



Tribunal Regional Eleitoral do Paraná

**Manual de
Gestão de Riscos**

Curitiba, 03 de Novembro de 2017.

Introdução

O Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, em observância ao que disciplina as Resoluções 756/2017, xxx/2017 e orientações do Comitê de Gestão de Riscos, elaborou manual de Gestão de Riscos a ser aplicado em diversos processos de trabalho, projetos e planos de ação do Tribunal, devendo haver interatividade entre as áreas e os seus respectivo Comitês, quando for o caso.

Centrando-se nas áreas de risco que excedem os níveis de tolerância aceitos ou que necessitam ser tratados em toda a organização, poderá se reduzir os esforços dirigidos a mitigar riscos em áreas de menor importância.

A coordenação de esforços para identificar e avaliar os riscos segundo os objetivos comuns, podem reduzir o número de riscos avaliados e mitigados.

Manual de Gestão de riscos

1. OBJETIVO

Este documento tem por objetivo detalhar os processos de gestão de riscos previstos na Política de Gestão de Riscos do Tribunal, a fim de auxiliar a sua implantação.

2. APLICABILIDADE

Este documento tem aplicabilidade para todo TRE-PR, sem prejuízo da utilização de outras normas complementares específicas relativas ao processo de trabalho, projetos ou ações de cada unidade.

3. REFERÊNCIAS NORMATIVAS

3.1. Norma ABNT ISO Guia 73:2009, Gestão de Riscos – Vocabulário.

3.2. Norma ABNT NBR ISO 31000:2009, Gestão de Risco – Princípios e Diretrizes.

4. TERMOS E DEFINIÇÕES

4.1. **Apetite a Risco:** é a quantidade de risco, em sentido mais abrangente, que o Tribunal se dispõe a aceitar na busca por agregar valor aos serviços prestados para a sociedade.

4.2. **Categorias de Riscos:** categorias de riscos estão definidas no art. 4^a da Res. 775/2017 que define a Política de Gestão de Riscos e abrangem riscos institucionais, operacionais, de comunicação e de conformidade.

4.3. **Causas ou Fatores do Risco:** condições que viabilizam a concretização de um evento que afeta os objetivos. São resultantes da junção das fontes de risco com as vulnerabilidades.

4.4. **Consequências:** Resultado de um evento que afeta os objetivos.

4.5. **Contexto:** diz respeito à definição dos parâmetros externos e internos e dos critérios de risco a serem levados em consideração no gerenciamento de riscos.

4.6. **Controle Interno:** conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, estabelecidos com vistas a assegurar que os objetivos das unidades do Tribunal sejam alcançados, evidenciando eventuais desvios.

4.7. **Dimensões do Objetivo:** os objetivos são mensuráveis para que se tenha a dimensão dos possíveis prejuízos. Desta forma, as dimensões do objetivo classificam-se em Custo, Prazo (Cronograma), Qualidade e Escopo.

4.8. **Escopo:** é a soma total de todos os produtos do processo de trabalho e seus requisitos ou características.

4.9. **Evento:** um evento é um incidente ou uma ocorrência que afeta a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos.

4.10. **Fonte de Risco:** é um elemento (pessoas, processos, sistemas, estrutura organizacional, infraestrutura física, tecnologia, eventos externos)

que, individualmente ou de maneira combinada, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco. São consideradas fontes de riscos: ameaças, oportunidades e perigos.

4.11. **Gestores de Riscos:** conforme definido no art. 5^a da Res. XXX/2017 que define a Política de Gestão de Riscos, são considerados gestores de riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação: São considerados gestores de riscos, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, o Diretor-Geral, o Comitê de Gestão de Riscos, os Secretários, os Assessores, os Coordenadores, os Chefes de Seção e os responsáveis pelos processos de trabalho, projetos e ações.

4.12. **Impacto:** uma das consequências da ocorrência de um evento. Ocasiona mudança adversa no nível obtido dos objetivos.

4.13. **Órgãos de Controle Interno:** unidades administrativas, integrantes dos sistemas de controle interno da administração pública federal, incumbidas, entre outras funções, da verificação da consistência e qualidade dos controles internos, bem como do apoio às atividades de controle externo, exercidas pelo TCU.

4.14. **Portfólio de Riscos Prioritários:** grupo de riscos com impacto potencialmente elevado para o negócio. Deve ter a gestão priorizada e os controles monitorados regularmente.

4.15. **Processo de Gestão de Riscos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação,

consulta, estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

4.16. **Processo de Trabalho:** para as finalidades da metodologia de Gestão de Riscos do TRE, processo de trabalho são os processos, projetos e ações relacionadas às competências e atribuições das unidades do Tribunal.

4.17. **Risco:** possibilidade de algo acontecer e ter impacto negativo nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades.

4.18. **Risco Residual:** risco remanescente após o tratamento de risco ter sido implementado. O risco residual pode conter riscos não identificados.

4.19. **Vulnerabilidade:** ausência, inadequação ou deficiência em uma fonte de risco, a qual pode vir a contribuir com a concretização de um evento indesejado.

5. CONDIÇÕES GERAIS

5.1. **Motivação:** uma boa gestão de riscos busca, dentre outros benefícios, o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos traçados, o aprimoramento do processo de identificação de oportunidades e ameaças, o fornecimento de uma base sólida e segura para a tomada de decisão e planejamento, o aprimoramento da eficácia na alocação e do uso de recursos, a melhora da eficiência operacional e a redução das perdas e custos, a melhora da conformidade com os requisitos legais e normativos, o aprimoramento do controle e da governança corporativa.

5.2. **Escopo:** o escopo da gestão de riscos é o de analisar o nível de exposição às ameaças, bem como as vulnerabilidades que se traduzam em riscos para os objetivos estratégicos.

5.3. **Responsabilidades:**

5.3.1. O Comitê de Gestão de Riscos é responsável por:

5.3.1.1. Estabelecer o contexto de forma geral para o processo de gestão de riscos.

5.3.1.2. Definir o apetite a riscos do Tribunal.

5.3.1.3. Realizar o monitoramento e a análise crítica do processo de gestão de riscos, propondo às unidades ajustes e medidas preventivas e proativas.

5.3.1.4. Consultar e comunicar as partes interessadas no processo de gestão de riscos.

5.3.1.5. Manter e acompanhar o portfólio de riscos prioritários do Tribunal.

5.3.2. Cabe aos gestores de riscos a responsabilidade de:

5.3.2.1. Estabelecer as especificidades do contexto para o processo de gestão de riscos nos seus respectivos âmbitos e escopos de atuação.

5.3.2.2. Escolher os processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada área técnica, à vista da dimensão dos prejuízos que possam causar.

5.3.2.3. Definir os níveis de risco aceitáveis, levando em consideração este Manual de Gestão de Riscos e a Política de Gestão de Riscos.

5.3.2.4. Assegurar que os riscos priorizados pelo processo de gestão de riscos serão tratados por meio de ações de caráter

imediatamente, a curto, médio ou longo prazos ou de aperfeiçoamento contínuo, observado o ciclo máximo de dois anos previsto no art. 9º da Política de Gestão de Riscos.

5.3.2.5. Aprovar o Plano de Tratamento de Riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, bem como o prazo de implementação e avaliação dos resultados obtidos.

5.3.2.6. Realizar o monitoramento e a análise crítica do processo de gestão de riscos, propondo ajustes e medidas preventivas e proativas.

5.3.2.7. Consultar e comunicar as partes interessadas no processo de gestão de riscos.

5.3.2.8. Proporcionar treinamento às partes interessadas no processo de gestão de riscos.

5.3.3. As responsabilidades específicas para cada atividade da gestão de riscos serão distribuídas em uma matriz RACI (Responsável, Aprovador, Consultado, Informado), baseada no modelo constante do Anexo III – Matriz RACI.

6. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

6.1. Os métodos e critérios para priorizar os processos de trabalho serão definidos pelos Gestores de Riscos, conforme citado na Política de Gestão de Riscos.

6.2. Uma vez priorizados os processos de trabalho pelos Gestores de Risco, dar-se-á início ao processo de gestão de riscos, cujo fluxo consta do Anexo I – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos.

6.3. O processo é composto por 7 (sete) atividades que interagem de forma cíclica. Uma visão de como elas interagem e contribuem para a gestão de riscos consta do Anexo II – Processo de Gestão de Riscos.

6.3.1. Estabelecimento do contexto:

6.3.1.1. Diz respeito à definição dos parâmetros externos e internos e dos critérios de risco a serem levados em consideração ao gerenciar riscos.

6.3.1.2. Compõem os critérios de risco:

6.3.1.2.1. **Escala de probabilidade:** define como a probabilidade será medida. A probabilidade está associada às chances de um evento ocorrer.

6.3.1.2.2. **Escala de impacto:** define natureza e tipos de consequências, e como elas serão medidas nas diversas áreas.

6.3.1.2.3. **Matriz ‘Impacto x Probabilidade’:** define como o nível de risco deve ser determinado.

6.3.1.2.4. **Apetite a riscos:** é o nível em que um risco se torna aceitável ou inaceitável. Este parâmetro somente pode ser alterado pelo Comitê de Gestão de Riscos.

6.3.1.2.5. **Matriz de classificação de riscos:** define como os riscos serão classificados quanto à significância.

6.3.1.2.6. **Diretrizes para priorização e tratamento:** determina como os riscos serão priorizados.

6.3.1.2.7. **Definição da eficácia dos controles:** estabelece critérios objetivos para análise dos controles implementados e para cálculo do risco residual.

6.3.1.3. O Contexto Geral está definido no Anexo V – Estabelecimento do Contexto Geral e deverá ser revisado e atualizado pelo Comitê de Gestão de Riscos.

6.3.1.4. Cada gestor de riscos estabelecerá seu contexto específico, partindo do contexto geral definido pelo Comitê de Gestão de Riscos, que deverá ser atualizado periodicamente.

6.3.2. Identificação de riscos:

6.3.2.1. Consiste na busca, reconhecimento e descrição de riscos, mediante a identificação das fontes de risco, eventos, suas causas e suas consequências potenciais. Tem como finalidade gerar uma lista abrangente de riscos, baseada em eventos que possam evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos.

6.3.2.2. A identificação geral dos riscos deverá ser realizada nas fases iniciais do processo de trabalho, visto que sua identificação em fases posteriores implicaria retrabalho e assunção de maiores custos.

6.3.2.3. Recomenda-se que a identificação inclua inclusive os provenientes de fontes não controladas pela área do respectivo gestor de riscos, bem como os efeitos cumulativos, as causas, as consequências e as reações em cadeia.

6.3.2.4. A identificação dos riscos deve ser feita utilizando o formulário de gerenciamento de riscos, que pode ser encontrado no Anexo IV – Formulário de Gerenciamento de Riscos.

6.3.3. Análise de riscos:

6.3.3.1. A análise de riscos fornece subsídios para a avaliação de riscos, bem como para as estratégias, métodos e decisões de tratamento dos riscos.

6.3.3.2. A análise de riscos envolve a apreciação das causas e das fontes de riscos, suas consequências negativas, e a probabilidade de que essas consequências venham a ocorrer.

6.3.3.3. Deve-se identificar os fatores que afetam as consequências e a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou a combinação de ambos, confrontados com os controles existentes, a fim de testar a eficácia e a eficiência desses controles.

6.3.3.4. A combinação das consequências, as quais podem ser expressas em termos de impactos tangíveis e intangíveis, com a probabilidade serve para determinar o nível e tipo do risco.

6.3.3.5. Por conta da interdependência dos diversos riscos e das suas fontes, a análise de riscos poderá ser realizada em diferentes níveis de detalhe, dependendo do risco, da finalidade da análise, das informações, dos dados e dos recursos disponíveis.

6.3.3.6. Serão utilizadas escalas quantitativas para estimar a probabilidade e o impacto. Tais escalas encontram-se representadas na Tabela 1 – Escala de Probabilidade e na Tabela 2 – Escala de Impacto, constantes do Anexo V – Estabelecimento do Contexto Geral.

6.3.3.7. Os riscos identificados devem ser registrados no formulário de gerenciamento de riscos, que pode ser encontrado no Anexo IV – Formulário de Gerenciamento de Riscos.

6.3.4. Avaliação de riscos:

6.3.4.1. A avaliação de riscos utiliza os resultados da análise de riscos como subsídio para a tomada de decisões sobre quais riscos necessitam ser tratados e quais terão prioridade no tratamento.

6.3.4.2. A finalidade da avaliação de riscos é comparar o nível de risco encontrado durante o processo de análise com os critérios de riscos definidos no Estabelecimento do Contexto.

6.3.4.3. A avaliação deve considerar a probabilidade de ocorrência, bem como o impacto sobre os objetivos. Quanto maior a probabilidade e o impacto, maior será o nível do risco.

6.3.4.4. A avaliação dos riscos devem ser registrados no formulário de gerenciamento de riscos, que pode ser encontrado no Anexo IV – Formulário de Gerenciamento de Riscos.

6.3.5. Tratamento de riscos:

6.3.5.1. As opções de tratamento de riscos são:

6.3.5.1.1. **Evitar o risco:** ação para evitar totalmente o risco.

6.3.5.1.2. **Transferir o risco:** compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros.

6.3.5.1.3. **Mitigar o risco:** reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrência do risco.

6.3.5.1.4. **Aceitar o risco:** aceitar ou tolerar o risco sem que nenhuma ação específica seja tomada, pois ou o nível do risco é considerado baixo ou a capacidade da organização para tratar o risco é limitada ou o custo é desproporcional ao benefício.

6.3.5.2. O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos. A implementação do tratamento pode gerar novos controles ou modificar os controles existentes.

6.3.5.3. A fase inicial do tratamento de riscos é a elaboração do Plano de Tratamento de Riscos, que deve levar em consideração:

6.3.5.3.1. A eficácia das ações já existentes.

6.3.5.3.2. As restrições organizacionais, técnicas e estruturais.

6.3.5.3.3. Os requisitos legais.

6.3.5.3.4. A análise custo/benefício.

6.3.5.3.5. As ações a serem realizadas.

6.3.5.3.6. Os responsáveis.

6.3.5.3.7. As prioridades.

6.3.5.3.8. Os prazos de execução.

6.3.5.4. A fase final do tratamento de riscos é a implementação do Plano de Tratamento de Riscos aprovado pela autoridade competente.

6.3.5.5. Mesmo após o tratamento de determinado risco, pode haver risco residual.

6.3.5.6. Para que o risco residual seja aceito, é imprescindível considerar o apetite a risco que o TRE-PR está disposto a se expor na busca de seus objetivos.

6.3.5.7. A fase de tratamento de riscos deve ser registrados no formulário de gerenciamento de riscos, que pode ser encontrado no Anexo IV – Formulário de Gerenciamento de Riscos.

6.3.6. Monitoramento e análise crítica:

6.3.6.1. A fase de monitoramento e análise crítica poderá ser periódica ou acontecer em resposta a um fato específico.

6.3.6.2. As finalidades do monitoramento e análise crítica são:

6.3.6.2.1. Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação.

6.3.6.2.2. Obter informações adicionais para melhorar a avaliação dos riscos.

6.3.6.2.3. Analisar os eventos, as mudanças, e aprender com o sucesso ou fracasso do tratamento do risco.

6.3.6.2.4. Detectar mudanças nos contextos externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem exigir a revisão da forma de tratar os riscos e das prioridades.

6.3.6.2.5. Identificar os riscos emergentes, que poderão surgir após o processo de análise crítica, reiniciando o ciclo do processo de gestão de riscos.

6.3.6.2.6. Outros formulários podem ser criados conforme a necessidade específica.

6.3.7. Comunicação e consulta:

6.3.7.1. A comunicação e a consulta têm como objetivo facilitar a troca de informações, levando em consideração os aspectos de confidencialidade, integridade e confiabilidade.

6.3.7.2. A comunicação e a consulta às partes interessadas acontecem durante todas as fases do processo de gestão de riscos.

6.3.7.3. Outros formulários podem ser criados para atender a necessidades específicas.

7.METODOLOGIA

7.1. A metodologia de gestão de riscos do TRE é composta pela Política e pelo Manual de Gestão de Riscos, os quais foram baseados na norma ABNT NBR ISO 31000:2009, cuja proposta é fornecer diretrizes e princípios para a implementação da Gestão de Riscos.

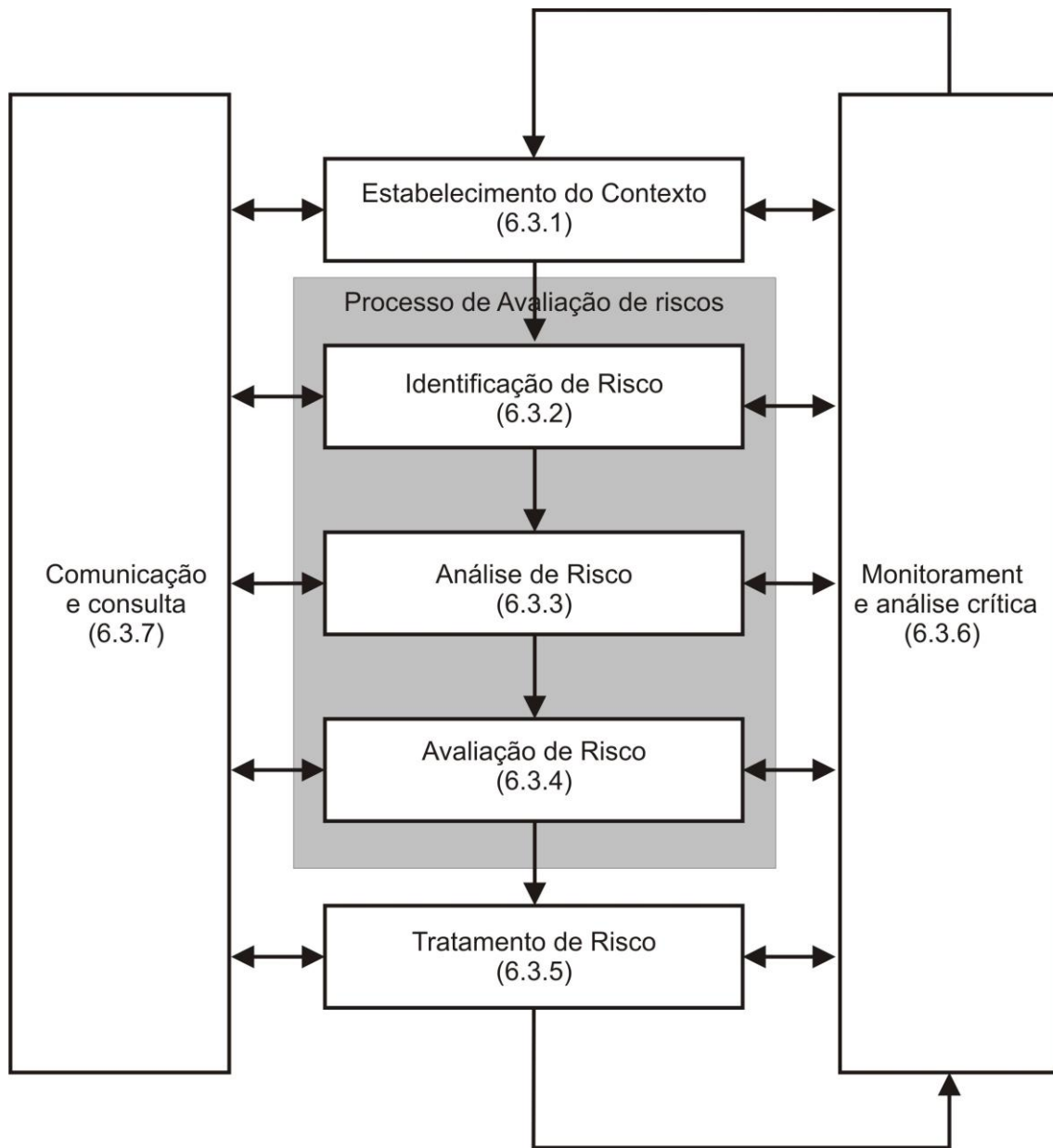
7.2. O fluxo do processo de gestão de riscos definido por esta norma consta do Anexo I – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos.

7.3. Conforme institui a Política de Gestão de Riscos do TRE, as unidades poderão normatizar sua metodologia agregando processos e atividades de acordo com suas especificidades, desde que estejam de acordo com as regras determinadas nessa metodologia geral.

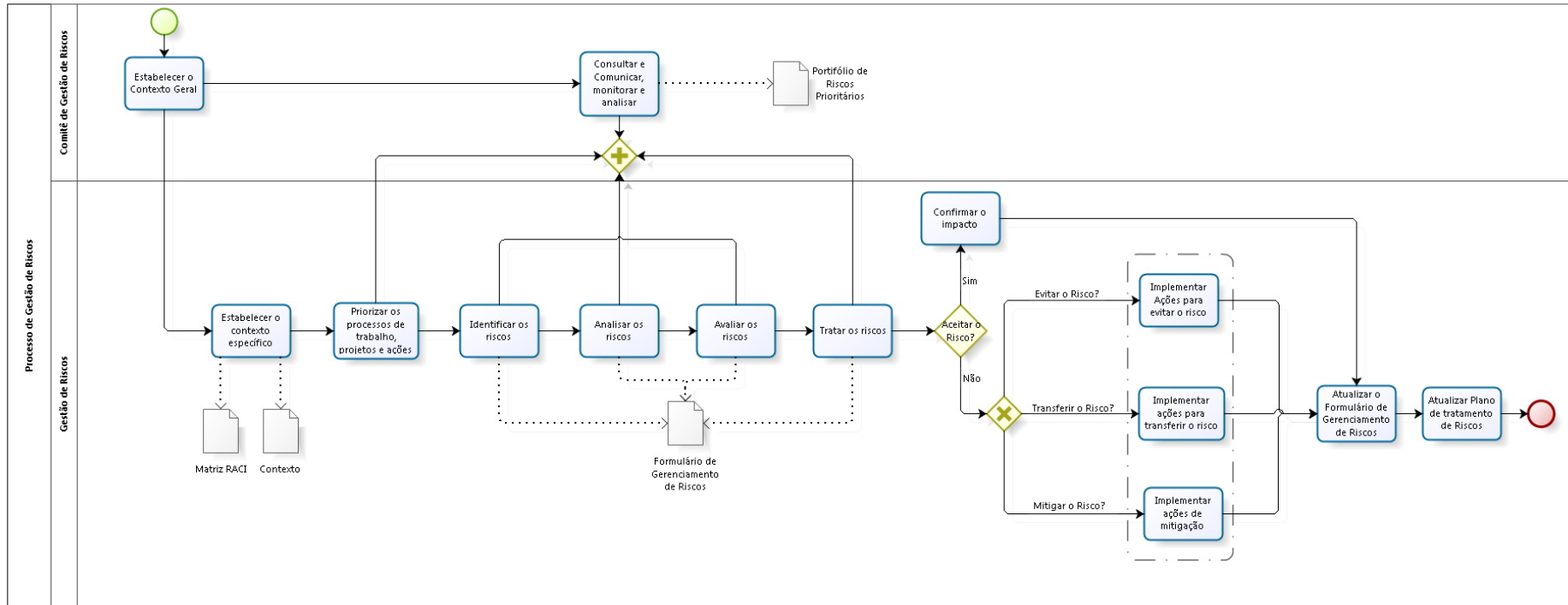
8. IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

8.1. Na implementação da metodologia, recomenda-se o uso dos modelos e formulários integrantes dos anexos da presente norma, bem como do Manual de Gestão de Riscos.

8.2. O primeiro ciclo do processo de gestão de riscos, previsto no art. 9º da Política de Gestão de Riscos, inicia -se a partir da publicação deste Manual de Gestão de Riscos

Anexo I – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos

Anexo II – Processo de Gestão de Riscos



Anexo III – Matriz RACI

Matriz RACI						
	Comitê de Gestão de Riscos	Diretor Geral	Secretário	Coordenador	Chefes de Seção	Servidor
Estabelecer o Contexto Específico						
Identificar os Riscos						
Analisar os Riscos						
Avaliar os Riscos						
Tratar os Riscos						
Elaborar o Plano de Tratamento de Riscos						
Monitoramento e Análise Crítica						
Comunicar e Consultar						
Capacitar envolvidos						

R - Responsável; A - Aprovador; C - Consultado; I - Informado.

Anexo V – Estabelecimento do Contexto Geral

O estabelecimento do contexto tem como propósito definir os fatores, internos e externos, e os critérios de riscos para os quais os riscos deverão ser geridos. A definição desses fatores parametrizará a atuação das demais atividades que compõem este documento.

1. Fatores internos e externos:

Ficam definidas as seguintes categorias de eventos: Conformidade e Fiscalização, Regulamentação, Recursos Humanos, Fornecedores, Tecnologia da Informação, Desastres, Controles Físicos, Reputação, Cultura Organizacional e Econômicos. Tais categorias estão distribuídas pelos contextos externo e interno, conforme Tabela 8

Tabela 8 - Contexto (Ambiente)	
Descritivo	
Interno	Externo
Conformidade e Fiscalização: - Normatização, Controle e fiscalização; - Gestão dos Elementos que influenciam o alcance dos objetivos estratégicos.	Regulamentação: - Ambiente Regulatório; - Aderência aos principais requisitos regulatórios externos.
Recursos Humanos: - Carga de trabalho; - Segregação de função; - Clima organizacional.	Fornecedores: - Relação com os fornecedores; - Satisfação ao Contratado; - Cláusulas contratuais sobre a entrega do objeto contratado.
Tecnologia da Informação: - Demanda interna dos recursos de TI; - Segurança da Informação; - Definição de parâmetros de qualidade e eficiência dos serviços prestados pela TI.	Desastres: - Inundação, incêndio, etc; - Vandalismo, terrorismo.
Controle Físico: - Controle de segurança física;	Reputação: - Percepção da sociedade.
Cultura Organizacional: - Adaptação da cultura organizacional às mudanças no contexto interno	Econômico: - Disponibilidade financeira-orçamentária

Ao estabelecer o contexto específico, o gestor de riscos deverá ajustar as categorias de eventos, excluindo as que não se aplicam ao processo de trabalho e incluindo as que não estejam previstas.

2. Critérios de Riscos:

A seguir, encontram-se definidos os critérios de riscos, que compõem o contexto geral. Cabe ao gestor da unidade avaliar e redefinir tais critérios, de acordo com as necessidades específicas de seu âmbito e escopo de atuação.

2.1. Escala de probabilidade:

A Tabela 1 – Escala de probabilidade define a escala de probabilidade a ser utilizada no processo de gestão de riscos. O gestor de riscos pode, quando necessário, adequar somente os quantitativos da coluna “Ocorrências”. A probabilidade está associada às chances de o evento ocorrer.

Tabela 1 - Escala de Probabilidade

Escala de Probabilidade			
Descritor	Descrição	Ocorrências	Nível
Muito Baixa 1	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência.	Até 1	1
Baixa 2	Evento casual e inesperado, com histórico de ocorrência.	> 1 - 3	2
Média 3	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	> 3 - 6	3
Alta 4	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.	> 6 - 9	4
Muito Alta 5	Evento repetitivo e constante.	9 - 12	5

2.2. Escala de impacto:

A Tabela 2 - Escala de Impacto está associado às consequências do evento ocorrido no processo de gestão de riscos.

Tabela 2 – Escala de Impacto

Impacto do Objetivo			
Descritor	Descrição	Qualidade (degradação)	Nível
Muito Baixo	Impacto insignificante nos objetivos.	Irrisório 1	1
Baixo	Impacto mínimo nos objetivos.	Pequeno 2	2
Médio	Impacto mediano nos objetivos.	Relevante 3	3
Alto	Impacto significativo nos objetivos.	Muito relevante 4	4
Muito Alto	Impacto máximo nos objetivos.	Grave 5	5

2.3. Matriz “Impacto x Probabilidade”

A Tabela 3 – Matriz Impacto x Probabilidade tem por finalidade relacionar os níveis de probabilidade e impacto, para, então, definir o Nível de Risco.

O gestor de riscos não pode fazer adequações nesta matriz

Tabela 3 - Matriz Probabilidade x Impacto = Nível do Risco

<u>Legenda Nível de Risco</u>		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

2.4. Matriz “Apetite a Risco ” - Classificação de Riscos

O apetite a risco é a quantidade de risco, em sentido mais abrangente, que o Tribunal se dispõe a aceitar na busca por agregar valor aos serviços prestados para a sociedade. O apetite a risco está diretamente associado à estratégia da instituição e deve ser considerado no momento de definir as estratégias, pois estas expõem o TRE a diferentes riscos. O apetite a riscos do TRE está definido na Tabela 4 – Matriz Apetite a Risco.

Não cabe aos gestores de riscos fazer adequações neste critério de riscos.

Tabela 4 - "Matriz “Apetite a Risco ” - Classificação de Riscos

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Extremo						
Alto						
Médio						
Baixo						
	5 Muito Alto			Extremo		
	4 Alto			Alto		Extremo
	3 Médio			Alto		
	2 Baixo		Médio			
	1 Muito Baixo	Baixo				

2.5. Diretrizes para priorização do tratamento de riscos

Como último critério de riscos, encontram-se as diretrizes para priorização do tratamento de riscos cuja finalidade é auxiliar na avaliação da resposta mais adequada no tratamento dos riscos. A Tabela 5 –

Diretrizes para Priorização do Tratamento de Riscos contém as diretrizes definidas pelo Comitê de Gestão de Riscos para o estabelecimento do contexto geral. O gestor de riscos não pode fazer adequações nas diretrizes

Tabela 5 - Diretrizes para Priorização e Tratamento dos Riscos

Nível de Risco	Descrição	Diretriz para Resposta
Extremo	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável , muito além do apetite a risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta imediata
		Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer do Secretário da Unidade, ou cargo equivalente.
Alto	Indica um nível de risco inaceitável , além do apetite a risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta em um intervalo de tempo definido pelo Secretário da Unidade, ou cargo equivalente.
		Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer do Secretário da Unidade, ou cargo equivalente.
Médio	Indica um nível de risco aceitável , dentro do apetite a risco da organização.	Não se faz necessário adotar medidas especiais de tratamento, exceto manter os controles já existentes.
Baixo	Indica um nível de risco muito baixo , onde há possíveis oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas.	Explorar as oportunidades, mantendo os controles já existentes.

2.6. Definição da eficácia dos controles

Por fim, a Tabela 6 – Definição da Eficácia dos Controles define os níveis de eficácia do controle e o respectivo multiplicador da eficácia dos controles. Tais informações serão utilizadas no preenchimento do Formulário 2 – Avaliação de Riscos. O gestor de riscos não pode fazer adequações nesta Definição

Tabela 6 - Definição da Eficácia dos Controles

Eficácia do Controle	Situação do Controle Existente	Multiplicador do Risco Inerente
Inexistente	Ausência completa de controle.	1,00
Fraco	Controle depositado na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo, em geral realizado de maneira manual.	0,80
Mediano	Controle pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que o suportam não são adequados.	0,60
Satisfatório	Controle normatizado e embora passível de aperfeiçoamento, está sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	0,40
Forte	Controle mitiga o risco associado em todos os aspectos relevantes, podendo ser enquadrado num nível de "melhor prática".	0,20

Anexo VI - Manual de Gestão de Riscos

Este Manual tem como objetivo auxiliar o mapeamento dos Riscos inerentes aos processos de Trabalho. Sua estrutura tem como base conceitos do processo de Gestão de Riscos da norma ABNT NBR ISO 31000:2009.

Fases para Gestão do Risco

1. Escolha dos Processos de Trabalho

Cabe aos Gestores de Risco, conforme as responsabilidades definidas no Plano de Gestão de Riscos, escolher os processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada área técnica, em face da dimensão dos prejuízos que possam causar. Podem ser levados em consideração os seguintes critérios de escolha: o alinhamento do processo com os objetivos estratégicos do TRE, o impacto em caso de incidentes ou o custo do processo. Para fins didáticos, será utilizado neste manual, como exemplo hipotético de processo de trabalho, a “fase de planejamento de contratação” de forma genérica.

2. Atividades da Gestão de Riscos

O fluxo do processo de Gestão de Riscos acontece ao longo de 7 (sete) atividades, definidas: **Estabelecimento do contexto, Identificação de riscos, Análise de riscos, Avaliação de riscos, Tratamento de riscos, Monitoramento e análise crítica, Comunicação e consulta.**

3. Preenchimento da matriz RACI

A matriz RACI apresenta a relação entre papéis desempenhados e atividades ou artefatos a serem entregues para um projeto. RACI é o acrônimo (em inglês) para Responsible (responsável), Accountable (aprovador), Consulted (consultado) e Informed (informado).

3.1 Papéis-chave de responsabilidade:

Responsável pela execução: é efetivamente quem executa a atividade.

Aprovador: é o papel do responsável pelo aceite formal da tarefa ou produto entregue. Este pode delegar a função para outros profissionais, entretanto ele é quem se responsabiliza pelo recebimento do trabalho.

Precisa ser **Consultado:** pessoa detentora de informação ou conhecimento capaz de agregar valor ou é essencial para a implementação.

Precisa ser **Informado:** a pessoa ou grupos de pessoas que precisam ser notificados de resultados ou ações tomadas, mas não precisam estar envolvidos no processo de tomada de decisão

O preenchimento da matriz RACI deverá ser realizado de acordo com a estrutura organizacional da unidade que realizará a gestão do risco. Preferencialmente, o nome dos envolvidos deverá constar do cabeçalho da matriz, evitando-se o uso de cargos ou descrições genéricas.

4. Estabelecimento do Contexto

Tem como propósito definir os fatores, internos ou externos, para os quais o risco deverá ser gerido. A definição desses fatores servirá de insumo à atuação das demais atividades que compõem este manual.

Devido à complexidade intrínseca à atividade de Estabelecimento do Contexto, recomenda-se o envolvimento de todas as partes interessadas no processo de Gestão dos Riscos, independentemente do nível hierárquico ou da área de atuação.

Outro fator determinante para a efetividade da atividade de estabelecimento é a abrangência do contexto a ser utilizado. Dessa forma, recomenda-se que seja considerado o maior número possível de elementos que contribuem, direta ou indiretamente, para potencializar o risco. A fim de auxiliar nessa tarefa, elencou-se uma lista não exaustiva de categorias de eventos a serem consideradas, as quais se encontram organizadas na Tabela 8 – Contexto Externo e Interno.

O Gestor de Riscos deverá definir as categorias de eventos dos contextos interno e externo consideradas no processo de trabalho e estabelecer os Critérios de Riscos adotados. Tais informações devem se embasar no Contexto Geral definido pelo Comitê de Gestão de Riscos Anexo V.

5. Identificação de Riscos

Tem como propósito conhecer quais riscos podem influenciar o cumprimento dos objetivos da Instituição. Para auxiliar a identificação de

riscos, podem ser utilizadas técnicas e ferramentas como brainstorming, questionários, entrevistas, checklist, análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), análise de dados históricos, análise de premissas, opiniões especializadas e necessidades das partes interessadas. Nesse sentido, recomenda-se, também, responder às seguintes questões: Qual o objetivo do processo de trabalho a ser submetido à gestão de riscos?

I. Quais as causas associadas aos eventos?

II. Quais os eventos que podem impactar o objetivo?

III. Quais as consequências decorrentes da concretização dos eventos?

Tratamento de Riscos tem como propósito determinar a resposta mais adequada para modificar a probabilidade ou o impacto de um risco. Essa resposta conta com as seguintes opções:

Evitar: o objetivo dessa resposta é descontinuar as atividades que geram o risco.

Transferir: o objetivo dessa resposta é compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros. Vale salientar que nem todos os riscos são totalmente transferíveis, como, por exemplo, os riscos associados à reputação ou à imagem.

Mitigar: o objetivo dessa resposta é reduzir a probabilidade, o impacto, ou ambos.

Aceitar: o objetivo dessa resposta é avaliar se os demais tipos de respostas ao risco são viáveis. Em algumas situações, como: risco de baixo nível ou custo desproporcional ao benefício do tratamento, a opção mais adequada é aceitar ou reter o risco.

Uma vez que os tipos de respostas foram elencados, resta saber em quais situações eles deverão ser aplicados. Para isso, devem-se considerar alguns aspectos, como: avaliar os custos-benefícios de cada resposta; avaliar o efeito de cada resposta sobre a probabilidade e o impacto; considerar os riscos cujo tratamento não é economicamente justificável; avaliar os riscos secundários introduzidos pelo tratamento, entre outros.

O tipo de resposta a ser utilizado deverá ser aplicado dentro do intervalo de tempo definido pelo Secretário da Unidade, conforme recomenda a Tabela 5 – Diretrizes para Priorização do Tratamento de Riscos. Vale salientar que o tratamento do risco não garante a sua eliminação, já que, para alguns deles, isso não é factível. Esse tipo de risco é classificado como residual, e geralmente deverá ser aceito.

8. Monitoramento e Análise Crítica

Tem como propósito monitorar regularmente e sugerir melhorias durante todas as atividades do processo de Gestão de Riscos. Considerando o tratamento realizado pela atividade, faz-se necessário monitorar as tendências do evento, bem como assegurar a eficácia e eficiência do tratamento. A atividade de Monitoramento e Análise Crítica pode gerar recomendações de melhorias para as demais atividades. Outros modelos podem ser criados, de acordo com a necessidade específica.

9. Comunicação e Consulta

Tem como propósito auxiliar todas as atividades do processo de Gestão de Riscos, de forma a permitir a comunicação eficiente, bem como a consulta às informações pertinentes ao exercício de cada uma delas.

A execução dessa atividade dar-se-á ao longo de todo o processo de gestão de riscos, devendo ocorrer em todas as atividades. Trata-se de um processo cíclico para o qual se recomenda executá-lo sempre que necessário, tendo como objetivo sua melhoria contínua.