

GESTÃO DE RISCOS

POLÍTICA GERAL

CÓDIGO: PG Gestão de Riscos

ELABORADO POR: Diretoria de Inteligência Colaborativa - DIC

REVISADO: Equipe Executiva

APROVADO: CEO

DATA DE VIGÊNCIA:
Dezembro de 2021

Nossa Missão

"A partir do sul global, promover processos colaborativos que gerem mudanças sistêmicas em favor da dignidade humana e do cuidado com o planeta."

ÍNDICE**Pági**

1-TIPO DE DOCUMENTO	3
2-CONTEXTO	3
3-OBJETIVO	3
4-ESCOPO	3
5-DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS	4
6-DESENVOLVIMENTO	4
6.1 - Critérios Básicos	4
6.2 - Situações de Risco - Conflitos	4
6.3 – Esboço do Mecanismo de Risco	5
6.3.1 - Mapeamento Geral de Riscos	6
6.3.2 - Gestão de Riscos no Nível do Programa	8
6.3.3 - Gestão de Riscos a Nível Nacional	8
6.3.4 - Gestão de Riscos associados a mais de um país	9
6.3.5 - Riscos graves para a Avina	9
6.4 - Relatório de Risco	9
7-RESPONSABILIDADES	9
8-DOCUMENTOS ASSOCIADOS	10
9-SÍNTESE GRÁFICA	11

1-TIPO DE DOCUMENTO

POLÍTICA GERAL

2-CONTEXTO

As ações da Avina são orientadas para a gestão preventiva de situações e eventos que possam representar um risco em nível institucional, financeiro, programático ou individual da equipe colaboradora.

Baseia-se em um conceito amplo de Risco, entendendo que são transversais e que podem ocorrer dentro da instituição, em aliados e/ou no contexto político, social, econômico ou ambiental.

3-OBJETIVO

Estabelecer o quadro geral de ação para a gestão integral dos riscos institucionais ou programáticos enfrentados pela Avina. Bem como implementar sistematicamente um conjunto de ações destinadas à gestão ótima dos riscos que possam afetar a missão institucional, programas ou investimentos atuais ou futuros.

Pretende ser um documento orientador e didático com o objetivo de identificar e atuar em situações que coloquem em risco a reputação ou os objetivos institucionais da Avina.

4-ESCOPO

Esta política se aplica a todos os funcionários da Avina em seus diferentes níveis de ação e nas várias funções que possam desempenhar. Também alcança terceiros, aliados e consultores, que atuam em nome da Avina.

5-DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

CGR: Comitê de Gestão de Riscos.

Crise: É uma das fases mais altas do conflito, é obviamente manifesta e em alguns casos ocorre com algum tipo de violência emocional, política, física, etc.

Conflito: Desacordo entre duas ou mais partes que percebem a incompatibilidade de seus interesses e que pode afetar o relacionamento, as ações e degenerar em algum tipo de violência.

Estratégia de Mitigação: É um conjunto de ações destinadas a reduzir ou gerenciar os fatores que dão origem ao risco.

Posicionamento: É a decisão da Fundación Avina de formular declarações, públicas ou internas, sobre um determinado tema ou processo e que esclareça sua orientação institucional.

Risco: É qualquer situação que tensione relacionamentos, ameace a reputação ou diminua a capacidade da organização de atingir seus objetivos institucionais.

SGR: Sistema de Gestão de Riscos.

6-

6.1- CRITÉRIOS BÁSICOS

O sistema de *Gestão de Riscos e Conflitos* tem as seguintes características e escopo:

- É **dinâmico, sensível e proativo**, com uma visão de transformação para a transformação das relações, restauração do sistema e geração de novas oportunidades.
- É **construtivo e colaborativo**, não é um sistema de punição ou coerção.
- Tem **implicações para declarações estratégicas, posicionamento** institucional e **Declarações públicas da Avina**.
- Ele é projetado para **identificar preventivamente eventos potenciais** que, se ocorrerem, afetariam a organização e suas partes interessadas, mas que gerenciá-los com antecedência pode ser uma **oportunidade para influenciar a mudança do status quo**.

6.2- SITUAÇÕES DE RISCO – CONFLITOS

A Fundación Avina é uma organização que assume riscos, mas o faz dentro de uma estrutura de controle e gestão estratégica que lhe permite chegar ao ponto desejado.

Os conflitos são inerentes à atividade humana, social e ambiental, e podem promover mudanças e transformações positivas se forem adequadamente gerenciados e transformados.

No caso institucional, um risco pode levar a um conflito e, por isso, abordamos esses desafios a partir do paradigma da transformação construtiva de conflitos.

"Risco é um evento ou fato adverso que, combinando a probabilidade de ocorrência e a gravidade, pode dificultar o alcance das metas e objetivos institucionais. Um risco bem gerenciado pode ser transformado em uma oportunidade"

Alguns tipos de situações que apresentam riscos:

1. **Uma ameaça à reputação da Avina** é quando a legitimidade, o prestígio e a solvência da organização são questionados. Por exemplo, a organização é atacada com acusações de agendas ocultas, suspeita-se de acordos associativos ou alianças estabelecidas, etc.
2. **Os riscos estratégicos, financeiros e operacionais** podem estar relacionados a conflitos entre o capital social e a Avina ou entre o ecossistema de organizações de trabalho, também podem ocorrer devido a tensões devido a lutas de poder e comunicação deficiente, suspeitas de deficiência na gestão de processos, fraqueza gerencial, crise financeira, etc. O espectro é amplo, mas podem ser resumidos na medida em que ocorrem quando afetam diretamente as estratégias institucionais postas em prática, geralmente fazem parte da gestão das ações, mas, em alguns casos, esses riscos podem envolver maior capital social ou precisam de acompanhamento inter-área para gerenciar de forma eficiente e oportuna e, assim, evitar escalada ou crise.
3. **Riscos socioambientais** que geralmente ocorrem no contexto de trabalho e intervenção de agendas colaborativas. Por exemplo, as dificuldades podem ser geradas pela atuação em áreas de conflito armado, trabalhando com comunidades indígenas ou rurais onde a tensão se deve à pressão sobre os recursos naturais e esse tipo de risco está associado aos programas em sua operacionalidade, segurança e sustentabilidade.

6.3- ESBOÇO DO MECANISMO DE RISCO

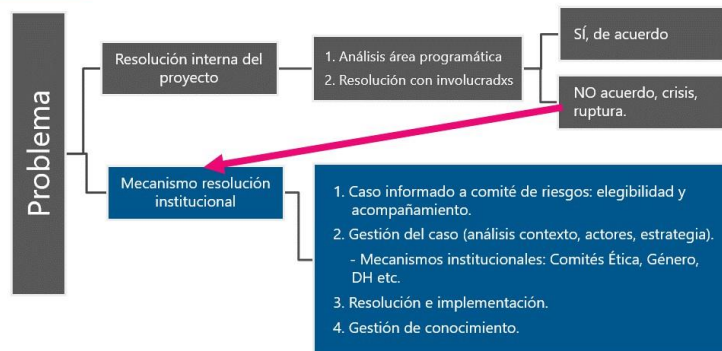
O SGR (Sistema de Gestão de Riscos) tem como prioridade os conceitos de **prever e transformar**. O ciclo integrado de gestão de riscos compreende os seguintes componentes:

- Análise rigorosa e constante do contexto.
- Mapa dinâmico de riscos institucionais.
- Sistema de alerta precoce com um mecanismo para queixas ou consultas.
- Reflexão institucional antes de arriscar no terreno.

- Planos de gestão de riscos e/ou conflitos.
- Treinamento e serviços de suporte especializado.

A prevenção e a gestão de riscos são promovidas por equipes autorreguladas e, caso haja casos de complexidade gerencial, existem mecanismos criados pelo Comitê Gestor de Riscos (CGR) para apoiar a constituição de equipes de análise, apoio em estratégias de resolução e recursos para mitigar possíveis conflitos.

Mecanismo riesgos y conflictos



Toda a equipe, seja programática ou administrativa, bem como os níveis de gestão e gestão, está envolvida na identificação e gestão dos riscos.

6.3.1 CARTOGRAFIA GERAL DOS RISCOS

É um sistema de registro e notificação que está no CRM, baseado nas escalas de "gravidade" e "probabilidade".

Gestión Dinámica de Riesgos

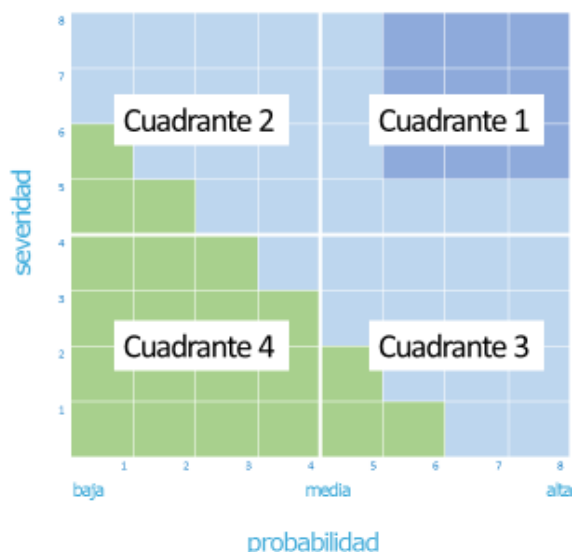


Baseia-se na identificação de 4 tipos de **origem dos riscos** (Grupo VIVA, Programas, Estratégias de País, Institucional) e seu enquadramento em um quadrante de acordo com a **urgência de ação**, de acordo com o grau de probabilidade e gravidade dos mesmos.

MAPA DE RIESGOS ACTIVOS

Referencias: origen de los riesgos

- Grupo
- Institución
- País
- Programa



Como enquadrar um Risco identificado em cada quadrante?

- **Quadrante 4:** riscos latentes que estão sob observação e com medidas de prevenção.
- **Quadrante 3:** alta probabilidade de risco, mas com baixo impacto que deve ser monitorado.
- **Quadrante 2:** possível gravidade e dúvida de que possa ocorrer, requerem elaboração da estratégia de manejo e possivelmente análise de cenários.
- **Quadrante 1:** geralmente envolvem várias áreas da organização e devem ser gerenciados com o apoio do CGR e, possivelmente, com o apoio dos níveis gerenciais.

Dependendo da probabilidade e gravidade do risco (determinado pela localização no quadrante), várias ações ou planos serão gerados para enfrentá-lo:

PLANO DE CONTINGÊNCIA. Esses planos são implementados para Riscos em que um alto grau de gravidade e um alto grau de probabilidade são identificados (localizados no quadrante 1).

Eles devem ter:

- Plano de comunicação.
- Ações de mitigação e gerenciamento por cenários.

- Uma equipe ad hoc nomeada para propor o plano.
- Análise de sua implementação.
- Acompanhamento e evolução de cenários de forma permanente.
- Monitoramento pró-ativo pelo CGR.

PLANOS MITIGÁVEIS: Esses planos são implementados para Riscos nos quais um nível médio ou alto de gravidade e probabilidade é identificado.

Eles devem ter:

- Estratégia a seguir.
- Articulação interna.
- Análise de danos a terceiros (capital social)

6.3.2- GESTÃO DE RISCOS AO NÍVEL DO PROGRAMA

Na fase local e/ou regional, a identificação do risco ficará a cargo do responsável pelo Programa, a partir do diálogo com os gestores nacionais. Sua responsabilidade é alertar e registrar de forma informada no sistema CRM, qualquer situação que possa ser considerada um risco, que será imediatamente comunicada à gerência da área programática correspondente. De acordo com a magnitude do risco, a critério do responsável pelo Programa, em diálogo com a gestão da área, serão realizadas as primeiras ações de mitigação. Caso tenha potencial de expansão, deverá ser comunicado ao CGR, via Secretaria Técnica.

6.3.3 - GESTÃO DE RISCOS EM NÍVEL DE PAÍS

Na fase local, a identificação do risco está nas mãos do responsável pelo país. Sua função é alertar e registrar no CRM, de forma informada, qualquer situação que possa ser considerada um risco, que será imediatamente comunicada à administração da área do país.

De acordo com a magnitude do risco, a critério do responsável país, em diálogo com a gestão da área do país, serão realizadas as primeiras ações de mitigação. Caso tenha potencial de escalada, deve ser imediatamente comunicado ao CGR, via Secretaria Técnica.

Porta-voz: O Responsável País será a voz por *padrão*, mas outra pessoa da equipe do país ou do programa com impacto no país também pode ser nomeada, em consulta com o CGR. O CGR pode definir o porta-voz em casos de contingências especiais.

6.3.4 – RISCO ASSOCIADO A MAIS DE UM PAÍS E/OU PROGRAMA

No caso de um risco que afete mais de um país e/ou mais de um Programa, qualquer funcionário tem a obrigação de alertar o CGR por meio da Secretaria Técnica de Riscos.

6.3.5 – RISCOS QUE PODEM AFETAR SERIAMENTE A FUNDACIÓN AVINA

Em caso de riscos de tal gravidade que possam afetar o normal funcionamento da instituição em determinado território ou questão, ou de risco iminente de perda de reputação muito onerosa, seja por fatores políticos, sociais, econômicos e/ou ambientais, a Presidência, a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração definirão as diretrizes do plano de contingência a ser implementado pelo CGR.

6.4 – RELATÓRIOS DE RISCO

Eles exigem verificação permanente; Por serem dinâmicos, os riscos são ativados, desativados ou reativados dependendo da complexidade do sistema. Haverá um mapa de risco trimestral, bem como outros relatórios por caso, de acordo com a necessidade de informações para sua gestão.

Com esses relatórios e informações, a transparência e a gestão do conhecimento são contribuídas para promover um modelo de transformação de conflitos e sem prejudicar os processos colaborativos em que apoiamos.

7- Responsabilidades:

O **Comitê de Gerenciamento de Riscos (CGR)**: é responsável pelo monitoramento geral do sistema. Este comitê é um espaço colegiado, que tem os seguintes objetivos:

- Propor políticas de gestão de riscos e transformação de conflitos.
- Propor estratégias e ações de mitigação previamente analisadas e que devem ser levadas em consideração pelas Unidades Operacionais envolvidas.
- Mediar entre duas ou mais posições divergentes dentro da instituição.
- Propor alternativas de gestão para problemas específicos ao nível do CEO, Presidência, Conselho de Administração e outros stakeholders que sejam definidos.

O CGR será composto por membros permanentes e outras pessoas que serão convocadas de forma ad hoc, de acordo com as características do risco.

As Diretorias de Inovação (DI) e de Inteligência Coletiva (DIC) serão membros permanentes, apoiadas pela Secretaria Técnica de Riscos.

O CEO definirá quem atuará como coordenador do Comitê.

Secretaria Técnica do CGR. O Comitê contará com o apoio de uma Secretaria Técnica como instância de apoio ao trabalho do CGR.

As funções e responsabilidades da Secretaria Técnica são:

- Preparar relatórios trimestrais de risco e manter o banco de dados de riscos.
- Identificar, descrever, monitorar e apoiar o gerenciamento de riscos ativos, incluindo o acompanhamento na fase de desescalada do risco ou conflito.
- Submeter análises ao CGR e construir propostas de gestão para os riscos mais relevantes que mereçam a sua intervenção.
- Consolidar o mapa de riscos com base em informações sobre riscos identificados e cenários de riscos potenciais, elaborados por todas as Unidades Operacionais.

8-DOCUMENTOS ASSOCIADOS:

Esta política está vinculada aos seguintes documentos:

- Gestão de Parcerias PG
- PG Administração e Finanças
- PG Gestão de Investimentos Sociais
- Modelo operacional PG
- Posicionamento PP

Esta política é implementada com os seguintes formulários para uso interno:

BANCO DE DADOS: é onde os riscos emergentes são registrados e seu monitoramento ao longo do tempo. Está localizado no Workspace e é gerenciado pela Secretaria Técnica de Riscos e pelo CGR.

MAPA DE RISCO: é uma matriz de dois eixos, que localiza os riscos registrados com base em uma escala combinada de gravidade, comparando tanto a probabilidade de que o evento ocorra quanto a estimativa da gravidade do dano, caso ocorra. Isso se reflete na intranet

POA – Plano Operacional Anual: Os riscos identificados devem ser expressos de forma sucinta no POA.

CRM: Todos os novos riscos serão registrados na área de risco do sistema CRM e onde o tipo de risco e as informações gerais de suporte devem ser identificados.

9-SÍNTESE GRÁFICA:

Quadro-resumo das instâncias envolvidas, ações a serem implementadas e responsabilidades nas mesmas, de acordo com a gravidade do risco identificado.

GRAVEDAD DEL RIESGO	INSTANCIAS QUE INTERVIENEN	ACCION ANTE EL RIESGO	RESPONSABILIDAD DE IMPLEMENTACION
Alta Severidad/Alta Probabilidad. - Cuadrante 1	<i>Consejo Directivo – Director Ejecutivo – CGR – Grupo Ad hoc</i>	<i>Plan de contingencia</i>	<i>CGR y unidad involucrada</i>
Alta Severidad/Baja Probabilidad. - Cuadrante 2	<i>CGR – Grupo Ad hoc</i>	<i>Plan de mitigación</i>	<i>CGR y unidad involucrada</i>
Baja Severidad/Alta Probabilidad. - Cuadrante 3	<i>Responsable Unidad Operativa</i> <i>Secretaría Técnica</i>	<i>Estrategias de mitigación monitoreadas por la Secretaría Técnica</i>	<i>Unidad Operativa</i>
Baja Severidad/Baja Probabilidad. - Cuadrante 4	<i>Responsable Unidad Operativa</i>	<i>Acciones de mitigación registradas en el sistema de gestión de riesgos.</i>	<i>Unidad Operativa</i>