1 | Muito Improvável |
| 2 | De certa forma improvável |
| 3 | Chance de 50% de ocorrer |
| 4 | Altamente provável |
| 5 | Quase certo |

| Escala de Impacto | |
|-------------------|---|
| 1 | Impacto insignificante nas linhas de base do projeto ou atividade |
| 2 | Impacto mínimo nas linhas de base do projeto ou atividade |
| 3 | Impacto mediano nas linhas de base do projeto ou atividade, com possibilidade de recuperação |
| 4 | Impacto significativo nas linhas de base do projeto ou atividade, com possibilidade remota de recuperação |
| 5 | Impacto extremo nas linhas de base do projeto ou atividade, sem possibilidade de recuperação |

| Eficácia dos Controles | | |
|------------------------|---|---------------------------------|
| Eficácia do Controle | Situação do Controle Existente | Multiplicador do Risco Inerente |
| Inexistente | Ausência completa de controle | 1 |
| Fraco | Controle depositado na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo, em geral realizado de maneira manual. | 0.8 |
| Mediano | Controle pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que o suportam não são adequados. | 0.6 |
| Satisfatório | Controle normatizado e embora passível de aperfeiçoamento, está sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente. | 0.4 |
| Forte | Controle mitiga o risco associado em todos os aspectos relevantes, podendo ser enquadrado num nível de "melhor prática". | 0.2 |

6.2. O apetite a Risco será o constante da seguinte Matriz:

| Legenda Nivel de Risco Extremo Alto Médio Baixo | | Probabilidade | | | | |
|--|--------------------------|------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------------------|-------------------------|
| | | 1 Muito Baixa | 2 Baixa | 3 Média | 4 Alta | 5 Muito Alta |
| Impacto | 5 Muito Alto | | | | Absolutamente Inaceitável | |
| | 4 Alto | | | Inaceitável | | |
| | 3 Médio | | Aceitável | | | |
| | 2 Baixo | Oportunidade | | | | |
| | 1 Muito Baixo | Oportunidade | | | | |

7. ACOMPANHAMENTO

7.1. O acompanhamento do gerenciamento de riscos do projeto ou atividade será coincidente com as reuniões de avaliação de execução, cabendo aos Coordenadores Operacionais apresentarem o status de implementação das medidas de tratamento dos riscos aprovadas e sua efetividade para prevenção ou remediação do risco gerenciado.