

## **E-BOOK 11**

---

# **TRATAMENTO DE RISCOS**

---

**Lei n. 17.715/2019**

## MENSAGEM INICIAL

Tratar riscos é um processo de escolha do que fazer após a análise. Este e-book tem a intenção de facilitar a compreensão das opções e da preparação dos planos de tratamento.

O que se pretende com estes ensinamentos é proporcionar aos órgãos e entidades uma reflexão sobre os riscos e as oportunidades existentes para cada um dos indicadores de desempenho estratégico. Ao final, poder vislumbrar as possibilidades de tratamento e revisão dos controles existentes nas atividades desenvolvidas.

## TRATAMENTO DE RISCOS

Após a etapa da avaliação, inicia-se o tratamento de riscos. Trata-se de um processo cíclico que visa considerar as opções de tratamento, selecionar e implementar medidas preventivas, corretivas e contingentes para os riscos identificados.

Não é desejável implementar todos os tratamentos de riscos. A escolha da opção mais apropriada pressupõe uma análise dos benefícios potenciais versus os custos, esforços ou desvantagem de implementação. Convém fazer uma consulta sobre o tratamento de riscos às partes interessadas e organizações parceiras a fim de que as medidas utilizadas se mostrem eficazes.

Para iniciar o processo de tratamento de riscos é importante verificar as diretrizes existentes, em especial as estabelecidas na legislação ou em normas, a exemplo de cláusulas de garantia de caução em dinheiro, seguro-garantia ou fiança bancária, em contratações de obras, serviços e compras da lei n. 13.303/2016.

Para muitos tipos de riscos, não haverá previsão normativa, de modo que outras opções de tratamento deverão ser consideradas.

Quando os **riscos são retidos, ou seja, encontram-se dentro dos parâmetros do apetite de risco e nas faixas de tolerância aceitável ou tolerável**, dá-se a **aceitação** do impacto caso o risco venha a ocorrer.

Nestes casos, é necessário que haja a **escolha, manutenção ou melhoria dos controles existentes**.

Controles são medidas que, quando executadas a tempo e maneira adequadas, permitem a redução de falhas ou divergências ou ainda, que facilitam a detecção de problemas previsíveis. Embora a nomenclatura “instituição de controles” possa vir a parecer algo complexo, muitas dessas atividades já existem dentro dos órgãos e entidades.

São exemplos de controles de caráter preventivo: alçadas de decisão, alçadas de autorizações, segregações de funções, normativos internos, diretrizes, capacitações, elaboração de *checklist*, entre outros.

Além de medidas preventivas, os riscos podem contar com atividades que detectam desvios, permitindo uma ação rápida em caso de ultrapassar os limites do órgão ou entidade, a exemplo de revisões de desempenho e sistemas informatizados. Em caso de situações adversas serem identificadas, devem ser adotadas as ações corretivas apropriadas.

Portanto, a medida necessária é uma análise crítica a pertinência, adequação ou a eficácia dos instrumentos já adotados para evitar que os riscos negativos se confirmem, ou dos mecanismos utilizados para atingimento da oportunidade.

O que se pretende, é manter os riscos dentro da faixa aceitável, evitando o emprego de recursos – materiais ou humanos - desnecessários e desvio do foco do indicador de resultados estratégicos.

Nos casos em que o **risco se encontre dentro dos limites inaceitáveis** da Declaração de Appetite de Riscos, a tarefa é entender quais as opções existentes, selecionar uma ou mais opções para tratar cada risco, avaliar se o tratamento escolhido é eficaz e, não sendo, realizar um adicional.

Para tanto, é necessário que ao selecionar a(s) opção(ões) mais apropriada(s) que a justificativa não seja meramente econômica, mas que considere o objetivo a ser alcançado, quais as metas para isso, quais atividades são necessárias para atingimento da meta, qual o prazo para a solução encontrada, quem fará, além das obrigações do órgão ou entidade, compromissos, os objetivos e os critérios de riscos estipulados.

Lembrando que toda resposta ao risco gera um custo, seja ele financeiro, de pessoas ou de tempo, cabendo, para cada evento analisado, verificar se os benefícios compensam ou não. Se existir desproporcionalidade entre o que se espera como vantagem e os esforços empregados, há que se reconsiderar sua pertinência.

São opções de tratamento quando os riscos tiverem impactos negativos:

- Evitar o risco ao decidir não iniciar ou continuar com a atividade, processo, projeto ou política pública que dá origem ao risco. Essa opção mostra-se adequada quando não há como tolerar o risco e, mesmo implantando controles adicionais, fica em limite inaceitável;
- Remover a fonte de risco. São opções que atuam sobre a causa de riscos: elaboração de plano de capacitação, elaboração e/ou atualização de normativos e manuais quando os riscos são conhecidos, implementação e/ou ajustes de sistema de informação, redesenho de processo, sensibilização do corpo técnico sobre os riscos existentes no processo ou projeto, entre outros;
- Mudar a probabilidade. É possível alterar a probabilidade de eventos futuros a cada tomada de decisão, na execução ou deixar de executar a atividade de determinada forma. É necessário analisar a possibilidade de realização de forma completamente distinta;

- Mudar as consequências. Quando se opta por mudar as consequências, o intuito é focar na atenuação e na recuperação, caso o risco seja concretizado. Nesse sentido, são exemplos: elaboração de plano de gestão de crise, comunicação tempestiva para público interno e externo, estratégias de mídias, instauração de tomada de contas especial, plano de contingência com medidas a serem adotadas, investigações preliminares, instauração de procedimento de apuração;
- Compartilhar o risco por contratos, compra de seguros, entre outros;
- Reter o risco por decisão fundamentada.

Em relação aos impactos positivos:

- Explorar a oportunidade. É uma opção a ser considerada quando houver condições de oferecer e potencializar o acontecimento do evento, concedendo alternativas para a sua concretização. Esta medida constitui testes e validações para verificar se os resultados esperados foram alcançados, cabendo revisões e eliminações quando não se alcançar a expectativa;
- Compartilhar riscos. Neste caso, envolve a união de um ou mais órgãos, entidades ou terceiros, por intermédio de parcerias, equipes ou grupos de trabalho de modo a distribuir responsabilidades para a potencialização da oportunidade. Normalmente, nesta hipótese estão as boas práticas e os processos passíveis de espelhamento;
- Melhoria. É uma estratégia em que se busca aumentar a probabilidade de que a oportunidade aconteça identificando e maximizando os acionadores deste risco positivo;
- Aceitação. É quando a oportunidade é até pretendida pelo órgão/entidade, contudo, não serão aplicados esforços para que ocorra, aceitando-se os seus impactos conforme acontecem.

Há questões que podem ser formuladas para auxílio na tomada de decisão, exemplo: a opção é de fácil implementação ou demandará capacitação da equipe responsável? Os efeitos são percebidos a longo prazo? São sustentáveis? Existe outra maneira de alcançar o mesmo resultado com um custo menor? Esse tratamento gerará novo risco? Os benefícios são percebidos rapidamente?

Mesmo optando pela melhor opção disponível, o tratamento de riscos pode não produzir os resultados esperados, introduzindo novos riscos que precisam ser gerenciados. Por isso, monitorar e fazer uma análise crítica necessitam ser realizadas com frequência, a fim de assegurar a eficácia das medidas.

Após escolhidos os tratamentos para os riscos, convém documentar essa etapa, incluindo a ordem de prioridade para a implementação de cada tratamento, as razões da seleção do risco, os benefícios esperados, a quem compete a aprovação e a implementação do plano de tratamento, o calendário de execução das ações, as ações propostas, os recursos requeridos, com contingências, além do cronograma, as formas de monitoramento e os requisitos para o devido reporte.

Existem algumas metodologias que auxiliam nessa criação, entre elas a 5w2h que é a resposta para as seguintes perguntas: o que será feito, por quê, por quem, onde, como, quanto custará e quando. No nosso Guia de Implementação de Gestão de Riscos é essa metodologia que é indicada pela simplicidade que ela oferece.

O propósito do plano de tratamento de riscos é que todos da organização, especialmente os envolvidos, conheçam a natureza e extensão dos riscos, para que as definições para tratamento sejam compreendidas e que o plano possa ser monitorado.

## MENSAGEM FINAL

Após a leitura atenta ao presente documento, é possível começar o plano de ação e a programação do tratamento de riscos.

Em caso de dúvidas, não deixe de entrar em contato por meio do endereço eletrônico: [integridade@sig.sc.gov.br](mailto:integridade@sig.sc.gov.br)

Estamos à disposição para mais esclarecimentos.

**Equipe SIG**