

Sumário

1. OBJETIVO	1
2. ÂMBITO DE APLICAÇÃO	2
3. DEFINIÇÕES	2
4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA.....	2
5. RESPONSABILIDADES.....	2
6. REGRAS BÁSICAS	5
7. CONTROLE DE REGISTROS	23
8. ANEXOS.....	23
9. REGISTRO DE ALTERAÇÕES.....	23

1. OBJETIVO

O objetivo é identificar potenciais problemas antes que eles ocorram de modo que as atividades de manobra dos Riscos sejam planejadas e apontadas como forma de mitigar impactos que impeçam de alcançar os objetivos.

Uma gestão de Riscos bem-sucedida inclui a identificação dos Riscos do contrato de Outsourcing do Data Center do Grupo CPFL Energia, a avaliação da sua probabilidade e impacto, uma estratégia para mitigar-lhes, monitoramento dos mesmos, e um foco contínuo sobre os Riscos durante todo o ciclo de vida do contrato. Uma gestão de Riscos bem-sucedida também deve incluir redução do Risco proativamente.

Um Risco é um evento potencial que, se for concretizado, afeta negativamente a capacidade de atingir com sucesso os objetivos propostos no contrato de Outsourcing do Data Center do Grupo CPFL Energia.

A Gestão de Risco é o estabelecimento de normas para a identificação, avaliação e mitigação de eventos que podem ter um impacto desfavorável sobre o trabalho.

Este documento descreve o Plano de Gestão de Riscos, o qual apresenta as diretrizes utilizadas para a identificação, avaliação e controle desses potenciais problemas que podem resultar em desvios do planejamento inicial do contrato de Outsourcing do Data Center do Grupo CPFL Energia em termos de:

- Prazos;
- Custos;
- Desempenho;

Impactos e outras consequências indesejáveis.

2. ÂMBITO DE APLICAÇÃO

2.1. Empresa

Toda CPFL

2.2. Área

Todo escopo dos sites do cliente suportados

3. DEFINIÇÕES

Issue: A situação ou condição que atualmente tem consequências negativas para o ambiente do cliente, especialmente no que diz respeito ao cronograma, custo, qualidade ou tem 100% de probabilidade de ter consequências negativas para o ambiente do cliente.

Risco: A possibilidade de um resultado indesejado ou a ausência de um resultado desejado, por exemplo:

- Interrupção de um projeto específico
- Impedimento da eficácia operacional
- Drivers acima do custo
- Afeta negativamente o relacionamento com clientes e / ou Prestador de Serviço (s)
- Atrasos horários críticos e / ou Redução significativa da qualidade do serviço que está sendo entregue.

Nota: Se um Risco se concretizou ou tem uma probabilidade de 100% de ocorrência no ambiente, é então classificado como um issue.

4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

N/A

5. RESPONSABILIDADES

Em geral, a Equipe de Gestão define o escopo e a direção do Plano de Gestão de Riscos. É também responsável por garantir que os Riscos sejam avaliados em um processo contínuo durante todo o ciclo de vida. Os principais papéis são:

- Direção Geral: Gerência Executiva e Gerência de Projeto
- Desenvolvimento e Execução do plano: Gerência de Projeto, Líderes das Torres e Escritório de Governança

- Participação na identificação dos Riscos: Líderes das Torres, membros das torres e gerência de projeto
- Auxílio na mitigação do Risco: Líderes das torres, Proprietários dos Riscos, membros das torres, gerência de projeto e área relacionada.

PAPÉIS

RESPONSABILIDADES		Cliente	DXC Gerente de Área Funcional	DXC Escritório de Governança	DXC Time de Gestão da Conta
Processo de Gestão de Riscos					
5.2.1	Identificar Risco		A/R	C	C
5.2.2	Consolidar os Riscos significativos		C/R	A/R	C
5.2.3	Conduzir revisão interna / Análise		C	R	R/A
5.2.4	Escalar para a Gestão DXC, se aplicável		I	I	R/A
5.2.5	Conduzir Revisões Externas (se necessário)	C	I	C	R/A
5.2.6	Fechar Risco	C	R	R	A

Legenda

R (Responsável) = Pessoa que realiza a tarefa

A (Aprovador) = Responsável por completar e aprovar a tarefa

C (Consultado) = Fornece input e/ou output da tarefa (2 vias)

I (Informado) = Manter informado sobre o progresso da atividade

Responsabilidades Gerais:

- Desenvolver e manter o processo de acompanhamento de Riscos como parte do processo de gerenciamento de Riscos;
- Identificar os Riscos aplicáveis ao projeto;
- Incorporar a abordagem de mitigação/eliminação de Riscos no plano de projeto;
- Discutir Riscos novos e técnicas de mitigação de Riscos durante reuniões de projeto;
- Desenvolver respostas alternativas (contingências) a Riscos;
- Monitorar e identificar a ocorrência de Riscos;
- Implementar ações de resposta a Riscos baseadas na ocorrência dos Riscos;
- Documentar e reportar Riscos através de uma lista ou outro relatório de Riscos similar.

É um processo que requer uma avaliação constante dos obstáculos potenciais ao alcance dos objetivos. A implantação bem-sucedida deste plano melhora os resultados por permitir o foco da atenção dos gestores onde ela é mais necessária.

5.1. Matriz de Papéis e Responsabilidades para o subprocesso de identificação dos Riscos

PAPÉIS

RESPONSABILIDADES		Cliente	Equipe do Contrato	Gerente do Contrato	Dono do Risco
Gestão de Riscos					
	Documentar Riscos	C	C	A	C
	Analisar e Quantificar Riscos	C	C	A	C
	Plano de Mitigação dos Riscos	I		A	R
	Monitorar os Riscos		C	A	C
	Mitigar os Riscos			A	R

Nota: Qualquer pessoa pode desempenhar múltiplos papéis e funções especificadas no RACI e não se limitam apenas aos indivíduos que exerçam essas funções.

6. REGRAS BÁSICAS

O Plano de Gestão de Riscos é um desdobramento do processo de Gestão do Catalyst e é responsável por definir o ciclo permanente de atividades que ocorrem no ambiente de Operação do Data Center da CPFL, onde os Riscos são ativamente monitorados e reportados à administração. Este processo destina-se a ajudar a equipe, gerentes e gestores do contrato de Outsourcing do Data Center do Grupo CPFL Energia a combater e reduzir o impacto dos Riscos e problemas e maximizar o impacto de Oportunidades de melhoria.

A Gestão de Riscos é um ciclo contínuo de atividades que ocorre ao longo da operação. Este processo prevê a identificação, monitoramento e mitigação contínuos dos riscos referentes às vulnerabilidades do ambiente, projetos e mudanças.

Quando o planejamento do projeto é detalhado, os Riscos são considerados mais efetivamente e ações de mitigação são planejadas para combater e reduzir o impacto dos Riscos. Uma atividade fundamental para a execução do planejamento da mitigação é estabelecer um ciclo de revisão periódica dos Riscos, por meio de reuniões de Gestão dos Riscos. O ciclo de revisão oferece uma oportunidade para reavaliar a possibilidade de ocorrência dos Riscos, identificar novos Riscos e, em seguida, ativar as ações de mitigação planejadas a fim de evitar a ocorrência dos Riscos ou minimizar seu impacto. A gestão de Riscos eficaz exige constante vigilância para antecipar o impacto negativo da ocorrência do Risco e tomada de ações que possam impedir que o mesmo seja concretizado.

6.1. Escopo do Plano de Gestão de Riscos

6.1.1. Processo do Plano de Gestão de Riscos

O processo de Gestão de Risco descrito neste documento se aplica a todos os Riscos e issues gerenciados e que foram avaliados, priorizados e considerados para controle e fiscalização da gestão.

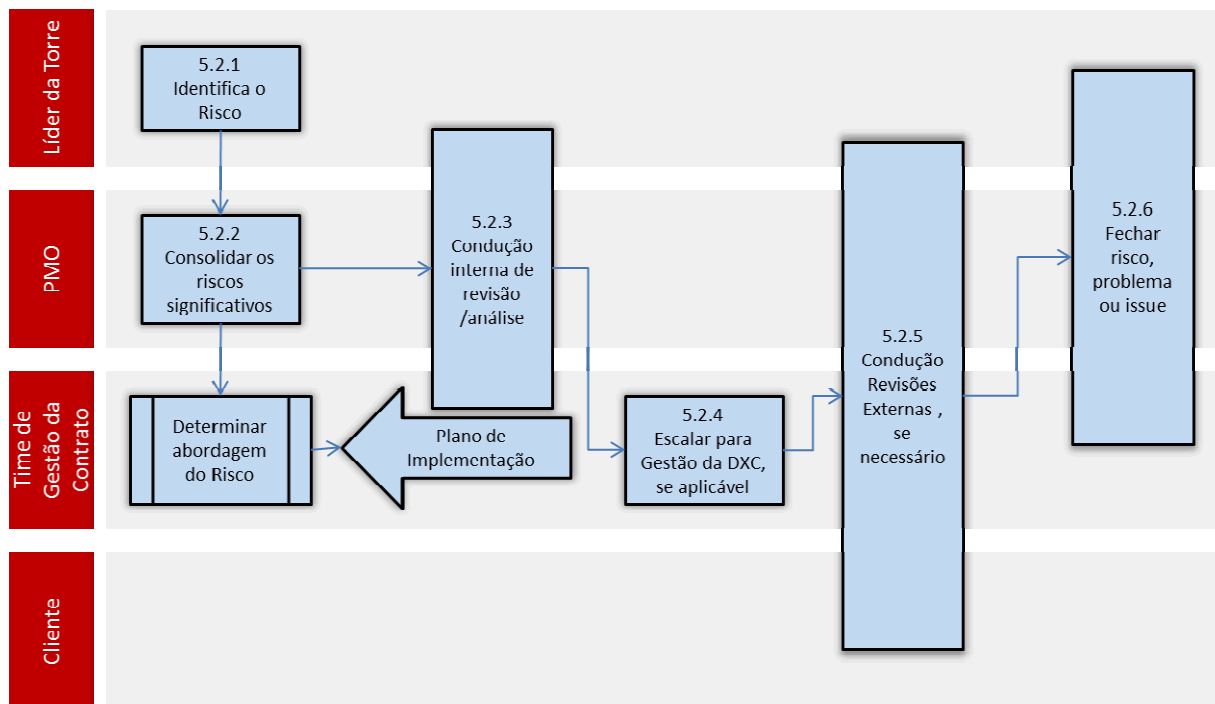
O processo é alimentado por todos os Riscos existentes durante a prestação de serviços do contrato.

NOTA: um Risco pode ou não se tornar um issue (problema), mas todos os issues têm um Risco originado.

6.1.2. Fluxo do Processo do Plano de Gestão de Riscos

Abaixo o Fluxo do Processo de Gestão de Riscos e o seu detalhamento:

Gestão de Riscos



O processo de Gestão de Riscos deverá seguir, basicamente, o fluxo apresentado:

- Os Líderes das torres identificam um Risco reportado ou não pelos membros das torres, e alimentam no Portal SharePoint – Gestão de Riscos;
- É realizada periodicamente a revisão de Gestão de Riscos para alinhamento e análise dos riscos;
- O acompanhamento dos Riscos é realizado conforme o apontamento indicado no Plano de Governança, com foco para os Riscos de alto PI (probabilidade*impacto) ou alto impacto na Operação.

6.1.3.Desencadeamento de eventos

Nº Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
15411	Procedimento	1.4	Raphael Basseto	25/10/2019	6 de 23

- Um Risco Alto tenha sido efetivado ou tem uma probabilidade de 100% de ocorrência no ambiente;
- Um problema significativo ou evento com consequência negativa ocorreu e não foi previamente identificado como um Risco;
- Revisões da Matriz de Riscos.

6.1.4. Entradas

- Descrições das Entregas desde a Transição, Relatório de entregas e serviços prestados;
- Vulnerabilidades do ambiente;
- Documentos de Definição;
- Mudanças executadas ou não;
- Incidentes identificados ou não;
- Fóruns de novos negócios (Kickoff, desenvolvimento de soluções, Due Diligence, negociações do contrato) – Riscos de novos negócios;
- Entregas do Contrato – Matriz de Risco desde o início da conta;
- Comunicação com o cliente, alterações da direção do negócio / Arquitetura Cliente - Atualizações de Riscos analisados por aplicação da área de prestação de serviços, priorizados de acordo com o limiar e incorporados na Matriz de Riscos – comunicação com os gestores do contrato.
- Execução do orçamento e revisão da estratégia - comentários de análise e avaliação
- Reuniões internas, incluindo a revisão diária de gestão e as reuniões de integração do contrato de Outsourcing do Data Center do Grupo CPFL Energia - Métricas dos serviços, métricas de desempenho
- Governança - Todos os relatórios de métricas relacionadas, Matriz de Riscos.

6.1.5. Saídas

- Matriz de Riscos
- Mitigação dos Riscos, Planos de Contingência, Planos de Ações.

6.2. Detalhamento do Processo do Plano de Gestão de Riscos

6.2.1. Identificar um Risco

Conforme descrito no item 6.1.3, o Líder da Torre, a partir de um reporte de pendência feito por um membro da Torre ou de uma área relacionada, identifica um Risco.

Este Risco deve ser formalizado através da inserção de um registro na Matriz de Riscos. Nesta matriz, devem ser fornecidas as seguintes informações:

Colocar na tabela os campos e descrições de cada um deles

Campo	Informações
Código (ID)	Identificador sequencial único para o Risco
Número da Demanda Corretiva	Indique a demanda referente ao risco/Issue
Grau do Risco 1 - Maior Criticidade 5 - Menor Criticidade	Campo reservado para a definição da prioridade do risco - prioridade baixa, média ou, alta/crítica.
Equipe	Indique a frente a qual o risco pertence
Ambiente	Aplicação ou Ambiente envolvido
Solução	Solução envolvida
Escopo (Ongoing / Projetos)	Defina se o risco se refere a operação ou a um projeto
Hostname	Servidores envolvidos
Status (Aberto / Fechado)	Situação atual do Risco
Data Criação	Defina a data de identificação de ocorrência do risco
Data Prevista Solução	Defina a data de previsão de solução do risco
Descrição do Risco / Issues	Descrição detalhada sobre as características do risco
Categoria (Hardware, Software, Segurança, Infraestrutura ou	Selecionar a natureza do problema

Processos)	
Classificação (Risco ou Issue)	Tipo do Registro
Grau de Impacto (Baixo, Médio ou Alto)	Potencial de impacto do risco
Probabilidade	Compreende a uma análise acerca da probabilidade de ocorrência do risco, classificada em três níveis (alto, médio ou baixo)
Detalhamento do Impacto ao Negócio	Faça uma análise do impacto do risco observando itens como prazo, custo, qualidade e escopo.
Ação definitiva para Eliminação	Plano de ação com as atividades necessárias para eliminação do risco
Pré-Requisitos / Necessidade de Investimento	Identifique necessidade de alocação de recursos específicos ou de aquisição de equipamentos
Ações Previstas / Status Atual	Planejamento para mitigação do risco
Responsável CPFL	Nome do responsável pela gestão do risco (proprietário)
Responsável DXC	Nome do responsável pela gestão do risco (proprietário)
Mês de Apresentação ao Cliente através do Status Report	Mês de apresentação do Risco para o Cliente

Esse procedimento assegura que toda análise e reporte de Riscos viabilizem o foco em seu controle e plano de ação. Identificar não especificamente os Riscos ou de modo vago, resulta em ações/respostas que são ambíguas, intangíveis, não claramente definidas e difíceis para implementar adequadamente.

A documentação do Risco é mais efetiva com a identificação das áreas onde terão consequências dos Riscos mais graves, e onde as ações corretivas irão produzir os benefícios mais amplos na redução de Riscos. A inclusão de evidências do Risco, quando aplicável, é recomendada.

Além disso, documentação de Riscos envolve as áreas onde os Riscos mais ocorrem e desenvolve um critério de avaliação detalhada de quais específicos Riscos são documentados.

Origens típicas do critério de avaliação são:

- Impactos na organização;
- Entrega em caminho crítico ou não realístico;
- Novas tecnologias e plataformas, tecnologias recentes e ambientes complexos;
- Dependências externas, incluindo trocas de legislação.

Alguns Riscos podem ser tipicamente identificados como:

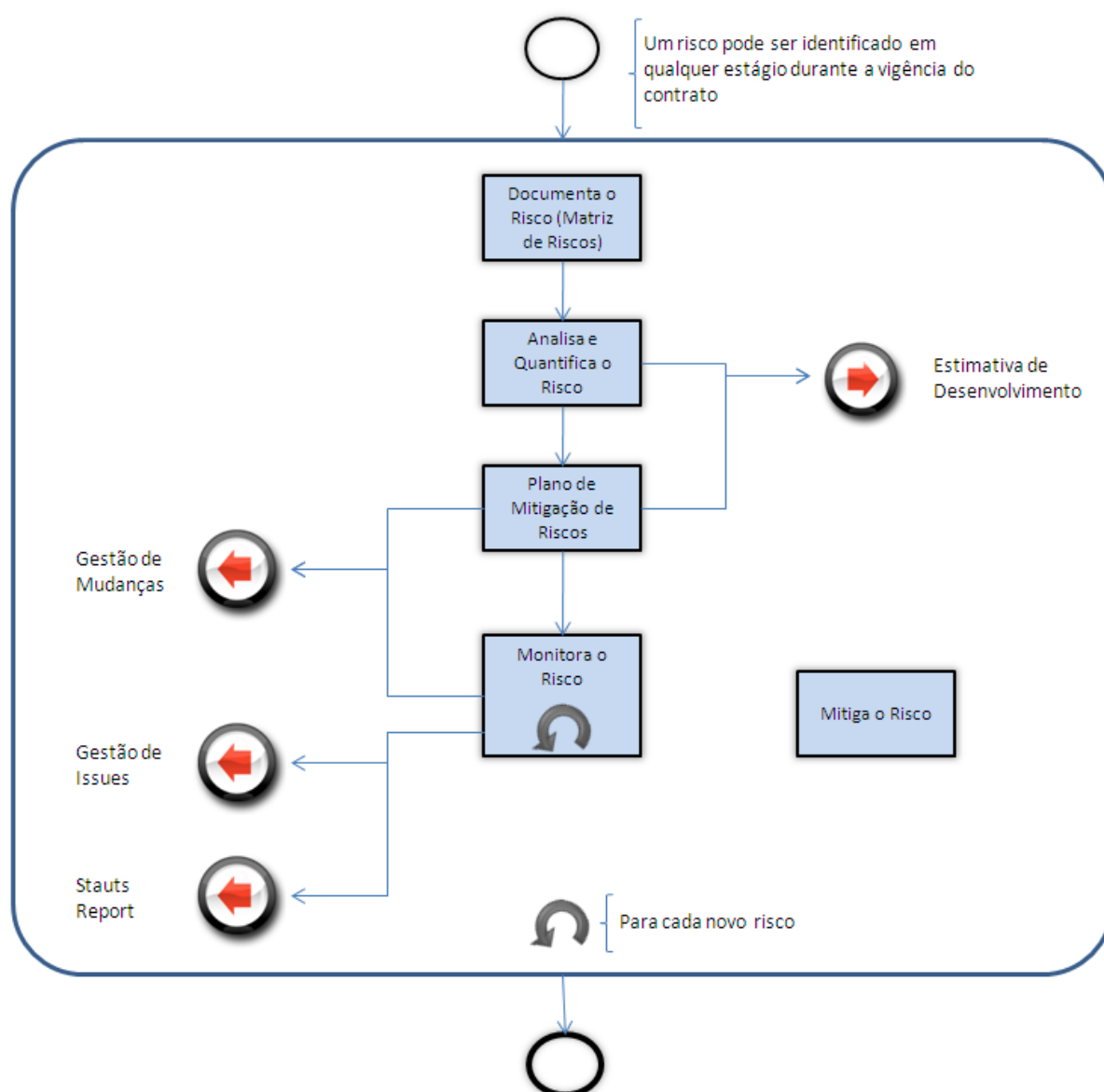
- Atrasos provocados na aquisição de hardware
- Instalação / Configuração dos itens de hardware
- Limpeza e Saneamento de dados (qualidade dos dados) mal realizados
- Demora na definição de históricos a serem migrados (quando aplicável)
- Não cumprimento da política de segurança das informações e dos dados (backup/restore)
- Sistemas x Responsáveis não mapeados
- Novos projetos não documentados corretamente

6.2.2. Consolidar os Riscos Significativos

- O Líder da Torre apresenta detalhes do Risco (descrição, avaliação, prioridade) para qualquer Risco categorizado como Alto (tem dependência de outra Organização / Áreas Funcionais / ou prestadores de serviço ou é determinado que tenha um impacto significativo nas operações do cliente).
- O Escritório de Governança analisa as informações de Risco para completar a exatidão.
- O Escritório de Governança monitora e gera Relatórios de Avaliação de Desempenho, relatórios de status de projetos, do contrato, operacionais e relatórios de nível de serviço para os Riscos adicionais, incorporando novos itens para a Matriz de Riscos.

6.2.2.1. Subprocesso de Identificação do Risco

Abaixo o fluxo do subprocesso da gestão de Riscos onde é demonstrado desde a entrada do Risco, o caminho que percorre durante a documentação até o monitoramento, e as interações do subprocesso com os outros processos de gestão de TI do contrato.



6.2.2.2. Documentar os Riscos (Matriz de Riscos)

Entradas	Saídas
<ul style="list-style-type: none"> Identificação de Risco Potencial Definição 	<ul style="list-style-type: none"> Risco Potencial documentado na Matriz de Riscos

A tabela abaixo fornece um exemplo de uma abordagem para identificação do Risco, onde são organizados em classes de previsibilidade assim que são identificados.

Organizando Riscos em Classes de Previsibilidade

Riscos conhecidos.

Riscos conhecidos são os mais fáceis de analisar, uma vez que são normalmente relacionados com o cronograma e custos ou atributos do contrato como critérios de desempenho. Eles podem ser identificados através da análise tanto do ambiente do contrato e toda a documentação já existente. Exemplo de perguntas para determinar os Riscos conhecidos:

- A definição foi aprovada?
- Os critérios de aceitação estão definidos e acordados para o negócio?
- O cronograma é realista?
- As datas de entrega podem ser ajustadas, se necessário?
- Os gerentes e a equipe são experientes neste tipo de contrato?
- A tecnologia é comprovada?
- O subcontratante foi acordado antes (é comprovado e confiável)?

Riscos previsíveis.

Ao analisar os problemas encontrados em contratos similares, Riscos previsíveis podem frequentemente ser identificados, tais como aqueles relacionados à disponibilidade e eficiência do time ou outros recursos. Para evitar esses Riscos, inclui-se compromisso para com as pessoas e recursos na definição do projeto. Exemplo de perguntas para determinar os Riscos previsíveis:

- Os recursos prometidos estarão disponíveis?
- A aceitação será cabível?
- A alta administração está comprometida com este projeto?
- O ambiente de testes é adequado?
- O sucesso do projeto depende de alguns poucos indivíduos-chave?

- O projeto administra cronograma de férias, doença, e tempo de administração?

Riscos imprevisíveis.

Alguns Riscos que não podem ser avaliados antecipadamente podem ameaçar as estimativas subjacentes que definem o sucesso, a direção, ou a existência do projeto. Exemplo de perguntas para determinar os Riscos imprevisíveis:

- Tendo a seguinte ocorrência ou a expectativa que ocorra: mudanças na gestão executiva, alteração de prioridade de negócios, a alienação de linhas de produtos, grandes problemas financeiros?

6.2.2.3. Análise do Risco

- Todo o Risco registrado na Matriz de Riscos deverá ser analisado, classificado e controlado quanto à probabilidade, impacto.
- Após o registro dos Riscos na Matriz Análise de Riscos, ele deve ser informado à gestão do projeto. Os Riscos do projeto, bem como os planos de mitigação e contingência estão identificados na matriz de Riscos. Eventualmente, caso a avaliação do Risco ou responsabilidade sobre a ação mitigadora não estejam claras, os responsáveis deverão notificar a equipe de Escritório de Governança para que ações de esclarecimento possam ser executadas para todo e qualquer tema que ofereça dúvida ou insegurança.
- O líder revisa e analisa cada Risco, e atualiza a Matriz de Riscos com os resultados da análise. A análise dos Riscos, especialmente no início ou de qualquer outra etapa importante, deve ser feita de forma colaborativa.
- À medida que mais informação é coletada sobre diversos Riscos, deve-se documentá-los mais detalhadamente. Regularmente comparar as expectativas anteriores com a realidade atual. Determinar quando cada Risco é mais provável de ocorrer.
- Identificar ações, pelo menos uma para cada Risco. A entrada do Risco é um evento ou estado de alerta em que o Risco requer atenção. Durante o monitoramento do Risco, a detecção de um gatilho específico solicita a execução de uma ação associada à mitigação.

- Ao especificar um gatilho, baseia-se nos aspectos essenciais do Risco. Por exemplo, se o Risco é dependente do tempo, acompanhar as datas. Se o Risco resulta numa acumulação incremental de eventos, estabelecer e monitorar um limiar de perigo (ou uma série de escala de limiares) para o número de ocorrências de tais eventos. Documentar o Risco desencadeado na matriz de Riscos.
- Principalmente para os Riscos de negócios (por exemplo software / hardware não funcionar como esperado), obter o apoio adequado da gestão suportando e analisando, atribuindo, acompanhando e mitigando os Riscos.

A análise dos Riscos tem como objetivo desenvolver métricas para cada Risco, assim como estabelecer prioridades na mitigação dos mesmos. A equipe de Gestão do contrato é responsável pela análise dos Riscos. As métricas serão apuradas de acordo com o plano de governança e serão focados aqueles que apresentam alto índice PI (probabilidade*impacto) ou alto impacto no projeto.

6.2.2.4. Quantificar Riscos

Durante esse passo, os Riscos são quantificados de acordo com o método de valoração dos Riscos adotados. A quantificação de Riscos agrega valor à análise, compreensão, documentação e reporte de Riscos do projeto. Riscos são compostos por três fatores: Probabilidade de ocorrência, gravidade do Impacto e controle pela equipe do projeto. A probabilidade de um Risco é a chance dele ocorrer. A probabilidade de impacto será realizada com uma base qualitativa que deverá representar os percentuais descritos abaixo. O impacto, também com base qualitativa (alta, média ou baixa), mede o efeito que o Risco oferece ao projeto. Estas medições ajudam a focar na verdadeira exposição de cada Risco, e a priorizar a execução de atividades mitigadoras e atividades associadas.

Quantificar as ameaças inseridas para cada Risco na definição de prioridades das atividades de gestão de Risco. Para fazer isso, conclua as seguintes questões:

Determinar a Probabilidade do Risco: Determinar a probabilidade de ocorrência de cada Risco.

Estimar a probabilidade do Risco que afeta o custo, cronograma e escopo. Use uma escala de Alta / Média / Baixa probabilidade.

Determinar o impacto do Risco: Determinar o impacto de cada Risco. Estimar o impacto potencial no custo, cronograma e escopo. Use uma escala de Alta / Média e Baixo impacto.

Obtenção de Grau de Risco: As avaliações de probabilidade e impacto são utilizadas para atingir um nível de Risco para cada Risco (classificado de 1 a 5).

Probabilidade

A probabilidade de ocorrência de Risco pode ser avaliada qualitativamente ou quantitativamente. A tabela abaixo mostra a escala de probabilidade:

Escala	Probabilidade	Indicador de Incerteza
1 - Alta	61% a 95%	Altamente provável
2 - Média	31% a 60%	Pouco provável
3 - Baixa	1% a 30%	Improvável

Impacto

É uma estimativa da escala total do impacto que segue uma ocorrência de cada Risco. O impacto é escalado da seguinte maneira:

Escala	Indicador de Impacto
1 - Alta	Esse Risco tem um impacto muito alto que ameaça o sucesso do projeto
2 - Média	Esse Risco tem um impacto médio que significativamente desfaz a programação de prazos, custo e produtos em relação ao projeto.
3 - Baixa	Esse Risco tem um impacto muito baixo com ligeiras exposições

Use o nível de Risco calculado para priorização do Risco.

Não há recursos suficientes para mitigar todos os Riscos em qualquer projeto, portanto é necessário determinar os Riscos que são potencialmente mais prejudiciais para o projeto. Considere limitação formal no planejamento da mitigação do Risco com médio e alto nível de Riscos.

Também considere tempo, caso haja a necessidade de aumentar a prioridade dos Riscos iminentes - susceptíveis de causar os problemas mais imediatos.

A avaliação de Risco muito alto para um projeto pode justificar o aumento da contingência do projeto durante a fase inicial, quando a estimativa é desenvolvida.

6.2.2.5. Plano de Mitigação dos Riscos

Entradas	Saídas
<ul style="list-style-type: none">▪ Analisar e quantificar o Risco▪ Registrar o Risco (Matriz de Risco)	<ul style="list-style-type: none">▪ Proprietário do Risco▪ Planejamento de ações de mitigação dos Riscos▪ Atualização da matriz de Riscos▪ Registro de Demanda, se aplicável▪ Atualização de cronograma▪ Análise de decisão

O Líder da Torre identifica e atribui o recurso apropriado para ser o proprietário de Risco e este é responsável pela análise e pelo planejamento das ações de mitigação de Risco.

O proprietário de Risco, juntamente com o Líder da torre, cria as ações de mitigação para os Riscos e os documentos na matriz de Riscos e determina uma data limite, quando aplicável, para a mitigação quando está para ocorrer. O proprietário do Risco junto com o líder determina se existe ou não um plano de contingência que deve ser executado em caso de o Risco ocorrer.

Dependendo da natureza do Risco, a mitigação pode envolver esforço e recursos significativos.

Ao planejar a mitigação do Risco, deve ser considerado como fazer para atenuar o efeito dos principais Riscos.

Considerar as estratégias, planejar as ações previstas, bem como marcos de decisão para iniciar as ações de mitigação dos Riscos. Determinar o custo de cada abordagem. Analisar esses fatores para determinar a melhor abordagem para reduzir o Risco.

Passos específicos para o planejamento de Mitigação dos Riscos

Desenvolver estratégias de mitigação de Risco:

Uma estratégia de mitigação do Risco define a abordagem direcionada pretendida para minimizar os impactos potenciais dos Riscos sobre o sucesso de um projeto.

Cada estratégia de mitigação do Risco inclui uma ou mais ações que visam diminuir a probabilidade de Risco ou de impacto.

Criar uma estratégia para mitigar cada Risco. Se os interessados forem afetados, eles devem concordar com a estratégia proposta.

A estratégia visa reduzir a probabilidade ou a avaliação de impacto. Há três estratégias possíveis para mitigação de Risco:

- Prever - Definir proativamente, ações incondicionais para reduzir o Risco ou a probabilidade de impacto potencial, e executá-los imediatamente ou de forma programada.
- Monitorar e Reagir - Plano reativo, ações condicionais para reduzir o Risco ou probabilidade de impacto potencial, e monitorar a ocorrência de condições que provocam a sua execução.
- Aceitar - Não é qualquer plano de ação que reduz o Risco ou a probabilidade de impacto potencial. (No entanto, se as condições mudarem, isto pode ser decidido mais tarde para antecipar ou controlar o Risco.)

Determinar Ações de Mitigação de Riscos:

Cada estratégia de mitigação de Risco deve ser convertida para um conjunto de ações específicas destinadas a mitigar o Risco, a probabilidade ou impacto. Estabelecer um cronograma para essas ações, algumas das quais podem ser realizadas em antecipação ao Risco. Determinar os recursos necessários e o custo de cada ação. Atribuir responsabilidades para eles. A chave para a redução do Risco está na aplicação das medidas certas no momento certo. Identificar como o progresso em cada tarefa de mitigação de Risco será monitorado e comunicado para assegurar que quaisquer problemas associados com o Risco são verificados antes.

A tabela abaixo apresenta exemplos de ações de mitigação de Risco dentro dos tipos de estratégia de atenuação do Risco:

Pró-ativas	Monitorar e Reagir	Aceitar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esforço adicional em design e engenharia ▪ Termos e condições contratuais ▪ Criar benchmarks de desempenho ▪ Documentar as decisões e acordos ▪ Envolver o cliente no planejamento inicial ▪ Fornecer ferramentas adequadas e treinamento ▪ Procedimentos de garantia da qualidade ▪ Transferir a responsabilidade do Risco para outra parte ou compartilhá-lo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociar uma mudança ▪ Planos de Contingência ▪ Conduzir revisões com clientes e orientações ▪ Conduzir análises comparativas ou orientações ▪ Programas de recuperação ▪ Uso de ferramentas de produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horário de trabalho Estendido ▪ Aumento de pessoal ▪ Modificação do escopo ▪ Cronogramas em atraso

Análise de Decisão e Resolução

É altamente recomendável que a Análise de Decisão e Resolução da atividade possa ser aplicada para decisões de planejamento da mitigação do Risco de projetos médios e grandes aplicações, bem como, nos casos em que os projetos têm um alto grau de Risco. Aplicação desta atividade assegura a utilização de uma atividade formal de avaliação das alternativas identificadas com os critérios estabelecidos.

Exemplos de casos de Risco onde a atividade “Análise de Decisão e Resolução” pode ser

aplicada são:

- Risco de que a decisão terá um efeito negativo significativo no custo, qualidade, recursos ou cronograma de uma atividade
- Decisão para mitigar Riscos significativos
- Decisão que pode impactar negativamente as finanças do projeto
- Decisão que envolve questões de segurança relevantes

6.2.3. Condução interna de revisão /análise

Itens na Matriz de Riscos são revistos periodicamente e analisados até encerrados, na gestão do contrato e / ou reuniões internas de Operações realizadas quinzenalmente.

Atividades de avaliação incluem:

- Atualização de status dos Riscos existentes, issues
- Captura de novos Riscos
- Determinar se os Riscos se tornaram issues
- Determinar se ações adicionais de mitigação, ou planos de contingência são necessários.

Obs. Para as reuniões internas da Operação, não é necessário o preenchimento da ata, a atualização é feita diretamente no Registro do Risco.

6.2.3.1. Abordagem para o Risco identificado

Durante esse passo, o projeto determina como transformará as informações relativas aos Riscos em decisões e ações. Determinar a abordagem para os Riscos identificados envolve desenvolver ações para minimizar e, se possível, eliminar cada um dos Riscos identificados.

Riscos que a princípio não são críticos (que têm uma menor exposição), também necessitam serem descritos no documento. O mapeamento de seus impactos e probabilidades permite sua monitoração e evita que os mesmos não se tornem Riscos críticos.

Todas as ações deverão ser executadas pelos responsáveis e deverão seguir o processo de escalonamento definido no plano de governança do projeto. A escala tem como objetivo evitar

atrasos na execução de atividades e assegurar a correta visibilidade por todos os stakeholders do projeto.

6.2.3.2. Monitoramento do Risco

No processo de acompanhamento de Riscos, a equipe monitora o status dos Riscos e as ações tomadas para mitigá-los. O Acompanhamento do Risco é essencial para a implantação do plano de ação. Isso significa acompanhar os Riscos de acordo com o Plano de Comunicação, e disparar eventos necessários para garantir que as ações planejadas para o Risco estejam funcionando.

À medida que a comunicação ocorre, é imprescindível que os responsáveis tomem as ações a eles designadas para que o processo seja monitorado e flua corretamente.

Entradas	Saídas
<ul style="list-style-type: none">Registro de Riscos (Matriz de Riscos)Status Report	<ul style="list-style-type: none">Status do RiscoAtualização da Matriz de RiscosAtualização do Controle de Issues, se aplicávelRegistro de Demandas, se aplicávelControle de Mudanças, se aplicávelStatus Report

O Líder da torre é responsável por revisar e analisar os Riscos na matriz de Riscos para garantir que todos os Riscos existentes sejam monitorados e que novos Riscos sejam identificados e gerenciados. Os líderes envolvem os proprietários dos Riscos na revisão. Ações de mitigação do Risco são iniciadas, conforme necessário. A eficácia da implementação das ações de mitigação de Risco é refletida na matriz de Riscos.

- Se o Risco progrediu através da mitigação e o resultado é inaceitável, o Risco é atualizado na matriz de Riscos ou movido para o registro de problemas e monitorados até a sua resolução.

- Riscos que são realizados são identificados como issues no registro de problemas e geridos conforme definido na Gestão de Problemas.

Como novos Riscos são identificados, o fluxo de trabalho de gestão de Riscos é cíclico. Novos Riscos devem ser documentados, analisados, quantificados e monitorados, tal como definidos no presente do fluxo de trabalho.

Progresso na identificação e redução de Riscos é revisto periodicamente pela Gestão e formalmente comunicados como definido nos relatórios de Status.

6.2.4. Escalar para Gestão da DXC, se aplicável

Riscos significativos e problemas que não podem ser mitigados ou geridos de forma eficaz e de impacto negativo ao contrato deverão ser encaminhados a Gestão da DXC, se aplicável.

6.2.5. Condução Revisões Externas (se necessário)

Todos os Riscos que podem impactar o cliente ou que o time de gestão do contrato considerar que devem ser compartilhados com o cliente, serão analisados durante reunião de Governança / apresentação de desempenho mensal do serviço.

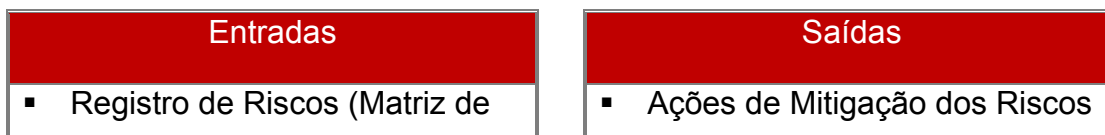
O Escritório de Governança vai publicar uma versão atualizada, se aplicável, aos gestores da área funcional para revisão e ação.

6.2.6. Fechar Risco

Uma vez que o Risco, seja mitigado / arquivado, ultrapassado pelos eventos ou já não é um potencial para o ambiente, o item é atualizado com o status de encerrado. O Escritório de Governança, ou pessoa designada, irá capturar a resolução final com a data fechada na Matriz de Riscos.

6.2.6.1. Mitigação do Risco

A mitigação de Riscos é o último passo no processo de gerenciamento de Risco. Uma vez que o plano de ação de tratamento do Risco tenha sido executado, o líder da torre deverá avaliar se o Risco foi realmente mitigado, reportar à gestão do projeto e atualizadas na base para registro de histórico.



- Riscos)
- Status Report

- Atualização na matriz de Riscos
- Status Report

Implementar ações planejadas de mitigação de Risco.

Uma vez que as ações de mitigação de Risco são iniciadas, o líder deve atualizar a Matriz de Riscos e confirmar que a mitigação teve o resultado esperado e realmente funcionou como planejado. Se não tem o resultado esperado, então as ações de mitigação devem ser reiniciadas antes que os Riscos se concretizem. O progresso na identificação e mitigação de Riscos é revisto periodicamente e formalmente comunicado como definido no relatório de Status do Projeto.

A tabela abaixo apresenta uma abordagem para a implementação de ações mitigações de Risco.

Implementar ações de mitigação de Risco

Considerar cada estratégia de Mitigação de Riscos

- Determine o momento certo para aplicar uma estratégia de mitigação de Risco. Embora a mitigação pró-ativa é o ideal, o seu custo pode ser restritivo. Por outro lado, a espera excessivamente longa pode impedir a capacidade de mitigar o Risco.
- A escolha do tipo de estratégia de mitigação do Risco depende da natureza do Risco, da probabilidade de sua ocorrência, bem como do grau de dano em potencial.
- Implementar e dirigir ações de mitigação, monitorar as ações de mitigação para determinar se atingiu as metas que foram concebidas e ajustar as estratégias de mitigação, conforme necessário. Tomar novas medidas durante o projeto para identificar os Riscos e minimizar seu impacto e a probabilidade da sua ocorrência.

Implementar Ações de mitigação do Risco

- Ativar estratégias de mitigação de Risco e implementar as ações planejadas para mitigar o Risco. Acompanhar o Risco com sinalizadores de alerta e reagir rapidamente para implementar as estratégias previstas de mitigação do Risco.
- Implementar estratégias de aumento dos níveis de intensidade. Quando necessário, aplicar estratégias indiretas de mitigação de Riscos.

- Mitigação eficaz é proativa. Os problemas raramente resolvem-se por si próprios. É imprescindível agir agressivamente para ser mais eficaz.

Avaliar a eficácia de Mitigação

- Avaliar a eficácia das ações de mitigação de Risco. Várias abordagens podem ser empregadas, mas a chave é avaliar o projeto objetivamente.

7. CONTROLE DE REGISTROS

Identificação	Armazenamento e Preservação	Proteção (acesso)	Recuperação e uso	Retenção	Disposição
Riscos	Sharepoint	Backup	Por Data/Ambiente	Backup	Deletar

8. ANEXOS

N/A

9. REGISTRO DE ALTERAÇÕES

9.1. Colaboradores

Empresa	Área	Nome
CPFL	SSIO	Welliny Mambelli
DXC	Escritório Governança	Katiussy Bugin

9.2. Alterações

Versão Anterior	Data da Versão Anterior	Alterações em relação à Versão Anterior
1.0	05/04/2013	Criação e atualização do documento – padrões CPFL
1.1	01/07/2014	Revisão Geral do documento
1.2	01/03/2016	Revisão Geral do documento
1.3	12/12/2017	Revisão Geral do documento
1.4	22/07/2019	Revisão geral do documento e adequação ao modelo para elaboração de documentos no GED