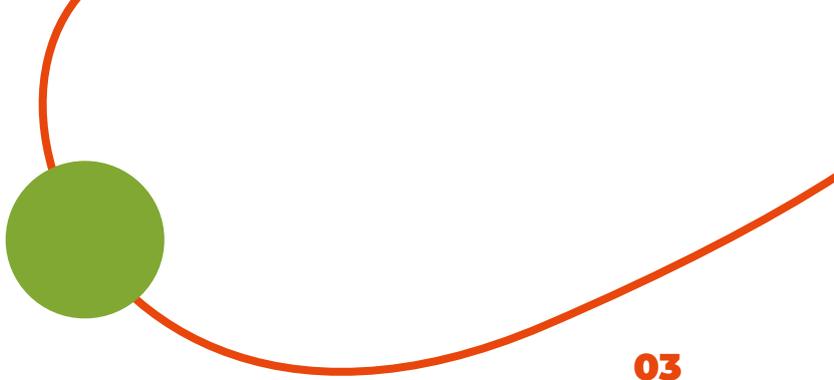




MANUAL DE **GESTÃO DE RISCOS INSTITUCIONAIS**

ÍNDICE



| | |
|--|-----------|
| Introdução | 03 |
| Termos e Definições | 03 |
| Processo de Gestão de Riscos | 05 |
| <i>Estabelecimento do Contexto</i> | 05 |
| <i>Matriz de Riscos</i> | 06 |
| <i>Apetite, Tolerância e Capacidade de Risco</i> | 08 |
| Avaliação de Riscos | 09 |
| <i>Identificação dos Riscos</i> | 10 |
| <i>Listagem dos Riscos</i> | 11 |
| <i>Análise de Riscos</i> | 11 |
| <i>Nível de Risco</i> | 12 |
| <i>Descrição dos Níveis de Risco</i> | 14 |
| <i>Análise da Consequência</i> | 15 |
| <i>Análise e Estimativa de Probabilidade</i> | 15 |
| <i>Avaliação de Riscos</i> | 15 |
| <i>Tratamento de Riscos</i> | 18 |
| <i>Níveis de Tratamento</i> | 18 |
| <i>Risco Residual</i> | 19 |
| <i>Monitoramento e Análise Crítica</i> | 19 |
| <i>Registro e Relato</i> | 20 |
| Disposições Finais | 20 |
| Referências Bibliográficas | 21 |

INTRODUÇÃO

A partir do Manual de Gestão de Riscos Institucionais, é possível aplicar a metodologia de gestão de riscos nos diversas áreas do Instituto Crescer, estabelecendo os procedimentos para: identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos das atividades da organização, envolvendo fatores externos e internos, em consonância com os objetivos, princípios e planejamento estratégico e seguindo as diretrizes estabelecidas pela normas ISO 31000/2018, ISO 31073:2022 e elementos do modelo internacional COSO (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, 2017).

O Manual foi elaborado a partir da Política de Gestão de Riscos Institucionais do Instituto Crescer e representa um instrumento importante para sua implementação.

TERMOS E DEFINIÇÕES

- **Apetite ao risco:** o nível de risco que está dentro de padrões considerados institucionalmente razoáveis;
- **Consequência:** “resultado de um evento que afeta os objetivos. Uma consequência pode ser certa ou incerta e pode ter efeitos positivos ou negativos, diretos ou indiretos, nos objetivos. As consequências podem ser expressas qualitativa ou quantitativamente.”(NBR ISO 3100);
- **Controle:** “medida que mantém e/ou modifica o risco. Controles incluem, mas não estão limitados a qualquer processo, política, dispositivo, prática, ou outras condições e/ou ações que mantêm e/ou modificam o risco. “ (NBR ISO 31000);
- **Evento:** “ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias. Um evento pode consistir em uma ou mais ocorrências e pode ter várias causas e várias consequências. Um evento pode ser uma fonte de risco.”(NBR ISO 31000);
- **Exposição:** grau em que uma organização e/ou parte interessada está sujeita a um evento;

- **Fonte de risco:** “elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco.”(NBR ISO 31000);
- **Gestão de riscos:** “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.” (NBR ISO 31000);
- **Incerteza:** é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade;
- **Mapa de riscos:** registro formal através do qual o gestor insere os riscos identificados, assim como, as ações mínimas referentes ao gerenciamento;
- **Nível de Risco:** o nível de criticidade do risco, assim compreendido o quanto um risco pode afetar os objetivos, processos de trabalho e projetos da organização, a partir de escala pré-definida de criticidades possíveis;
- **Plano de gestão de riscos:** esquema dentro da estrutura da gestão de riscos, que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos. Os componentes de gestão tipicamente incluem procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e a cronologia das atividades;
- **Probabilidade:** “chance de algo acontecer. “ (NBR ISO 31000);
- **Risco:** “efeito da incerteza nos objetivos. Um efeito é um desvio em relação ao esperado. Pode ser positivo, negativos ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades ou ameaças.” (NBR ISO 31000);



PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Os setores/áreas da organização, sob supervisão do Gestor de Riscos, devem identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos para o negócio, tornando-se parte integrante da gestão e da tomada de decisão do Instituto Crescer.

Dada a natureza multidisciplinar da gestão de riscos, o processo deve ser conduzido, preferencialmente, de forma coletiva, por pessoas que conheçam o negócio, área, processo, projeto, a ser avaliado.



ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

O estabelecimento do contexto define os parâmetros básicos para a gestão de riscos e estabelece o escopo e os critérios para o resto do processo.

Para tal, deve-se considerar os parâmetros internos (fluxo de informação, valores, cultura, processos, estrutura de governança, estrutura organizacional etc.) e externos (fatores culturais, políticos, econômicos, legais, regulatórios, tendências, partes interessadas etc.) relevantes para a organização como um todo, bem como o conhecimento dos riscos específicos a serem avaliados e a classificação dos critérios de risco para a organização.

Para definição do contexto, sugere-se:

- identificar quais objetivos ou resultados devem ser alcançados;
- identificar os processos de trabalho relevantes para o alcance dos objetivos/resultados;
- identificar as pessoas envolvidas nesses processos e especialistas na área;
- mapear os principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos objetivos/resultados (pessoas, sistemas informatizados, estruturas organizacionais, legislação, recursos, stakeholders etc.);
- definir os objetos de gestão de riscos mais importantes para a sua unidade ou trabalho);

02

MATRIZ DE RISCOS

A matriz de riscos é uma forma visual de apresentar o resultado da análise de riscos. Define o nível de riscos a partir da combinação das escalas de probabilidade e de impacto.

A probabilidade é a chance de o evento ocorrer dentro do prazo previsto para se alcançar o objetivo/resultado.

As escalas podem variar de acordo com o objeto de gestão e com o grau de precisão na definição dos níveis de probabilidade e impacto.

Geralmente, utilizam-se escalas qualitativas de probabilidade e de impacto com amplitude de até cinco níveis:

Escala de probabilidade (1 a 5):

- 1) muito baixa:** acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência;
- 2) baixa:** o histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo;
- 3) média:** repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte;
- 4) alta:** repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte;
- 5) muito alta:** ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

Escala de impacto (1 a 5):

- 1) insignificante:** compromete minimamente o atingimento do objetivo. Não altera o alcance do objetivo/resultado;
- 2) leve:** compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado;
- 3) moderado:** compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado;
- 4) severo:** compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultado;
- 5) catastrófico:** compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado.

Para cada risco identificado, deve-se determinar se a probabilidade deste risco se materializar é muito alta, alta, média, baixa ou muito baixa, bem como se o impacto é catastrófico, severo, moderado, leve ou insignificante.

A partir da Matriz de Riscos, o Instituto determina o nível de apetite, tolerância e capacidade de risco que irá administrar.

MATRIZ DE RISCOS

| | | | | | | |
|----------------------|--------------------|-----------------------|-------------|-----------------|---------------|---------------------|
| PROBABILIDADE | MUITO ALTA | BAIXO | MODERADO | ALTO | EXTREMO | EXTREMO |
| | ALTA | BAIXO | MODERADO | ALTO | ALTO | EXTREMO |
| | MÉDIA | BAIXO | MODERADO | MODERADO | ALTO | ALTO |
| | BAIXA | BAIXO | BAIXO | MODERADO | MODERADO | MODERADO |
| | MUITO BAIXA | BAIXO | BAIXO | BAIXO | BAIXO | BAIXO |
| | | INSIGNIFICANTE | LEVE | MODERADO | SEVERO | CATASTRÓFICO |
| | | IMPACTO | | | | |

Figura 1: Matriz de Riscos (probabilidade x impacto)

03

APETITE, TOLERÂNCIA E CAPACIDADE DE RISCO

Inicialmente, o Instituto Crescer deve definir o apetite a risco ao avaliar as opções estratégicas e fixar objetivos compatíveis com a estratégia escolhida, bem como desenvolver mecanismos para administrar os riscos implícitos.

O Apetite ao Risco representa os quadrantes (na matriz de riscos) cuja criticidade do risco é aceita pelo Instituto Crescer, de acordo com tratativas estabelecidas pelos gestores para atingir seus objetivos. O Apetite ao Risco, para o Instituto, foi definido levando-se em consideração duas premissas: Riscos de alta probabilidade de concretização com impacto gerenciável e Riscos de baixa probabilidade de concretização com impacto severo ou massivo, demandando, desta forma, ações a médio prazo (Figura 2);

MATRIZ DE RISCOS

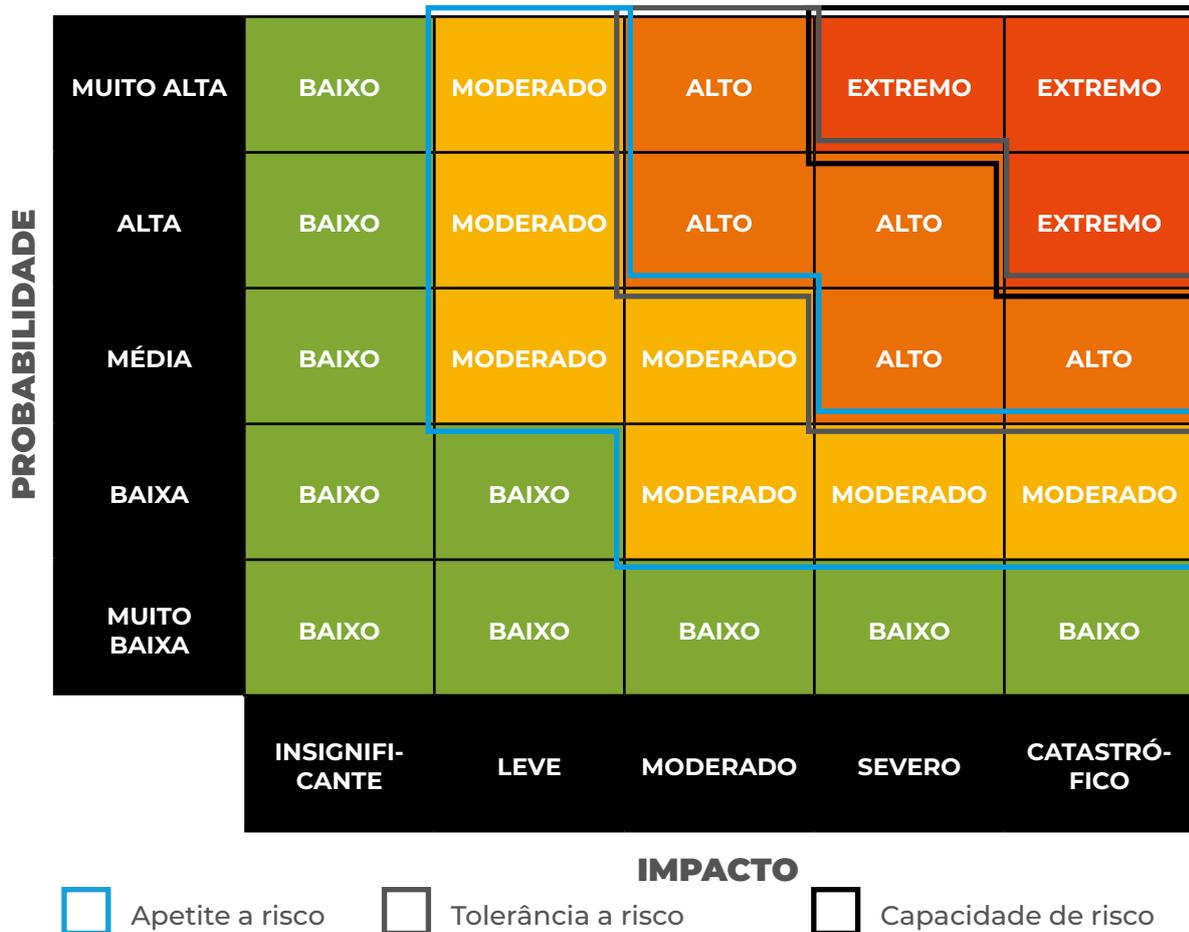


Figura 2: Delimitação do apetite, tolerância e capacidade de risco na Matriz de Riscos (probabilidade x impacto)

A **Tolerância a Risco** é representada pelos de quadrantes (na matriz de riscos) cuja criticidade está além do apetite ao risco. Desta forma, o risco não deve ser aceito pelo Instituto Crescer. A Tolerância a Risco foi definida levando-se em consideração Riscos com probabilidade considerável de se concretizar, cujo impacto trará danos significativos à estratégia da organização e, desta forma, devem ser tratados com regime de urgência (Figura 2);

A **Capacidade de Risco** trata-se de quadrantes (na matriz de riscos) cuja criticidade é extrema, demandando ações imediatas. A Capacidade de Risco foi definida levando-se em consideração riscos cujo Impacto são massivos ou severos e a Probabilidade de concretização elevada. Sendo assim, trata-se de riscos que, no ambiente de estudo, devem ser endereçados prioritariamente por possuírem grande potencial de danos à estratégia da organização (Figura 2).

Os demais quadrantes são Riscos cuja probabilidade e impacto podem ser aceitos pela organização, sendo necessário somente o constante monitoramento (Figura 2).

AVALIAÇÃO DE RISCOS

A avaliação de riscos representa o processo global de identificação, análise e a própria avaliação de riscos.

Os riscos podem ser avaliados em nível organizacional, departamental, para projetos, atividades individuais ou riscos específicos. Diferentes ferramentas e técnicas podem ser apropriadas em diferentes contextos.

O processo de avaliação de riscos possibilita um entendimento dos riscos, suas causas, consequências e probabilidades, proporcionando aprofundamento em decisões, como:

- se convém que uma atividade seja realizada;
- como maximizar oportunidades;
- se os riscos necessitam ser tratados;
- a escolha entre opções com diferentes riscos;
- a priorização das opções de tratamento de riscos;
- a seleção mais apropriada de estratégias de tratamento de riscos que trará riscos adversos a um nível tolerável.

01

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A identificação dos riscos é o processo para: encontrar, reconhecer e registrar os riscos.

Na etapa de identificação de riscos são reconhecidos e descritos os eventos internos ou externos que possam impactar, positiva ou negativamente, o Instituto Crescer à alcançar seus objetivos estratégicos e organizacionais.

O Gestor de Riscos, por possuir representatividade transversal na organização, auxiliará os setores/áreas na detecção dos potenciais riscos para o Instituto Crescer.

O processo de identificação de riscos inclui a identificação das causas e fontes do risco (perigo no contexto de dano físico), eventos, situações ou circunstâncias que poderiam ter um impacto material sobre os objetivos e a natureza desse impacto (Figura 3).



Figura 3: Processo de identificação de riscos

Os métodos de identificação de riscos podem incluir:

- Métodos baseados em evidências, exemplos como listas de verificação e análises críticas de dados históricos;
- Abordagens sistemáticas de equipe onde uma equipe de especialistas segue um processo sistemático para identificar os riscos por meio de um conjunto estruturado de instruções ou perguntas (entrevistas estruturadas);
- Técnicas de raciocínio Indutivo tais como HAZOP.

Várias técnicas de apoio podem ser utilizadas para melhorar a exatidão e completude na identificação de riscos, incluindo “brainstorming”; método Delphi; técnica estrutura “E SE” (SWIFT); análises de cenários; análise de causa e efeito; matriz de probabilidade e consequência, entre outras.

02

LISTAGEM DOS RISCOS

Uma lista de riscos deve ser construída, a fim de desenvolver a compreensão dos riscos, tanto dos conhecidos quanto dos desconhecidos, e fornecer um ponto de partida para a avaliação dos riscos e para as decisões sobre o tratamento dos riscos. Os riscos desconhecidos são aqueles que nunca aconteceram na organização, porém são riscos que poderão ocorrer em algum momento.

Nessa etapa, são identificados os eventos que podem afetar os objetivos estratégicos e operacionais da organização, podendo ser: a) riscos positivos (oportunidades); b) riscos negativos.

É importante reunir todas as informações sobre possíveis riscos e o que pode acontecer se eles se concretizarem. Liste os riscos e associe cada risco com suas consequências.

Estabelecer uma categorização dos riscos permite, também, que se tenha a sua agregação de forma organizada e de acordo com a natureza dos riscos em função dos setores/áreas da organização que são afetadas pelos eventos. Os riscos podem ser categorizados em: riscos estratégicos, financeiros, reputacionais, socioambientais, operacionais, cibernéticos, regulatório, entre outros.

03

ANÁLISE DE RISCOS

Visa compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco. A análise de riscos envolve a consideração das causas e fontes de risco, suas consequências e a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer.

A partir da análise de riscos é possível decidir se o risco necessita ser tratado e como, e sobre a estratégia e os métodos mais apropriados para o tratamento dos riscos identificados.

A análise de riscos, normalmente, inclui uma estimativa da gama de consequências potenciais que podem surgir de um evento, situação ou circunstância, e suas probabilidades associadas, a fim de medir o nível de risco.

Os métodos utilizados na análise de riscos podem ser qualitativos, semiquantitativos ou quantitativos.

A avaliação qualitativa define consequência, probabilidade e nível de risco por níveis de significância, tais como “alto”, “médio” e “baixo”. Pode combinar consequência e probabilidade, e avalia o nível de risco resultante em comparação com os critérios qualitativos.

Os métodos semiquantitativos utilizam escalas de classificação numérica para consequência e probabilidade e as combinam para produzir um nível de risco utilizando uma fórmula.

Métodos mais utilizados para análise de consequência e probabilidade incluem: HAZOP; avaliação de risco ambiental; técnica SWIFT; análise de causa-raiz; análise de causa e consequência; árvore de decisões; curvas FN; índices de riscos; matriz de probabilidade-consequência, entre outros.

A análise dos riscos deve seguir os seguintes passos:

- a) avaliar o impacto do risco sobre o objetivo/resultado – o impacto mede o potencial comprometimento do objetivo/resultado;
- b) avaliar a probabilidade de ocorrência do risco;
- c) definir o nível do risco com base na matriz probabilidade x impacto (Figura 1).

Nível de Risco

O nível de risco dependerá da adequação e eficácia dos controles existentes.

As questões a serem abordadas incluem:

- quais são os controles existentes para um risco em particular?
- São esses controles capazes de tratar adequadamente o risco, de modo que ele seja controlado a um nível que seja tolerável?
- na prática, os controles estão operando na forma pretendida e pode ser demonstrado que são eficazes quando requerido?

O nível de risco pode ser expresso quali-quantitativamente, conforme sugerido a seguir:

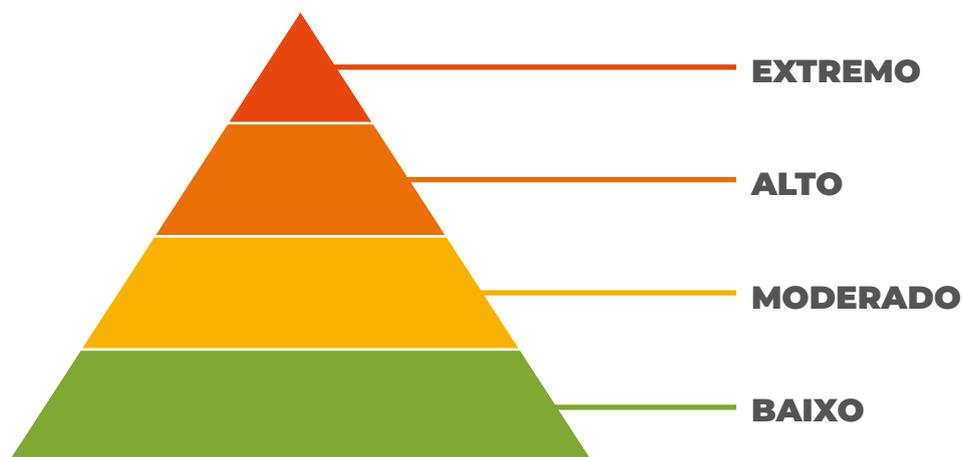


Figura 4: Níveis de Risco.

O nível do risco é dado pelo número inscrito em cada célula da matriz, não é obtido por qualquer fórmula matemática. São 25 possíveis níveis de risco, em que cada nível está associado a uma estimativa de probabilidade e de impacto.

A matriz ordena os possíveis níveis de risco, desde o mais baixo, ao qual é atribuído o nível 1 (evento muito raro, de impacto muito baixo), até o mais elevado, ao qual se atribui o nível 25 (evento praticamente certo e de impacto muito alto):

MATRIZ DE RISCOS

| | | | | | | |
|----------------------|------------------------|---------------------------|-----------------|---------------------|-------------------|-------------------------|
| PROBABILIDADE | MUITO ALTA (5) | BAIXO (5) | MODERADO (10) | ALTO (15) | EXTREMO (20) | EXTREMO (25) |
| | ALTA (4) | BAIXO (4) | MODERADO (8) | ALTO (12) | ALTO (16) | EXTREMO (20) |
| | MÉDIA (3) | BAIXO (3) | MODERADO (6) | MODERADO (9) | ALTO (12) | ALTO (15) |
| | BAIXA (2) | BAIXO (2) | BAIXO (4) | MODERADO (6) | MODERADO (8) | MODERADO (10) |
| | MUITO BAIXA (1) | BAIXO (1) | BAIXO (2) | BAIXO (3) | BAIXO (4) | BAIXO (4) |
| | | INSIGNIFICANTE (1) | LEVE (2) | MODERADO (3) | SEVERO (4) | CATASTRÓFICO (5) |
| | | IMPACTO | | | | |

Figura 5: Níveis de Risco avaliados a partir da Matriz de Risco (probabilidade x impacto)

Descrição dos Níveis de Risco

(4) EXTREMO: caracterizado por riscos associados à paralisação de operações, atividades, projetos, programas ou processos, causando IMPACTOS IRREVERSÍVEIS nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas. Têm alta probabilidade de ocorrência e poderão resultar em impacto extremamente severo, caso ocorram. Exigem a implementação imediata de estratégias de proteção e prevenção – ação imediata;

(3) ALTO: caracterizado por riscos associados à interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos, causando IMPACTOS DE REVERSÃO MUITO DIFÍCIL nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de serviços às partes interessadas. Seu grau de probabilidade pode variar de muito baixo, mas com alto impacto, ou alta probabilidade de ocorrer, mas com baixo impacto. Devem ser providenciadas ações rápidas de tratamento a esses riscos, idealmente planejadas e testadas em um plano de contingência, além de ações preventivas. As ações podem ser implementadas com mais planejamento e tempo – ação de curto a médio prazo;

(2) MODERADO: caracterizado por riscos associados à interrupção de operações ou atividade, de projetos, programas ou processos, causando IMPACTOS SIGNIFICATIVOS nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas, porém recuperáveis. Representam os riscos com alta probabilidade de ocorrência, mas com consequências gerenciáveis à Organização. Os riscos classificados neste quadrante devem ser monitorados de forma rotineira e sistemática, podendo também possuir planos de emergência – monitoramento e gestão;

(1) BAIXO: caracterizado por riscos associados à degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos, porém causando IMPACTOS MÍNIMOS nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas. Possuem baixa probabilidade e pequeno impacto, representando pequenos problemas e prejuízos. Estes riscos somente devem ser tratados caso os benefícios gerados pela sua mitigação sejam superiores aos custos de implementação de controles – risco tolerável.

É importante ressaltar que quanto maior o nível do risco, maior sua criticidade para o processo.

**NÍVEL
BAIXO**
(seguro)



**NÍVEL
ALTO**
(perigoso)

Análise da Consequência

A análise de consequências determina a natureza e o tipo de impacto que pode ocorrer assumindo que uma particular situação, evento ou circunstância ocorreu. Um evento pode ter uma gama de impactos de diferentes magnitudes e afetar uma gama de diferentes objetivos e de diferentes partes interessadas.

Os tipos de consequência a serem analisados e as partes interessadas afetadas devem ser decididos quando o contexto foi estabelecido.

Os impactos podem ter uma baixa consequência, porém alta probabilidade, ou uma alta consequência e baixa probabilidade, ou algum resultado intermediário.

Análise e Estimativa de Probabilidade

Três abordagens gerais são comumente empregadas para estimar a probabilidade. Elas podem ser utilizadas individual ou conjuntamente:

- a)** A utilização de dados históricos pertinentes para identificar eventos ou situações que ocorreram no passado e, assim, capazes de extrapolar a probabilidade de sua ocorrência no futuro;
- b)** Previsões de probabilidade utilizando técnicas preditivas tais como análise de árvore de falhas e análise de árvore de eventos;
- c)** A opinião de especialistas pode ser utilizada em um processo sistemático e estruturado para estimar a probabilidade.



AVALIAÇÃO DE RISCOS

A avaliação de riscos consiste em comparar os níveis estimados de risco com critérios de risco definidos quando o contexto foi estabelecido, a fim de determinar a significância do nível e do tipo de risco.

A avaliação de riscos utiliza a compreensão do risco, obtida durante a análise de riscos, para tomar decisões sobre as ações futuras. Considerações éticas, legais, financeiras e outras, incluindo as percepções do risco, são também dados de entrada para a decisão.

As decisões podem incluir:

- se um risco necessita de tratamento;
- as prioridades para o tratamento;
- se uma atividade deve ser realizada;
- qual de um número de caminhos alternativos deve ser seguido.

Existem várias técnicas que podem ser utilizadas para avaliação de riscos. Entre elas podemos citar: Índice de risco; análise de causa-raiz; análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC), entre outros. Independentemente da técnica escolhida, é importante que:

- a) seja justificável e apropriada à situação ou organização;
- b) proporcione resultados de uma forma que amplie o entendimento da natureza do risco e de como ele pode ser tratado;
- c) seja rastreável, repetível e verificável.

A estrutura mais simples para a definição dos critérios de risco é um nível único que divide os riscos que necessitam de tratamento daqueles que não necessitam.

A decisão sobre se e como tratar o risco pode depender dos custos e benefícios de assumir o risco e os custos e benefícios da implementação de controles melhorados.

A avaliação dos riscos, de maneira geral, deve seguir os seguintes passos:

- a) **identificar**, na matriz probabilidade x impacto, os riscos cujos níveis estão acima do limite de exposição a risco (faixa vermelha da matriz);
- b) **identificar**, para os riscos acima do limite, as respectivas fontes, causas e eventuais consequências sobre a organização como um todo;
- c) **identificar** os riscos que estão abaixo do limite de exposição:
 - para os riscos cujos níveis se encontram na faixa laranja, deverão ocorrer ações de curto e médio prazos;
 - para os riscos cujos níveis se encontram na faixa amarela, deverá ocorrer monitoramento e gestão;

- os riscos cujos níveis se encontram na faixa verde, poderão ser aceitos, sem que qualquer providência tenha que ser tomada.

O limite de exposição a riscos representa o nível de risco acima do qual é desejável o tratamento do risco. Espera-se que, com os resultados do tratamento, o nível de risco real fique abaixo do limite de exposição:

faixa verde: Riscos que podem ser aceitos (Figura 6);

faixa amarela: Riscos que devem ser monitorados (Figura 6);

faixa laranja: Riscos com necessidade de monitoramento e gestão (Figura 6);

faixa vermelha: Riscos acima do limite de exposição: ação imediata (Figura 6).

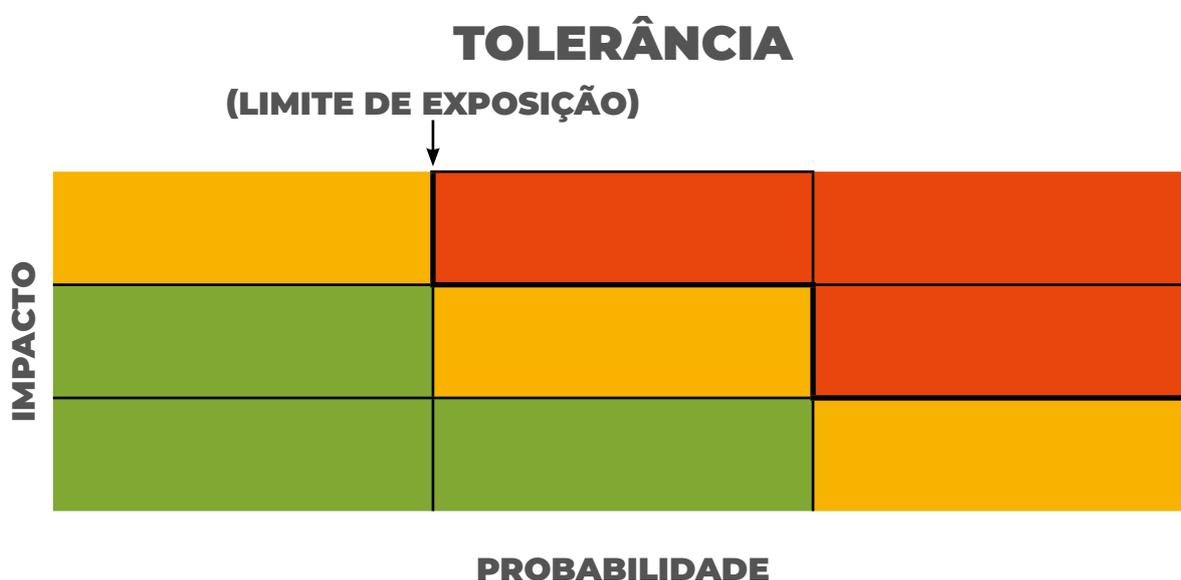


Figura 6: Avaliação de riscos (Impacto x Probabilidade)

O resultado da avaliação de riscos deve ser registrado, comunicado e validado nos níveis apropriados da organização.

05

TRATAMENTO DE RISCOS

O Tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementado, o tratamento fornece novos controles ou modifica os existentes. Tratar risco é um processo contínuo e envolve os seguintes aspectos:

- a) formular e selecionar opções para tratamento do risco;
- b) planejar e implementar o tratamento do risco;
- c) avaliar a eficácia deste tratamento;
- d) decidir se o risco remanescente é aceitável;
- e) se não for aceitável, realizar tratamento adicional.

São formas de tratamento dos riscos:

- evitar o risco, ao se decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco;
- eliminar o risco;
- reduzir a exposição ao risco, por meio de plano de ação (monitoramento contínuo);
- aceitar o risco, a partir de uma decisão consciente e bem embasada;
- compartilhar o risco com outras partes interessadas;
- aumentar o risco, na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade;

Se não houver opções de tratamento disponíveis ou se as opções de tratamento não modificarem suficientemente o risco, convém que este seja registrado e mantido sob análise crítica contínua.

Níveis de Tratamento

Quanto maior a probabilidade e o impacto de um risco, maior será seu grau de criticidade, e maior deverá ser a prioridade de tratamento daquele risco.

Após o tratamento do risco é possível que ele migre para um outro nível de criticidade, sendo necessário novos planos de contingência ou de mitigação.

O Plano de tratamento deve identificar a ordem de prioridade em que cada tratamento deve ser implementado. O tratamento do risco pode gerar novos riscos residuais e, desta forma, é devido o Monitoramento do risco inicial e os novos riscos residuais, se aplicável.



Figura 7: Níveis de tratamento dos riscos

Risco Residual

O Plano de tratamento deve identificar a ordem de prioridade em que cada tratamento deva ser implementado. O tratamento do risco pode gerar novos riscos residuais e, desta forma, é devido o monitoramento do risco inicial e os novos riscos residuais, se aplicável.

Após o tratamento do risco é possível que ele migre para um outro nível de criticidade, sendo necessário novos planos de contingência ou mitigação.

06 MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

É importante que seja realizado o monitoramento contínuo e a análise crítica periódica do processo de gestão de riscos e que seus resultados sejam uma parte planejada do processo de gestão de riscos, com responsabilidades claramente estabelecidas.

O monitoramento e análise crítica devem ocorrer em todos os estágios do processo de gestão de riscos e incluem: planejamento, coleta e análise de informações, registro de resultados e fornecimento de retorno.

07

REGISTRO E RELATO

O processo de gestão de riscos e seus resultados devem ser documentados e relatados por meio de mecanismos apropriados.

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

DISPOSIÇÕES FINAIS

Este documento deverá ser revisado, no mínimo, anualmente, e aprovado pelo Conselho Deliberativo do Instituto Crescer.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Assi, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos:** ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios / São Paulo: Saint Paul Editora, 2013;

ABNT NBR ISO 31073:2022 - Vocabulário;

ABNT NBR ISO 31000: 2018, Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes;

ABNT NBR ISO 31010:2012, Gestão de Riscos - Técnicas para o processo de avaliação de riscos;

IBGC. **Cadernos de Governança Corporativa.** Gerenciamento de Riscos Corporativos - Evolução em Governança e Estratégia, 2017 - Caderno no 19 Publicado em maio de 2017;

Modelo internacional COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance) – Framework, 2017.

