

PR4.3 Processo de Gestão de Riscos e Oportunidades

Informação do documento

Convenção de subvenção #	de	2021-1-LV01-KA220-VET-000033281
Acrónimo do Projeto		TIMS
Título do Projeto		Formação em Gestão da Inovação para PME Sustentáveis
Data de Início do Projeto		28/02/2022
Resultado do Projeto		4
Tarefa(s) relacionada(s)		PR4.1 – PR4.2
Organização líder		SIGMA
Data de submissão		
Nível de Disseminação		Público

Histórico do documento

Data	Enviado por	Avaliado por	Versão (Notas)
27/10/2023	Anthi Vafeiadou	Theodora Ntinou	1º Rascunho
21/11/2023	Theodora Ntinou	Stamatis Tournis	2º rascunho
14/12/2023	Anthi Vafeiadou	Theodora Ntinou	Relatório Final

Declaração de exoneração de responsabilidade:

O TIMS é um projeto cofinanciado pelo Programa Erasmus+ da UE, no âmbito da Ação-chave 2: Parcerias de cooperação no ensino e formação profissionais.

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um endosso do conteúdo, que reflete apenas as opiniões dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nele contidas.

Índice

1. Introdução	4
2. Finalidade	5
3. Documentos de referência	5
4. Definições	6
5. Gestão de Riscos & Processo	7
• 5.1 Identificação do risco	9
• 5.2 Quantificação de Riscos (Análise e Priorização)	14
•	17
• 5.3 Desenvolver uma Resposta ao Risco e executar a Estratégia de Risco.	18
• 5.4 Exemplos de riscos e possíveis planos de tratamento	20
•	22
• 5.4 Avaliação dos resultados e elaboração de relatórios	22
• 5.6 Monitorização e Controlo de Riscos	23
V. 6. Gestão de Oportunidades	24
6.1 Campos e Identificação da Etapa de Oportunidade	24
• Ao adquirir a experiência certa e dar os passos certos, o mercado pode abrir novas perspectivas para a empresa e começar a implementar suas ideias inovadoras. Os colaboradores começarão a trabalhar em contextos novos e mais inovadores e o desenvolvimento será agora um dado adquirido.	26
6.2 Etapa de análise de oportunidade	26
6.3 Etapa de resposta à oportunidade	27
6.4 Etapa Avaliação de Oportunidades	28
• 6.5 Monitoramento de Oportunidades & Etapa de Revisão	29
VI. 7. Teorias de Gestão da Mudança	29
• 7.1 Objetivo da alteração	29
VII. 8. Referências	30



1. Introdução

As organizações operam num **ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo**, caracterizado por:

- **alargar os fluxos de conhecimentos,**
- **aumentar a concorrência a nível mundial e**
- **taxas de variação** rápidas.

Isso cria a **necessidade de antecipar a mudança, influenciar o ambiente e tomar decisões oportunas e informadas** para garantir que os objetivos de negócios sejam continuamente alcançados e que a organização esteja avançando para o seu futuro.

Para isso, a **gestão da Inovação e Inovação** parece ser uma chave para isso.

Inovação de acordo com o dicionário Oxford é uma nova ideia, a introdução de novas coisas, ideias ou maneiras de fazer algo que foi introduzido ou descoberto.

Segundo ISO56000 família, a Inovação é uma "entidade nova ou alterada" e/ou "realização ou redistribuição de valor". Nesta definição, "entidade" pode ser produto, serviço, processo, modelo (por exemplo, modelo organizacional, comercial, operacional ou de realização de valor), método ou uma combinação destes. As entidades podem ser materiais (por exemplo, um motor), imateriais (por exemplo, um plano de projeto) ou imaginárias (por exemplo, o estado futuro da organização).

Também "valor" significa ganhos da satisfação de necessidades e expectativas, que podem ser receitas, poupanças, produtividade, sustentabilidade, satisfação, capacitação, engajamento, experiência, confiança. O valor pode ser financeiro ou não financeiro e é determinado pela percepção da organização e das partes interessadas em seus interessados.

O Gartner define a gestão da inovação como **uma disciplina de negócios que visa impulsionar um processo ou cultura de inovação repetível e sustentável dentro de uma organização**. As iniciativas de gestão da inovação focam-se em mudanças disruptivas ou escalonadas que transformam o negócio de alguma forma significativa.

A Gestão da Inovação consiste num conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à inovação, através do estabelecimento de estratégias, políticas e objetivos e processos para alcançar esses objetivos.

Um sistema de gestão da inovação torna-se cada vez mais importante a cada dia para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas modernas. No entanto, o know-how em matéria de gestão da inovação é quase inexistente na maioria das empresas, independentemente do seu setor.

O projeto TIMS apresenta-se como uma resposta possível para ajudar as PME a gerir sucessivamente a inovação, concebendo um programa de EFP inovador, digital e de acesso aberto com um prático "Manual para Agentes de Inovação" e "Ferramenta de Autoavaliação para a Inovação do TIMS" e proporcionará uma visão holística da liderança e da inovação, incluindo competências de gestão, interpessoais e reflexivas que serão depois aplicadas na construção de modus operandi inovador nas PME europeias com base na série ISO 56000 normas para a gestão da inovação.

O projeto TIMS visa:



- Ajudar as organizações que necessitam de escalar o sistema de gestão da qualidade existente para o sistema de gestão da inovação para o lançamento da estratégia competitiva.
- Promover a inovação nas PME como principal ferramenta para facilitar a sustentabilidade, a aprendizagem ao longo da vida e a adaptação às mudanças.
- Promover a ligação em rede transnacional e o intercâmbio entre empresas e prestadores de EFP a nível europeu, aplicando a teoria ao panorama empresarial europeu (e não só).

Para uma PME vários riscos podem ocorrer e eventualmente ameaçar a transição bem-sucedida da organização para o seu futuro. Isso se torna mais intenso e exigente quando a organização pretende implantar ou já implantou um Sistema de Gestão da Inovação como parte de sua governança. Os riscos devem ser identificados, analisados, avaliados e tratados em conformidade, em tempo útil.

A análise não está relacionada apenas com riscos "negativos". Através desta análise, podem também ser encontrados riscos "positivos" que possam revelar oportunidades conducentes, por exemplo, a novos negócios, novos mercados, eficiência de custos ou processos melhorados de estímulo aos esforços de inovação.

Este documento descreverá o "Processo de gestão de riscos e oportunidades" a ser incluído nos resultados do projeto TIMS. Serão utilizados conceitos das séries ISO31000 e ISO56000, juntamente com as melhores práticas de gestão de Riscos e Mudanças de Projetos, encontradas no "Guia PMBoK" e literatura relacionada.

Finalmente, para ajudar os grupos-alvo a começar a explorar e adaptar o Registo de Risco/Oportunidade ao seu ambiente único e projetos para um modelo de negócio CE, é apresentada uma lista indicativa dos respetivos Riscos e Oportunidades.

2. Finalidade

O objetivo deste documento é ajudar as PME a compreender e gerir os riscos e oportunidades relacionados com os seus negócios, operações e, claro, com o ciclo de vida da Gestão da Inovação.

3. Documentos de referência

I. ISO 31000:2018 - *Gestão de riscos - Diretrizes*

A ISO 31000 é uma norma internacionalmente reconhecida para a gestão de riscos, fornecendo às organizações orientações e princípios para identificar, avaliar e abordar os riscos de forma eficaz. Oferece uma abordagem sistemática à gestão de riscos, permitindo que as organizações tomem decisões informadas, melhorem o desempenho e aumentem a resiliência. O uso da ISO 31000 pode ajudar as organizações a aumentar a probabilidade de alcançar objetivos, melhorar a identificação de oportunidades e ameaças e alocar e usar recursos de forma eficaz para o tratamento de riscos.

II. ISO 22316:2017 *Segurança e resiliência - Resiliência organizacional - Princípios e atributos*

As alterações climáticas, as crises económicas e as tendências de consumo são apenas algumas das armadilhas que podem afetar dramaticamente a forma como uma organização faz negócios e sobrevive. A resiliência organizacional é a capacidade de uma empresa absorver e adaptar-se a essa imprevisibilidade, continuando a cumprir os objetivos que está lá para alcançar.

A ISO 22316 fornece uma estrutura para ajudar as organizações a preparar seus negócios para o futuro, criando uma cultura de resiliência, melhorar sua capacidade de antecipar e responder a ameaças e



oportunidades e permitir que a organização continue cumprindo seus compromissos diante de mudanças complexas.

III. Família de normas ISO 56000 sobre gestão da inovação

A ISO 56000 é a norma internacional para a gestão da inovação. Trata-se de um conjunto de procedimentos operacionais normalizados para todos os tipos de inovação e abordagens. É redigido com a estrutura comum de alto nível das normas do sistema de gestão ISO. Inclui termos, ferramentas, métodos e orientações para gerir interações, propriedade intelectual, estratégia e ideias. Também define vocabulário, conceitos básicos e princípios de gestão da inovação. Faz parte de uma família de normas concebidas para ajudar as organizações a tornar as suas atividades de gestão da inovação claras e fiáveis.

As normas ISO para inovação ajudam as empresas a responder eficazmente às mudanças, a fim de maximizar as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, reduzindo os riscos associados. As empresas podem demonstrar a sua capacidade de gerir atividades de inovação para alcançar os resultados pretendidos: aumento das receitas e da rentabilidade, melhoria da sustentabilidade e resiliência, maior capacidade de atrair parceiros, colaboradores e financiamento, e maior satisfação dos clientes.

IV. PMBOK, Project Management Book of Knowledge pelo Project Management Institute, PMI

O PMBOK é um padrão global emitido pelo Project Management Institute (www.pmi.org), **uma estrutura do setor que incorpora as melhores práticas em gerenciamento de projetos**, incluindo o Gerenciamento de Riscos dentro do Gerenciamento de Projetos e Programas.

4. Definições

Consequência

Uma consequência representa o resultado de um evento e o seu impacto nos objetivos. As consequências podem ser certas ou incertas, e podem ter efeitos positivos ou negativos, diretos ou indiretos. Podem ser expressos qualitativa ou quantitativamente. As consequências têm o potencial de escalar através de efeitos em cascata e cumulativos.

Evento

Um evento refere-se à ocorrência ou alteração de um conjunto específico de circunstâncias. Pode ter uma ou mais instâncias, múltiplas causas e várias consequências. Os eventos podem incluir ocorrências esperadas e inesperadas e podem atuar como fontes de risco.

Probabilidade

Probabilidade é a chance de algo acontecer. Na gestão do risco, a probabilidade refere-se à probabilidade ou frequência de um evento ocorrer durante um determinado período. Pode ser definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, usando termos gerais ou métodos matemáticos. Em algumas línguas, o termo "probabilidade" é usado em vez de "probabilidade", mas na gestão de risco, "probabilidade" destina-se a ter uma interpretação ampla como o conceito de "probabilidade" em outras línguas que não o inglês.

Oportunidade

Uma circunstância favorável ou vantajosa ou uma combinação de circunstâncias. Um evento ou condição potencial que tem o potencial de criar um resultado positivo para um projeto ou objetivo de negócios, se perseguido.

Registo de Oportunidades

Um repositório dinâmico de documentos é estabelecido para registrar e buscar oportunidades.

Risco residual



Qualquer que seja o nível de risco remanescente após a aplicação das respostas planeadas.

Risco

O risco refere-se ao efeito da incerteza sobre os objetivos. Envolve desvios dos resultados esperados, que podem ser positivos ou negativos e podem criar oportunidades ou ameaças.

Os riscos são normalmente expressos em termos de fontes de risco, eventos potenciais, suas consequências e sua probabilidade. Os objetivos podem ter vários aspetos e categorias e podem ser aplicados a diferentes níveis.

Apetência pelo risco

É o nível de risco que uma organização está preparada para aceitar na prossecução dos seus objetivos, antes de se considerar necessária uma ação para reduzir o risco. Representa um equilíbrio entre os potenciais benefícios da inovação e as ameaças que a mudança inevitavelmente traz.

A norma de gestão de risco ISO 31000 refere-se ao apetite pelo risco como a "quantidade e tipo de risco que uma organização está preparada para perseguir, reter ou assumir".

Gestão de Riscos

A gestão de riscos engloba atividades coordenadas que visam direcionar e controlar uma organização em relação ao risco. Envolve identificar, avaliar e abordar os riscos para mitigar eficazmente o seu impacto e alcançar os objetivos.

Registo de Riscos

Um repositório dinâmico de documentos é criado e atualizado para registrar os resultados do processo de gerenciamento de riscos durante o projeto/programa. Os riscos são registados.

Fonte de risco

Uma fonte de risco é um elemento que, individualmente ou em combinação, tem o potencial de dar origem a riscos. Serve de base para a ocorrência de eventos que podem levar a consequências positivas ou negativas.

Partes interessadas

Nos negócios, uma parte interessada é qualquer indivíduo, organização, grupo ou parte que tenha interesse ou participação em uma organização e os resultados de suas ações.

As partes interessadas podem ser classificadas como internas ou externas a uma organização. Os stakeholders internos são indivíduos que têm uma relação direta com a empresa, como colaboradores, proprietários ou investidores, e o seu interesse na organização advém dessa relação direta.

Por outro lado, os stakeholders externos não estão diretamente envolvidos nas operações diárias da empresa, mas estão sendo afetados de alguma forma pelas ações e resultados da empresa. As partes interessadas externas incluem entidades como fornecedores, credores e vários grupos públicos.

5. Gestão de Riscos & Processo

A fim de evitar confusões, a partir deste ponto - salvo indicação em contrário - este documento e a respetiva terminologia centrar-se-ão nos Riscos. No entanto, deve ser relativamente simples para o aluno dedicado adaptar o processo e concentrar-se **também nas oportunidades**, em vez de apenas nos riscos.

O processo de gestão dos riscos deve estar estreitamente associado à gestão e à tomada de decisões da organização e deve ser integrado na estrutura, funções e processos da organização. Pode ser implementado a diferentes níveis,

como estratégico, operacional, programático ou a nível de projeto. **E, claro, como parte integrante do ciclo de vida da Gestão da Inovação.**

Dentro de uma organização, podem ser adotadas múltiplas aplicações do processo de gestão de riscos, concebidas para atingir objetivos e alinhadas com o contexto externo e interno específico em que são aplicadas. Embora o processo de gestão de riscos seja geralmente descrito como uma abordagem sequencial, na prática é um processo contínuo que permite melhorias e ajustes contínuos.

O abaixo é um fluxo típico para uma Gestão de Riscos eficaz e eficiente. O processo de gestão de riscos tem quatro (4) fases que compreendem sete (7) etapas.

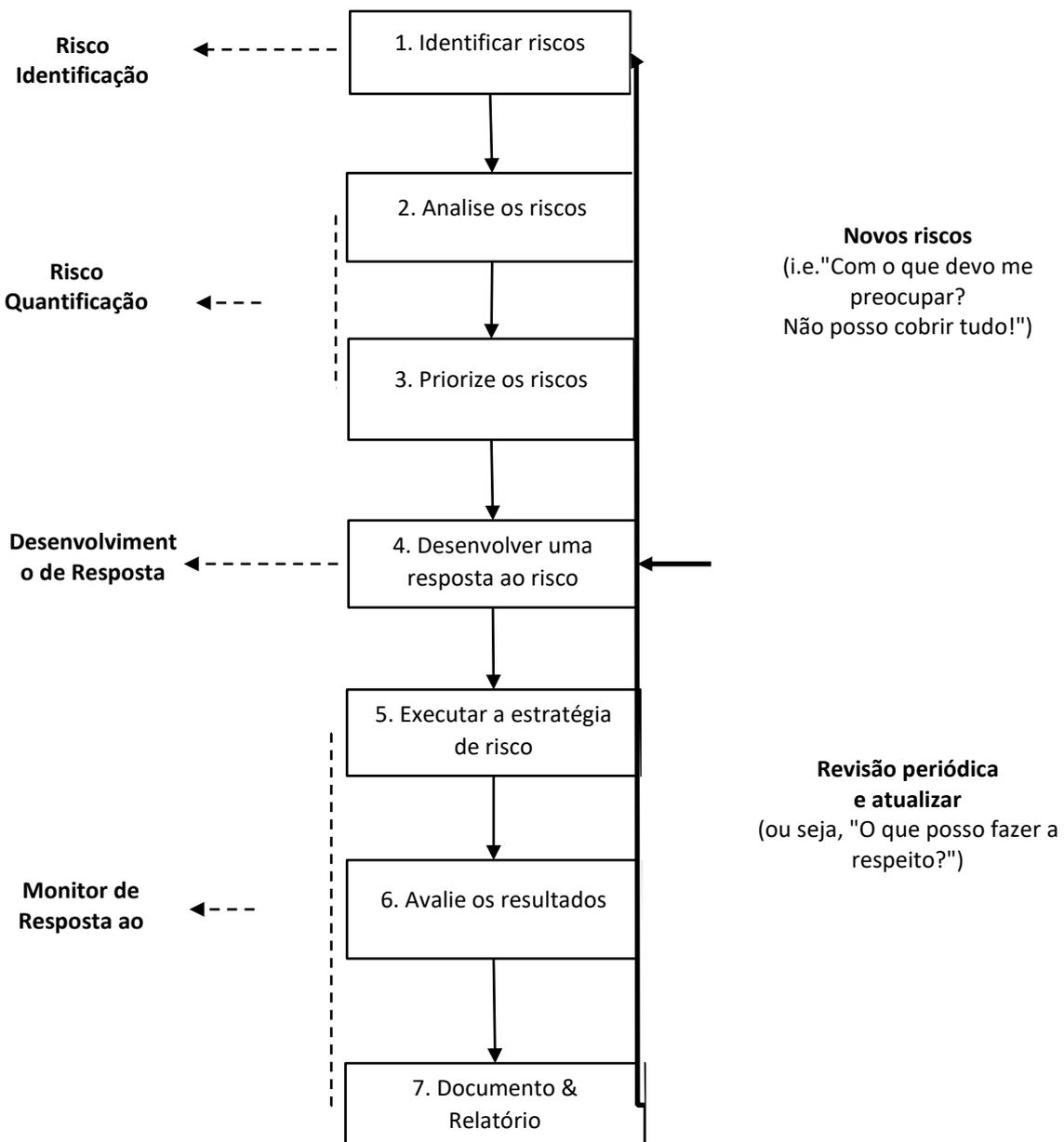


Figura 1. Processo de Gestão de Riscos



Ao longo de todo o processo de gestão dos riscos, deve ser tida em conta a natureza dinâmica e em constante mutação do comportamento humano e da cultura.

• 5.1 Identificação do risco

O primeiro passo na Gestão de Riscos é a identificação de riscos e ameaças que possam minar as nossas iniciativas ou o nosso projeto de Gestão da Inovação.

Para identificar eficazmente os riscos, todas as atividades e fatores do projeto (internos ou externos) serão analisados quanto aos riscos e ameaças que possam ter um impacto negativo no projeto. A identificação de riscos deve ser realizada não apenas durante o planeamento do projeto, mas continuamente ao longo do ciclo de vida do projeto.

Os riscos internos e externos devem ser identificados:

- **Os riscos internos** podem ser controlados ou influenciados pelo projeto ou pela equipe de planeamento, como atribuições de recursos e disponibilidade, estimativas de cronograma e custo, tipo de contrato.
- **Riscos externos** são aqueles riscos além do controle de influência do projeto ou da equipe de planeamento, como decisões de clientes, mudanças de mercado ou ações governamentais.

A eficácia de todo o processo de gestão de riscos é tão boa quanto a qualidade e especificidade das declarações de eventos de ameaça.

A seguir estão dois (2) formatos gerais recomendados para declarações de eventos de ameaça, seja para riscos ou para oportunidades):

- " _____ pode ocorrer durante _____ causando assim um impacto para _____".
- "Se _____ ocorre, então um impacto para _____ will ocorrer".

Exemplo de categorias de risco:

- Organizacional
- Financeiro (incluindo taxas de câmbio, inflação, impostos, concorrência)
- Política
- Legal e Regulatório (incluindo licenciamento, ambiguidade contratual, ações judiciais)
- Social (incluindo o interesse público)
- Ambiental
- Conhecimento técnico (incluindo maturidade tecnológica, complexidade, personalizações)
- Cadeia de Abastecimento
- Interesse público
- Riscos naturais
- Alterações do mercado

As ferramentas e técnicas mais comuns utilizadas para identificar riscos são as seguintes:

- Entrevistas com especialistas
- Brainstorming



- Técnica Delphi
- Técnica de Grupo Nominal (NGT)
- Deslizamento de Crawford
- Método da proporção
- Análise SWOT
- listas de verificação, questionários e modelos existentes (baseados nas lições aprendidas e na ideia de que nenhum novo projeto representa também um conjunto completamente novo de riscos)

Ameaças indicativas que podem ser descobertas em relação ao projeto específico como:

- Fatores externos (pandemia) que afetam a comunicação
- Parceiros potenciais com baixo envolvimento ou desempenho
- Retirada de parceiros
- Conflitos entre parceiros
- Questões de qualidade
- Atrasos (risco do plano do projeto/linha do tempo)
- Desvios orçamentais

Todos os riscos (e oportunidades) descobertos durante o ciclo de vida do projeto pelos membros participantes devem ser registrados no Registro de Risco do Projeto (Oportunidade), onde cada risco é minuciosamente analisado e avaliado.

Registro de Riscos

O próximo passo dentro da Identificação de Riscos é a criação de um Registro de Riscos - um formulário para documentar os riscos identificados.

As informações podem incluir (tanto para Riscos como para Oportunidades):

- ID do Risco / Oportunidade
- Categoria
- Projeto (opcional)
- Proprietário do Risco / Oportunidade (pessoa responsável pela gestão da oportunidade)
- Declaração de evento de risco/oportunidade (também conhecida como descrição de risco/oportunidade)
- Probabilidade
- Impacto/benefício
- Pontuação de risco/oportunidade (probabilidade * impacto)
- Classificação / prioridade
- Resposta – tratamento (pode conter referências a documentos de plano, controlo ou medidas separados)
- Pontuação de Risco Residual/Oportunidade após o tratamento (atualizada após cada implementação de uma estratégia de resposta)

- A gestão da inovação não considerou como se espera que as atividades de inovação e as iniciativas de inovação gerem valor para a organização e para as partes interessadas relevantes
- Recursos não alocados para apoiar a gestão da inovação; Uma estrutura organizacional deficiente não suporta atividades-chave e requisitos como o que será necessário em termos de recursos, estruturas e processos, quem será responsável, quando será concluído, e como os resultados serão monitorados, medidos, avaliados, protegidos, comunicados e documentados etc.

Categoria de Risco: Financeiro

- Elevado custo de investimento inicial (por exemplo, para equipamentos e processos de novos produtos, inovação "verde")
- Custos operacionais mais elevados para os modelos empresariais (por exemplo, recolha, triagem ou reciclagem de resíduos)
- Dificuldade de acesso ao capital operacional e/ou de investimento (por exemplo, quando se trata de financiamento bancário, as PME - e especialmente as pequenas empresas muito jovens - enfrentam dificuldades na obtenção das garantias ou garantias exigidas pelos bancos, que muitas vezes consideram o financiamento das PME um negócio arriscado)
- Riscos de fluxos de caixa (por exemplo, atrasos nos fluxos de caixa resultantes de modelos de pagamento por utilização)
- As PME podem negligenciar os possíveis ganhos financeiros decorrentes da melhoria da sua eficiência na utilização dos recursos, da adoção de inteligência artificial, da aplicação de inovações e também da utilização de práticas de eficiência na utilização dos recursos dispendiosas para as suas empresas

Categoria de risco: **Político**

- Regulamentação insuficiente para a economia verde e a sustentabilidade, não abrangendo todos os setores da indústria/PME
- Falta de agências governamentais para ajudar as PME na transição para a economia circular ou digitalização

Categoria de risco: **Legal**

- A inflexibilidade do quadro legislativo nacional e da UE e a lentidão da mudança/adaptação à inteligência artificial, à gestão da energia, à economia circular e à sustentabilidade, requisitos existentes e emergentes
- Garantia, manutenção/suporte e/ou retomada de obrigações contratuais e regulamentares e, em geral, as responsabilidades em caso de mau funcionamento
- A maioria dos instrumentos de inovação e gestão ambiental (como o Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria - EMAS) é produzida para empresas de maior dimensão, sem ter em conta as especificidades do sector das PME
- Falta de clareza sobre vários conceitos da legislação da UE (como a responsabilidade do produtor, a qualidade da recolha seletiva e as definições de reciclagem, reutilização e valorização)

Categoria de Risco: **Social**

- Risco para a saúde pública (através da utilização de materiais reciclados ou da reutilização de matérias-primas)
- Muitos consumidores ainda estão focados na conveniência e em produtos de baixo preço
- Muitos consumidores consideram os produtos remanufaturados de baixa qualidade
- As inovações aplicadas podem ser demasiado cedo para a sociedade aceitar
- Alterações na base, perceção e comportamento dos consumidores (incluindo moda e estilo de vida)

Categoria de risco: Ambiental

- Os clientes são menos sensíveis a produtos que podem ser manuseados facilmente após a sua utilização.
- Baixa "ecoliteracia" para muitas PME
- Aumento substancial dos encargos administrativos decorrentes da legislação ambiental
- As PME carecem de conhecimentos específicos e de capacidade para cumprir os requisitos ambientais e de gestão da energia necessários (em consequência, recorrem frequentemente a consultores externos a um custo adicional)

Categoria de Risco: **Conhecimento Técnico &**

- Utilização de tecnologias não comprovadas
- Os profissionais carecem de consciência, conhecimento e compreensão sobre inovação, sustentabilidade, economia verde, economia circular
- A maioria dos produtos não foi concebida para desmontagem (por exemplo, edifícios)
- Muitas PME não têm capacidade técnica para identificar, avaliar e aplicar opções técnicas mais avançadas que lhes permitam reduzir os seus impactos ambientais e, ao mesmo tempo, realizar poupanças de custos
- Falta de informação (algumas PME nem sequer estão cientes de que existem modelos empresariais circulares que podem ser benéficos)

Categoria de risco: **Cadeia de abastecimento**

- Um número limitado de fornecedores que oferecem materiais circulares
- Incerteza na qualidade e volume dos fluxos de retorno face aos investimentos em inovação, gestão de energia, etc.
- Ausência de suporte de rede, tanto por parte de clientes como fornecedores, para aplicar pressão no sentido de compras ecológicas e/ou prolongamento da vida útil dos produtos
- A indústria ainda está largamente ligada ao modelo linear (o resultado é, por exemplo, que a gestão não investe para promover a eficiência na utilização dos recursos ou uma melhor gestão dos resíduos, mas investe numa nova campanha de marketing)
- Cadeias de abastecimento de circuito fechado ou de circuito reverso, podem aumentar o custo de logística, transporte ou energia
- As PME, devido à sua pequena dimensão e poder de negociação, têm pouca influência no envolvimento dos seus fornecedores em atividades sustentáveis e da economia verde
- Os fornecedores mostram-se relutantes em promover uma cadeia de abastecimento mais ecológica devido aos custos potenciais que podem prejudicar a sua competitividade

Oportunidades indicativas

Categoria de oportunidade: **Social**

- Melhoria das relações entre as sociedades locais e as PME
- Oportunidades de emprego do negócio verde, sustentabilidade e gestão de energia
- Oportunidades de emprego para licenciados em design e profissionais com experiência relacionada com a economia circular

Categoria de Oportunidade: **Financeiro/Económico**

- Produtividade dos recursos, redução dos custos dos materiais e aumento das receitas provenientes das vendas de resíduos



- Atenuar a volatilidade dos preços das matérias-primas em função da procura e o risco da oferta (melhorando assim a segurança do aprovisionamento de matérias-primas)
- Vantagem reputacional
- Aumento da receita e da quota de mercado devido ao aumento da competitividade
- A gestão de resíduos pode desbloquear novas oportunidades de negócio

Categoria de Oportunidade: Ambiental

- Conservação de recursos naturais (especialmente recursos não renováveis, como água, fósseis, combustíveis e minerais)
- Redução dos impactos ambientais (através de energia e materiais eficientes e menos descargas de água, da prevenção de materiais tóxicos, do ciclo de vida alargado dos aterros sanitários e da recuperação do ecossistema local)
- Proteger a saúde humana e a biodiversidade

Categoria de oportunidade: **Tecnologia**

- Eficiência na utilização dos recursos e minimização dos resíduos (através do aumento da inovação e da adoção de tecnologias mais limpas)
- Assistência na industrialização através de simbiose industrial (ou seja, a troca de resíduos entre duas ou mais empresas)

● 5.2 Quantificação de Riscos (Análise e Priorização)

Após a conclusão da etapa anterior, mais informações precisam ser coletadas no documento do Registro de Riscos.

No entanto, quando vista do ponto de vista da gestão, esta lista bruta de riscos carece de diferenciação em termos de preocupações e requisitos da empresa. Ele não fornece à gerência uma compreensão abrangente do seguinte:

- Que riscos são significativos e quais não são.
- Quais os riscos que requerem atenção imediata e quais podem ser potencialmente ignorados.
- Que riscos são urgentes e que podem ser abordados mais tarde.

Sem respostas a estas perguntas, torna-se difícil tomar decisões informadas sobre os riscos.

Deve priorizar e concentrar-se nos dez principais riscos ou apenas naqueles considerados mais importantes? E se a empresa não tiver os recursos necessários para lidar com todos os riscos listados?

É importante encontrar uma forma de quantificar e hierarquizar os riscos para que cada empregador, gestor ou perito/consultor em riscos possa começar a trabalhar nos mais importantes sem desperdiçar tempo, dinheiro e recursos naqueles que são de importância secundária.

Para o fazer (Quantificação e Priorização) é necessário o cálculo e avaliação de dois fatores para cada um dos riscos. Esses fatores são Probabilidade (Verossimilhança) e Impacto (Consequências).

A. A probabilidade (Verossimilhança) de um risco está diretamente relacionada com a probabilidade de o risco ocorrer.

O nosso objetivo é dar prioridade aos riscos para que possamos decidir quais lidar primeiro.

Para os fins do nosso trabalho, é suficiente - e aplicável em quase todos os casos - usar o nosso bom senso e compreensão do ambiente de negócios, juntamente com a abordagem simples descrita abaixo.

No contexto de uma hierarquia de risco típica, é suficiente definir e usar uma Escala de Probabilidade usando uma escala de 3, 4 ou 5 passos (ou mais).

ESCALA		PROBABILIDADE DE ACONTECER ¹
1	Improvável	Menos de 7% Nunca aconteceu ou pode acontecer uma vez a cada 15 a 20 anos
2	Moderado	Entre 8% e 40% Espera-se que aconteça uma vez a cada 6-15 anos
3	Provável	Entre 41% e 80% Espera-se que aconteça uma vez a cada 1-5 anos
4	Quase certo	Mais de 80% Espera-se que aconteça mais de uma vez por ano

Figura 3. Matriz de Avaliação de Probabilidade (Verossimilhança)

Os níveis para calcular a Probabilidade (Verossimilhança) de risco como para o nosso exemplo acima são:

Improvável: A ocorrência de um evento de risco não é muito provável ou rara

Moderado: Um evento de risco pode acontecer

Provável: Um evento de risco tem uma alta probabilidade de acontecer

Quase certo: um fenómeno de risco comum

B. Impacto (Consequências) refere-se ao impacto/consequências estimado que um risco pode ter no negócio quando ocorre.

Risco (impacto negativo)		
ESCALA		IMPACTO (CONSEQUÊNCIAS) ²
1	Insignificante	<u>Saúde e segurança:</u> nenhuma <u>Financeiro:</u> perda de < 500 € <u>Operacional:</u> interrupção das operações inferior a 1 dia <u>Reputação:</u> sem impacto <u>Regulatório / Legal:</u> nenhum

¹ Você pode alterar os números de anos e porcentagens de acordo com suas necessidades, os dados apresentados neste exemplo são apenas para fins de apresentação.

² Todos os números e estimativas podem ser alterados.

Risco (impacto negativo)		
ESCALA	IMPACTO (CONSEQUÊNCIAS) ²	
2	Menor	<p><u>Saúde e segurança</u>: tratamento de primeiros socorros</p> <p><u>Financeira</u>: perda entre 500 € e 2.500 €</p> <p><u>Operacional</u>: interrupção das operações 1 a 2 dias</p> <p><u>Reputação</u>: poucos clientes insatisfeitos</p> <p><u>Regulatório / Legal</u>: menor não conformidade com os requisitos regulamentares</p>
3	Major:	<p><u>Saúde e segurança</u>: Tratamento médico necessário</p> <p><u>Financeira</u>: perda entre 2.500 € e 10.000 €</p> <p><u>Operacional</u>: interrupção das operações 3 a 5 dias</p> <p><u>Reputação</u>: vários clientes insatisfeitos. Divulgação limitada de notícias</p> <p><u>Regulatório / Legal</u>: Não conformidade significativa com os principais requisitos regulatórios – Ação legal contra o proprietário ou a empresa</p>
4	Grave	<p><u>Saúde e segurança</u>: Morte ou ferimentos graves</p> <p><u>Financeira</u>: perda superior a 10.000 €</p> <p><u>Operacional</u>: interrupção das operações superior a 5 dias</p> <p><u>Reputação</u>: muitos clientes insatisfeitos. Publicação nos meios de comunicação da cidade.</p> <p><u>Regulatório / Legal</u>: Não conformidade a longo prazo / permanente com os principais requisitos regulatórios – Perda de licença – Mais de uma ação judicial contra o proprietário ou a empresa</p>

ESCALA DE IMPACTO DE RISCOS POSITIVOS (OPORTUNIDADES)		
ESCALA	IMPACTO (CONSEQUÊNCIAS) ³	
1	Insignificante	<p><u>Saúde e segurança</u>: nenhuma</p> <p><u>Financeira</u>: vendas inesperadas (ou poupanças) de < 1.000 €</p> <p><u>Operacional</u>: nenhum</p> <p><u>Reputação</u>: sem impacto</p> <p><u>Regulatório / Legal</u>: nenhum</p>

³ Todos os números e estimativas podem ser alterados.

ESCALA DE IMPACTO DE RISCOS POSITIVOS (OPORTUNIDADES)		
ESCALA	IMPACTO (CONSEQUÊNCIAS) ³	
2	Menor	<p><u>Saúde e segurança</u>: nenhuma</p> <p><u>Financeira</u>: vendas inesperadas (ou poupanças) entre 1.000 € e 10.000 €</p> <p><u>Operacional</u>: melhorias operacionais necessárias de 5% (para suportar vendas extras)</p> <p><u>Reputação</u>: Declarações positivas de alguns clientes</p> <p><u>Regulatório / Legal</u>: nenhum</p>
3	Major:	<p><u>Saúde e segurança</u>: nenhuma</p> <p><u>Financeira</u>: vendas inesperadas (ou poupanças) entre 10.000€ e 30.000€</p> <p><u>Operacional</u>: melhorias operacionais necessárias de 20% (para suportar vendas extras)</p> <p><u>Reputação</u>: Declarações positivas de alguns clientes. Disseminação limitada de notícias em alguns blogs, resultam em novas vendas e vários telefonemas</p> <p><u>Regulatório / Legal</u>: novos contratos de venda exigem suporte jurídico</p>
4	Grave	<p><u>Saúde e segurança</u>: nenhuma</p> <p><u>Financeira</u>: vendas inesperadas (ou poupanças) superiores a 30.000 €</p> <p><u>Operacional</u>: melhorias operacionais necessárias de 70% (para suportar vendas extras)</p> <p><u>Reputação</u>: Declarações positivas de vários clientes. Disseminação prolongada de notícias na mídia, resultam em novas vendas e grande número de telefonemas.</p> <p><u>Regulatório / Legal</u>: novos contratos de venda exigem suporte jurídico estendido</p>

Figura 4. Critérios de avaliação de impacto

C. **Risk Score**, a quantificação de um Risco através da produção de um valor que fornece uma visão sobre a 'dimensão' do Risco em termos de Probabilidade e Impacto e em relação à magnitude destes valores.

Isto é calculado multiplicando a pontuação de probabilidade pela pontuação de impacto:

Escore de Risco = Probabilidade (probabilidade) x Impacto (consequências):

A Matriz de Risco é um "**sistema de semáforos**" **estilo grade** que é usado para ajudar a visualizar a classificação dos riscos identificados. As cores são usadas na forma de semáforos para diferenciar a gravidade dos riscos e ajudar a trabalhar melhor com a priorização de riscos: A escala começa **em Verde** (os riscos menos graves) e termina em **Vermelho** que colore os riscos mais graves na escala para as escalas de 1 a 4 que escolhemos acima.

Aqui está uma matriz de Risco e Oportunidade.

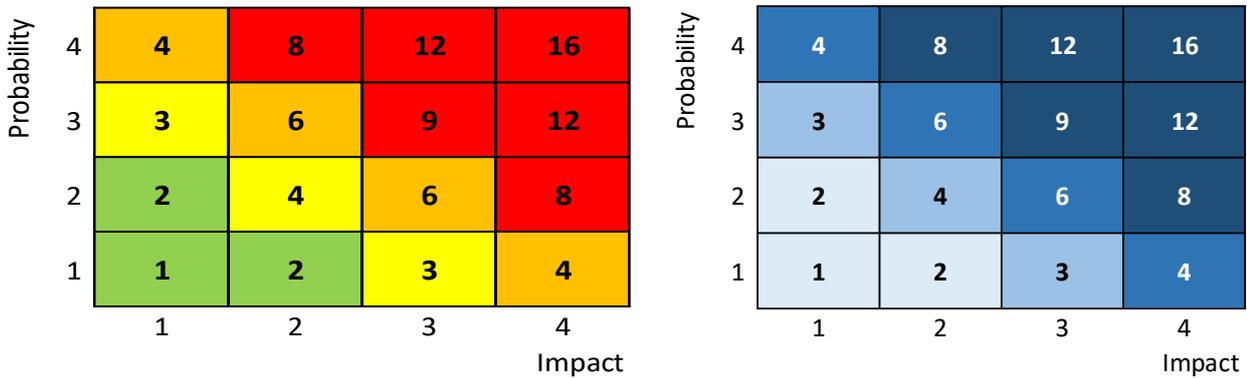


Figura 5. Critérios de avaliação de impacto

As áreas em cada uma das matrizes definem a significância do risco que pode ser avaliado para estar na caixa específica.

- **Vermelho (azul profundo)** = Riscos significativos que devem ser tratados o mais rápido possível (Grave)
- **Laranja (azul)** = Riscos menos significativos que devem ser tratados (Menor)
- **Amarelo (azul claro)** = Riscos médios que podem ser tratados (Major)
- **Verde (azul muito claro)** = Riscos menores que a empresa não precisa gastar recursos no tratamento, desde que mantenham a mesma classificação (Insignificante),

É claro que a lista acima define a prioridade, os riscos em relação à urgência e a importância do tratamento.

Olhando para a Matriz, entendemos que os riscos mais importantes são aqueles que têm **alta Probabilidade E alto Impacto, portanto, estão no canto superior direito da Matriz.**

Aqui está um exemplo de três Riscos (Risks 1, Risco 2 e Risco 3) que foram analisados e seu risco é quantificado.

Risk ID	Category	Project	Risk Owner	Risk / threat event statement	Probability	Impact	Risk Score	Ranking / Priority	Response – treatment	Residual Risk score
or Opportunity ID		(optional)	Or Opportunity Owner (Person responsible to manage the risk / opportunity)	Or Opportunity event (a.k.a. Risk / Opportunity Description)	Or Likelihood	Or Consequences	Probability * Impact	Priority to handle		
R-01	Financial		Finance Dept	Risk 1	2	4	8	2nd		
R-02	Operational		Logistics Dept	Risk 2	1	3	3	3rd		
R-03	Reputational		Marketing Dept	Risk 3	4	3	12	1st		

Figura 6. Registo de Riscos e Oportunidades

• **5.3 Desenvolver uma Resposta ao Risco e executar a Estratégia de Risco.**

Com base na priorização que ocorreu na etapa anterior, temos então que avançar e decidir sobre as medidas a implementar para garantir que vamos minimizar o risco (ou seja, reduzir a sua Probabilidade e/ou Impacto e, portanto, reduzir a sua pontuação de Risco e o impacto global que pode ter na organização.

Existem 4 tipos de resposta ao tratamento de risco:

- I. **Evitar o risco:** (retirá-lo completamente, longe da vida da empresa) decidindo não iniciar ou continuar com a atividade que dá origem ao risco específico;

A prevenção de riscos é por vezes adotada quando uma atividade ou situação envolve um elevado nível de risco que não pode ser adequadamente tratado a um nível aceitável por outra abordagem.

O risco pode ser demasiado elevado face aos potenciais benefícios para a empresa associados à atividade/situação, bem como os custos de uma solução de mitigação de riscos também podem ser demasiado elevados para serem acessíveis ou para equilibrar os benefícios.

- II. **Mitigar o risco:** Ao escolher esta resposta de gestão de risco, é possível reduzir a probabilidade de um risco ou minimizar o seu impacto, caso ocorra.

Ao aplicar esta estratégia a uma ameaça específica, torna-se vital implementar uma ou mais medidas de controlo que alterem o nível global de risco.

Esses controles podem assumir várias formas, como políticas, procedimentos, práticas, medidas técnicas, dispositivos e outras ações que reduzem o risco geral.

- III. **Transferir o risco:** uma estratégia de transferência de risco envolve a transferência total ou parcial do risco para outro local ou parte. Embora a probabilidade do evento permaneça inalterada ou não afetada, essa abordagem minimiza o impacto na organização.

Transferir o risco é, de alguma forma, uma forma de Estratégia de Mitigação de Riscos. A transferência é geralmente na forma de:

(a) cobertura de seguro em casos de riscos de alto impacto, para que você receba de volta o valor monetário relacionado ao valor da destruição/perda de instalações, bens, equipamentos, lucros, saúde, etc., incluindo riscos de responsabilidade legal

b) Subcontratação ou externalização de um projeto ou de uma atividade (geralmente secundária em relação aos objetivos comerciais) ou de um serviço a terceiros.

- IV. **Aceitar o risco:** Reconhecer o risco e estar disposto a aceitar as consequências se ele acontecer. Há duas maneiras de abordar isso:

- Aceitação passiva: Tomar uma decisão consciente de não tomar nenhuma ação em resposta ao risco.
- Aceitação ativa: Desenvolver um plano de desastre e implementá-lo se o evento de risco acontecer.

Com base no exposto, uma série de medidas e controles são decididos e implementados, que resultam na mitigação da exposição ao risco existente da organização (ou do projeto).

A partir do nosso exemplo, a imagem poderia ser a seguinte:

Risk ID	Category	Project	Risk Owner	Risk / threat event statement	Probability	Impact	Risk Score	Ranking / Priority	Response – treatment	Residual Risk score
or Opportunity ID		(optional)	Or Opportunity Owner (Person responsible to manage the risk / opportunity)	Or Opportunity event (a.k.a. Risk / Opportunity Description)	Or Likelihood	Or Consequences	Probability * Impact	Priority to handle	(could contain references to separate plan documents, control or measures)	Or Opportunity score (updated after every implementation of a response treatment)
R-01	Financial		Finance Dept	Risk 1	2	4	8	2nd	Deployment of measure 1 and measure 2 that change the Impact to 2 while probability remains 2	4
R-02	Operational		Logistics Dept	Risk 2	1	3	3	3rd	No measures taken	3
R-03	Reputational		Marketing Dept	Risk 3	4	3	12	1st	Deployment of measure 3 and measure 4 that change the Probability to 3 and the Impact to 2	6

Figura 6. Registo de Risco com tratamentos de risco.

Podemos ver claramente que a exposição ao risco residual da organização é significativamente menor (ver última coluna acima) uma vez que as medidas decididas foram implementadas.

- **5.4 Exemplos de riscos e possíveis planos de tratamento**

Desenvolvemos alguns exemplos dos riscos com possível tratamento abordado, considerando as técnicas acima:

Você também notará que "Aceitar" como uma opção de tratamento de risco é discutido no final dos exemplos.

Categoria de risco	Risco	Planos de tratamento possíveis	
Operacional	Programas de treinamento inadequados e sobrecarregam as capacidades operacionais	Atenuar	Oferecer programas de formação especializada e criar sistemas de apoio para ajudar os colaboradores nas suas funções.
		Transferência	Explorar a possibilidade de externalizar algumas funções de formação e apoio a prestadores de serviços externos ou estabelecer parcerias com organizações especializadas em gestão da inovação.
		Evite	Alocar programas específicos de treinamento de inovação que estão unidos em toda a responsabilidade e cronograma de treinamento de um novo funcionário.
	Impacto na produtividade e eficiência	Atenuar	A comunicação e coordenação regulares serão cruciais para manter a produtividade e a eficiência.
		Transferência	Envolvimento e criação de grupos relevantes de colaboradores e stakeholders no processo de integração ou adaptação dos processos de trabalho com padrões de inovação.
		Evite	Ter tarefas em grupo que ajudem os funcionários a trabalhar em conjunto
	Dificuldade em executar projetos de inovação dentro do prazo	Atenuar	Use metodologias ágeis de desenvolvimento e acompanhe o progresso de perto.
		Transferência	Terceirize parte ou todo o projeto de inovação para um fornecedor terceirizado.

Categoria de risco	Risco	Planos de tratamento possíveis	
		Evite	Planeie cuidadosamente projetos de inovação.
Financeiro	Dificuldade em executar projetos de inovação dentro do orçamento	Atenuar	Desenvolva um orçamento para inovação e acompanhe cuidadosamente os gastos
		Transferência	Terceirize parte ou todo o projeto de inovação para um fornecedor terceirizado com um preço fixo.
		Evite	Orçar cuidadosamente projetos de inovação.
	Perdas financeiras devido a ações judiciais de responsabilidade por produtos ou outras reivindicações legais relacionadas à inovação.	Atenuar	Obter um seguro adequado de responsabilidade civil decorrente dos produtos.
		Transferência	Transferir o risco de perdas financeiras devido a ações judiciais de responsabilidade por produtos para uma companhia de seguros.
		Evite	Evite desenvolver ou vender produtos inovadores ou projetos que sejam inerentemente arriscados.
Avisos legais	Incumprimento das leis e regulamentos aplicáveis relacionados com a inovação, tais como leis de propriedade intelectual, leis de privacidade de dados e leis ambientais.	Atenuar	Reveja e atualize frequentemente políticas, práticas e procedimentos para se alinhar com os requisitos legais.
		Transferência	Cooperação com assessoria jurídica especializada em direito da inovação para garantir o cumprimento integral das leis e regulamentos relacionados à inovação.
		Evite	Trabalhando com consultores especializados em inovação e supervisionando todos os documentos legais, equipamentos e unidades de construção para uma maior cobertura da empresa.
	Não obtenção das autorizações ou licenças necessárias.	Atenuar	Treinar a equipe de RH e os gerentes de práticas de documentação apropriadas para garantir precisão e conhecimento em resposta a questões legais.
		Transferência	Envolva-se com provedores de serviços terceirizados que possam realizar a tarefa.
		Evite	Trabalhando com consultores especializados em inovação e supervisionando todos os documentos legais para uma maior cobertura da empresa.
Estratégico	Falha na identificação e priorização de oportunidades de inovação	Atenuar	Invista em pesquisa de mercado e inteligência competitiva.
		Transferência	Faça parcerias com especialistas externos em inovação.
		Evite	Desenvolver um processo sistemático de identificação e priorização de oportunidades de inovação.
Reputação	Reação pública contra uma inovação que é percebida como nociva para a sociedade ou para o meio ambiente.	Atenuar	Realizar avaliações exaustivas do impacto societal e ambiental antes de desenvolver e lançar novos produtos ou serviços.
		Transferência	Estabelecer um órgão de supervisão terceirizado para revisar a inovação e aconselhar a empresa sobre como minimizar seus impactos negativos.

Categoria de risco	Risco	Planos de tratamento possíveis	
	Potencial boicote ou danos reputacionais nas plataformas de redes sociais	Evite	Concentrar-se nos mercados em que existe um forte apoio público à inovação.
		Atenuar	Tenha um processo em vigor para que os usuários recorram das decisões de remoção de conteúdo.
		Transferência	Faça parcerias com organizações terceirizadas para ajudar na moderação de conteúdo.
		Evite	Evite desenvolver recursos que possam levar a boicotes ou danos à reputação.

Categoria de risco	Risco	Planos de tratamento possíveis	
Todas as Categorias	Programas de treinamento inadequados sobrecarregam capacidades operacionais	Atenuar	Oferecer programas de formação especializada e criar sistemas de apoio para ajudar os colaboradores nas suas funções.
		Transferência	Explorar a possibilidade de externalizar algumas funções de formação e apoio a prestadores de serviços externos ou estabelecer parcerias com organizações especializadas em gestão da inovação.
		Evite	Alocar programas específicos de treinamento de inovação que estão unidos em toda a responsabilidade e cronograma de treinamento de um novo funcionário.

Risco	Método Strategy Respond	Ações possíveis
Todas as Categorias de Risco	Aceitação	<ul style="list-style-type: none"> Aceitação Passiva: Isso significa que os riscos estão sendo reconhecidos, mas a empresa não faz nada para minimizar a causa ou os efeitos. Aceitação Ativa: A organização identificou as ameaças que podem estar no campo operacional, financeiro, reputacional, jurídico e criou um plano de desastre ou emergência para enfrentar esses riscos no tempo apropriado. <p>Um plano de resiliência inclui todas as ameaças não tratadas que uma empresa pode enfrentar e fornece soluções e respostas rápidas a cada uma delas.</p>

•

• 5.4 Avaliação dos resultados e elaboração de relatórios

Avaliação do plano de ação inicial implementado

Uma vez implementado o plano de ação, é necessária uma avaliação para garantir que a mitigação dos riscos, tal como decidida e implementada, foi eficaz e eficiente e que o risco permanece dentro dos limites aceitáveis. Se uma lacuna ou fraqueza for identificada na avaliação geral e implementação, outras etapas e ações onde a organização pode seguir são necessárias.

Algumas etapas típicas desta avaliação e decisões relacionadas estão listadas abaixo:



Figura 7. Ações após a Avaliação de Riscos

Por último, o Registo de Riscos atualizado é mantido para garantir que os riscos são documentados e monitorizados conforme necessário.

- **5.6 Monitorização e Controlo de Riscos**

Isso representa a etapa final de um processo de gestão de riscos eficaz dentro de uma organização.

Ao longo deste processo, é importante manter uma comunicação frequente com a sua organização e outros stakeholders que possam ser afetados pelos riscos.

A organização deve estabelecer uma abordagem sistemática para monitorizar e rever a sua estratégia de gestão de riscos. Isto é necessário porque os riscos estão em constante evolução. A estratégia de gestão de riscos deve ser incluída num documento que será atualizado regularmente para refletir as mudanças que afetam o negócio. Surgirão novos riscos, enquanto os riscos existentes poderão diminuir ou intensificar-se.

Essas alterações podem resultar de mudanças organizacionais internas, bem como de fatores externos fora do seu controle.

Para garantir um monitoramento e revisão eficazes da estratégia de gestão de riscos, existem muitos métodos valiosos que podem ser usados dependendo do risco que a empresa está enfrentando.

Vamos compartilhar uma metodologia passo a passo de monitoramento e revisão de riscos:

- a) Manter um ficheiro de documentação do projeto abrangente e facilmente acessível, com especial ênfase no Registo de Riscos. Garantir que os planos de emergência e recuperação estejam disponíveis nos pontos e locais acordados para acesso rápido em caso de desastre.
- b) Fornecer informação e formação adequadas a todo o pessoal relativamente às soluções e controlos implementados. Programar sessões de formação regulares, pelo menos uma ou duas vezes por ano, para aumentar a sensibilização e partilhar os conhecimentos necessários entre os responsáveis. Definir

claramente as funções e responsabilidades descritas nas medidas e controlos selecionados, garantindo que são diligentemente seguidas pelo pessoal.

- c) Promova uma cultura de consciência do risco nas operações diárias da sua empresa. É importante incentivar todos a abordar cada novo processo, ação ou decisão com uma perspetiva de gestão de riscos. O sucesso final seria incorporar a gestão de riscos como um padrão em todos os processos de tomada de decisão.
- d) Repetição anual do ciclo de gestão dos riscos, atualização do registo de riscos, melhoria das avaliações dos riscos através da aplicação de novas medidas e controlos, preparação de planos e melhoria da resiliência global. A cada repetição, o processo se tornará mais suave e eficiente, levando a uma maior resiliência para a empresa.
- e) Estabelecer um processo de revisão regular, como trimestral ou semestral, para avaliar a eficácia e a eficiência das soluções-práticas, medidas e controlos implementados. Monitorar mudanças no ambiente de negócios interno e externo, identificar riscos emergentes e revisar tratamentos de riscos e prioridades de acordo. Atualize o Registo de Riscos e aborde os riscos novos ou modificados, conforme necessário.
- f) Realize exercícios anuais de planos de emergência, garantindo que eles permaneçam atualizados e permitindo que suas equipes recuperem sistemas, operações e serviços de forma eficaz, conforme planejado. Confirmar que o pessoal envolvido nos exercícios compreende as suas funções e responsabilidades, conforme definido nos planos, e pode responder eficazmente quando necessário.
- g) Mantenha um arquivo para registrar eventos adversos (incluindo quase acidentes), mudanças, tendências, sucessos e falhas. Analise estes incidentes para aprender com os incidentes negativos e falhas e melhorar a resiliência da empresa, reforçando as medidas existentes ou implementando novas.

V. 6. Gestão de Oportunidades

6.1 Campos e Identificação da Etapa de Oportunidade

Ao longo do ciclo de vida do projeto ou do negócio, podem ser identificadas oportunidades que levam a economias significativas de tempo e custos. No entanto, se essas oportunidades passarem despercebidas, podem ser completamente perdidas. Por conseguinte, a gestão dos riscos positivos deve merecer uma atenção considerável.

O processo de identificação de oportunidades não pretende revelar todos os possíveis incidentes afortunados que possam acontecer. Em vez disso, concentra-se na identificação de eventos importantes com uma probabilidade realista de acontecer, incluindo aqueles com uma probabilidade reduzida de incidência.

Existem três formas diferentes e independentes de identificar uma oportunidade:

Observar as tendências

Os empreendedores podem ganhar consciência do desenvolvimento de tendências por dois métodos: estudo e observação minuciosos, ou obtendo previsões personalizadas e análises de mercado de empresas de pesquisa independentes. Estas tendências podem existir no domínio económico, social, tecnológico, político ou regulamentar.

Resolvendo um problema

Por vezes, a identificação de oportunidades leva a identificar um problema e a conceber uma solução para o mesmo. Estes problemas podem ser identificados através da observação de tendências, mas também podem surgir através de meios mais simples, como a intuição, a sorte ou o acaso. Algumas ideias de negócio provêm claramente do desejo de resolver um determinado problema. Neste caso estamos interessados na evolução e novas ideias de negócio através dos colaboradores.

Descobrir lacunas no mercado

Estas lacunas existem quando um produto ou serviço é necessário para um determinado grupo de pessoas, mas a dimensão do mercado não é suficientemente grande para atrair a atenção dos principais distribuidores ou fabricantes.

A pergunta nesta fase é "Quais são as mudanças e as oportunidades potenciais?". A oportunidade pode ser "contada" pelo nível de importância que tem para a empresa e pela percentagem de probabilidade de acontecer.

Tal como o Registo de risco anterior, deve ser criado um Registo de risco positivo com o número de oportunidades, as causas, a categoria do risco positivo, as datas levantadas e as datas tratadas. Seria mais simples registar todas as ameaças positivas no nosso documento para estarmos prontos em todas as circunstâncias e preparados para eventos futuros semelhantes.

Seguiremos o mesmo padrão da Identificação de Risco. As oportunidades também podem ser chamadas de riscos positivos, para que estes sejam encontrados em um determinado campo de negócios, algumas técnicas podem ser usadas:

- Brainstorming
- Análise SWOT
- Necessidades do Mercado – Pesquisa de Mercado
- Planos de Projeto
- Entrevistas com as partes interessadas, etc.

Para cada oportunidade potencial existe uma análise e gestão contínuas ao longo do seu ciclo de vida. São tomadas as seguintes medidas:

- a) Criar um plano de gestão sustentável de captura de oportunidades.
- b) Coordenação de tarefas específicas relacionadas com a exploração de oportunidades.
- c) Implementação e supervisão das atividades de aproveitamento de oportunidades.
- d) Apresentação regular de relatórios sobre o estado da oportunidade.

Com base no inquérito realizado nos países participantes, observou-se que a questão da inovação nas PME é tratada com cautela e ceticismo nos seis países (Grécia, Áustria, Espanha, Portugal, Letónia, Roménia). No entanto,

apesar destas preocupações e desafios, existem oportunidades que surgem de qualquer risco associado à prevenção de problemas. Por exemplo, o problema pode criar:

- novas ideias e opiniões,
- identificação de novas indústrias que possam ser servidas pela organização,
- desenvolvimento de novas parcerias,
- criação de novos canais de comunicação e melhoria da tecnologia dentro da empresa no que diz respeito à ISO 56000

Os exemplos acima sobre o grupo-alvo do projeto estão divididos em 3 categorias de oportunidades:

Tecnológico

A empresa pode começar a usar mais a tecnologia através de programas de inovação. Desde as formações que serão feitas remotamente até à implementação das ideias e à sua concretização. É provável que a empresa crie, integre e melhore ainda mais os seus modelos de trabalho híbrido ou remoto e que dê mais um passo no desenvolvimento dos seus sistemas internos, como CRM, Intranet e websites internos, G suite, etc.

Mercado

- Ao adquirir a experiência certa e dar os passos certos, o mercado pode abrir novas perspectivas para a empresa e começar a implementar suas ideias inovadoras. Os colaboradores começarão a trabalhar em contextos novos e mais inovadores e o desenvolvimento será agora um dado adquirido.

6.2 Etapa de análise de oportunidade

Uma vez identificadas as oportunidades em que a empresa pode se envolver, escolhemos quais rejeitar e quais aceitar. Como mostra a tabela abaixo, dependendo da sua importância para o negócio e do impacto que têm, podem ser rejeitados ou aceites.

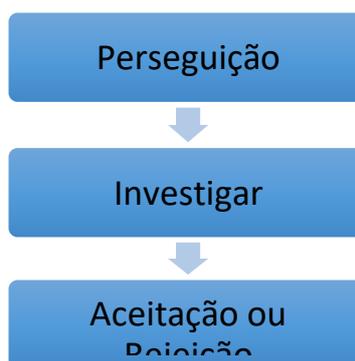


Figura 8. Processo de Tomada de Decisão

A metodologia passo-a-passo do processo de tomada de decisão de oportunidade é:

- I. Persiga a oportunidade: Monitore continuamente as tendências do mercado, as necessidades dos clientes e as mudanças no ambiente de negócios para identificar oportunidades. Novas ideias, tecnologias e novos modelos de negócio podem estar mais perto do que pensa.

- II. Investigar a oportunidade: Avaliar os potenciais benefícios e riscos de uma oportunidade e tomar decisões informadas sobre como persegui-la. Seria mais consciente adaptar estratégias de flexibilidade e disposição com base nas necessidades e dinâmicas do mercado e do negócio para otimizar o sucesso.
- III. Tomada de decisão:
 - a) Recuse a oportunidade: Nesta fase consideramos que esta decisão não é benéfica para a empresa e para os seus objetivos. Avançamos em busca de novos riscos positivos.
 - b) Aceite a oportunidade:

Depois de aceitar a oportunidade, algumas etapas devem ser implementadas

 - i. Dedicar os recursos, o tempo e o esforço necessários para a boa execução da oportunidade.
 - ii. Crie um plano estratégico que descreva as etapas específicas e os prazos necessários para executar efetivamente a oportunidade.
 - iii. Implementação do plano planeado para transformar a oportunidade em realidade e alcançar os resultados desejados.
 - iv. Monitorização e gestão contínuas de potenciais riscos e desafios que possam surgir durante a prossecução da oportunidade.

A etapa de avaliação envolve quantificar, caracterizar e priorizar as oportunidades da empresa uma vez identificadas no documento do Registro de Oportunidades, como na mesma etapa da gestão de riscos. O objetivo é hierarquizar a lista de oportunidades, destacando aquelas que exigem o mais alto nível de atenção da gestão.

No processo de avaliação, é dada uma avaliação quantitativa consistente às oportunidades identificadas, considerando tanto a sua probabilidade como as suas consequências.

Depois de identificar as oportunidades, priorizamo-las usando um documento de avaliação de risco positivo. Em seguida, atualizamos o registo de risco positivo ou criamos um, caso não exista. Desenvolvemos uma tabela com um sistema de semáforos (usando uma cor diferente) para avaliar o risco positivo. Esta abordagem ajuda-nos a fornecer uma visualização da hierarquia de riscos positivos. Ao organizar a lista de registro pela coluna de classificação de risco positiva, podemos facilmente responder a perguntas como "Quais riscos positivos precisamos abordar primeiro?" e "Quais oportunidades beneficiarão mais nossa empresa?"

6.3 Etapa de resposta à oportunidade

A análise de oportunidades inclui a avaliação de várias opções para responder às chances detetadas, observando como os resultados podem mudar dependendo dos ajustes nos fatores de risco. Através destas análises, são identificados os fatores mais cruciais, fornecendo informações valiosas sobre as estratégias de gestão de risco preferidas. Existem quatro técnicas ou opções disponíveis para gerir riscos e oportunidades:

- O controlo de oportunidades ou a mitigação de riscos/opportunidades envolve a gestão ativa de riscos para reduzir a probabilidade da sua ocorrência ou minimizar o seu impacto na organização.
- Evitar oportunidades implica eliminar fontes de alto risco e substituí-las por soluções de menor risco.
- A transferência de oportunidades refere-se à reafecção de oportunidades de uma parte do sistema para outra ou à transferência de oportunidades para partes interessadas externas.
- A aceitação da oportunidade ou aceitação do status envolve o reconhecimento da presença de uma condição de oportunidade específica e uma decisão consciente de aceitar o nível relevante de oportunidade sem a necessidade de novas tentativas de controle.

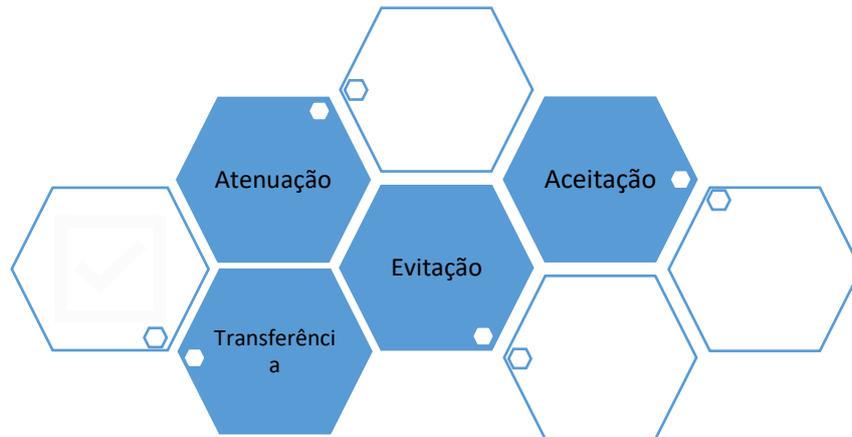


Figura 9. Estratégias de resposta

Independentemente de qual das quatro técnicas for escolhida, é desenvolvido um plano de gestão de risco/oportunidade que inclui as tarefas a realizar, um calendário para a execução das tarefas, os recursos necessários e o custo total. Por exemplo:

- A prevenção pode identificar tarefas de planeamento adicionais para desenvolver soluções de menor risco
- A transferência pode identificar tarefas para reestruturar planos de compras e contratos relacionados.
- Controle/redução identifica tarefas proativas para aumentar a oportunidade de Probabilidade e/ou Benefícios
- A aceitação pode identificar ações a serem tomadas caso o risco/oportunidade se concretize

6.4 Etapa Avaliação de Oportunidades

De forma a avaliar a gestão das oportunidades perseguidas por uma empresa, e em particular a oportunidade de aplicar ideias inovadoras, a empresa ou o departamento que gere estas situações deve rever o plano estratégico implementado.

Neste caso para a oportunidade relatada, deve-se verificar se a forma como a empresa mudou seu modelo de contratação e implementou novos padrões está devidamente estruturada e compreendida pelo restante da força de trabalho.

Vários métodos de avaliação de oportunidades podem ajudar a avaliar isso. Algumas delas são:

- Gestão por objetivos
- Autoavaliação
- Escala de avaliação
- Testes de desempenho

Uma vez identificadas as fraquezas das metas estratégicas, seria bom registrá-las no documento de oportunidade, que inclui as categorias, datas, métodos de gestão, áreas de aplicação e pessoas que seguirão ou contribuirão para esse esforço.

Isto tornará mais fácil para os gestores de oportunidades supervisionar e implementar novos métodos e formas de lidar com os riscos, mas também lidar com situações semelhantes que possam surgir no futuro.

- **6.5 Monitoramento de Oportunidades & Etapa de Revisão**

A etapa de monitoramento e revisão de oportunidades é uma parte importante do processo de gestão de risco positivo para cada setor de negócios. Esta etapa envolve o monitoramento contínuo e a avaliação das estratégias de gestão de oportunidades implementadas para garantir sua eficácia e relevância no ambiente dinâmico de negócios.

Segue-se um resumo detalhado do processo de monitorização e revisão dos riscos:

- a) Estabelecer um plano de monitoramento e revisão que descreva a frequência, o escopo e a metodologia do processo de monitoramento e revisão de oportunidades.
- b) Identificar os indicadores de oportunidade que alertam os empresários ou gestores de RH para mudanças no ambiente corporativo.
- c) Coletar e analisar dados sobre os indicadores de risco, por exemplo, o departamento de RH pode organizar reuniões com a força de trabalho para identificar alguns fatores que afetam seu desempenho ou auditorias de acessibilidade no prédio ou equipamentos da empresa para que ninguém seja marginalizado.
- d) Avaliar a eficácia das estratégias de gestão de oportunidades: Utilize os dados recolhidos para avaliar a eficácia, eficiência e relevância das estratégias de gestão de oportunidades implementadas na abordagem dos riscos positivos identificados.
- e) Identificar lacunas e fraquezas no processo de gerenciamento de oportunidades, como avaliação inadequada de oportunidades ou estratégias de tratamento, e tomar medidas corretivas.
- f) Tomar medidas corretivas, como rever estratégias de gestão de riscos, implementar controles de oportunidade adicionais ou melhorar o processo de gestão positiva de riscos.

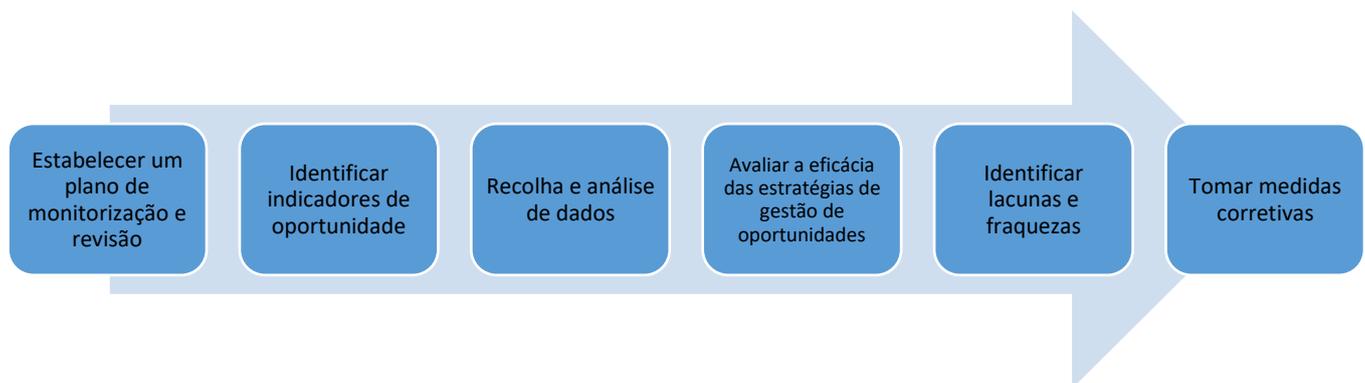


Figura 10. Processo de Monitorização e Revisão de Oportunidades

VI. 7. Teorias de Gestão da Mudança

- **7.1 Objetivo da alteração**

A implementação da mudança pode ser planejada por organizações e empresas para capacitá-las a lidar com as demandas ou oportunidades em seu ambiente operacional. O objetivo da mudança pode estar em uma ou mais de quatro categorias, de acordo com Gilgeous e Chambers (1999):

Objetivos comerciais: Todas as ações a empreender para aumentar a vantagem competitiva (abertura de novos mercados, aumento da quota de mercado)

Finalidades tecnológicas: Ações para adotar e familiarizar-se com novas tecnologias e aumentar a produtividade da organização.



Propósitos inovadores: Ações de renovação da organização (se a gestão desejar) que expressem a cultura da empresa.

Propósitos organizacionais: Ações que regulam o funcionamento e a visão da organização, identificando as pessoas certas, proporcionando um aumento no grau de motivação, etc.

VII. 8. Referências

Johansen, A., Olsson, N. O. E., Jergeas, G., & Rolstadås, A. (2019). *Gestão de Riscos e Oportunidades de Projetos: A Perspetiva do Proprietário*. Routledge.

Messing, J. (s.d.). *Reconhecimento de Oportunidades e Análise*.

https://www.csuohio.edu/sites/default/files/EIW_Lecture_3_Opportunity%20Analysis_Messing.pdf

Biswas, P. (2018, 22 de dezembro). *Procedimento para lidar com o risco e a oportunidade*. PRETESH BISWAS.

<https://preteshbiswas.com/2018/12/22/procedure-for-addressing-risk-and-opportunity/>

TKO. (s.d.). *Monitorização e revisão de riscos na sua organização*. <https://tkodocs.com/management-and-executive/risk-management/monitoring-and-reviewing-risks-in-your-organisation/>

Desconhecido. (s.d.). *Gestão de Riscos, Emissões e Oportunidades*. ACC.

<https://www.dau.edu/cop/risk/pages/topics/DoD%20Risk%20Issue%20and%20Opportunity%20Management%20Guide.aspx>

Team, W. (2019, 4 de agosto). *Estas são as 5 Melhores Teorias da Gestão da Mudança*. O Blog de Gestão da Mudança. <https://change.walkme.com/theories-of-change-management/>

O que é Gestão por objetivos? (s.d.) Pessoas. Consultado em 19 de julho de 2023 de

<https://www.peoplehum.com/glossary/management-by-objectives>

Marsov, A., Olsson, N. O. E., & Lædre, O. (2022). *Abordagens de pesquisa em gestão de oportunidades: Revisão de escopo*. *Procedia Ciência da Computação*, 196, 872–879. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.087>

OOI. (2011). *Plano de Gestão de Riscos e Oportunidades*. https://oceanobservatories.org/wp-content/uploads/2011/03/1007-00000_Risk_and_Opportunity_Management_Plan_OOI.pdf

Identificação de Oportunidades. (s.d.). Consultado em 20 de julho de 2023 de <https://www.reallygoodinnovation.com//glossaries/opportunity-identification>

A cidade de Unley. (2010). *Quadro de Gestão de Riscos e Oportunidades*.

https://couopencities.blob.core.windows.net/couwebsitearchive/archive-2015-10-12/Att_2_Item_45_Audit_May_2010.pdf

Procedimento—Processo de Gestão de Riscos e Oportunidades pela Qse academy—Issuu. (2019, 4 de fevereiro).

https://issuu.com/qse-academy/docs/procedure_-_risk___opportunity_mana

Quadro de Implementação da Economia Circular – EL – REFRAME iLearn Tool. (s.d.). Consultado em 20 de julho de 2023 de <https://ilearn.reframe-project.eu/ceif-el/?lang=el>

PR2 — Metodologia de Resiliência do Agricultor. (s.d.). AGRICULTOR. Consultado em 20 de julho de 2023 de

<https://www.farmer-project.eu/pr2-farmer-resilience-methodology/>



Lutero, B., Gunawan, I., & Nguyen, N. (2023). Identificação de quadros eficazes de gestão de riscos para sistemas sociotécnicos complexos. *Ciência da Segurança*, 158, 105989. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105989>

Kolovou X. (2018). *Gestão da Mudança*.

<https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/2698014/theFile>

Ratana, S., Raksmeay, C., & Danut, D. (2020). Conceptualizando um Framework: Uma Revisão Crítica do Desenvolvimento de Teorias de Gestão da Mudança. *Estudos em Administração e Economia*, 15(2), 205–214.

<https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0035>

ISO 31000:2018(pt), Gestão de riscos — Diretrizes. (s.d.). Consultado em 24 de agosto de 2023 de

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

ISO 14001:2015(pt), Sistemas de gestão ambiental—Requisitos com orientação para uso. (s.d.). Consultado em 24 de agosto de 2023 de <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>