

Manual do Processo de Gestão de Riscos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte

A Política de Gestão de Riscos apresentada neste manual tem como objetivo levar a Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte a aplicar a seus processos de trabalho e suas atividades o gerenciamento de riscos, compreendidos estes sob a dupla perspectiva: ameaças e oportunidades.

O que aqui se orienta deve levar em consideração a futura matriz dos riscos aos quais a organização está exposta, de modo que seja possível identificar com exatidão os eventos cuja ocorrência provável possa afetar os rumos da instituição na perseguição de seus objetivos, para o alcance de sua missão.

Utilizaram-se como referências para a elaboração deste documento a política de Gestão de Riscos de outros tribunais eleitorais e suas orientações, bem como as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) relacionadas ao assunto, em especial a NBR ISO 31000:2009 — *Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos*.

Apresentação

Gestão de Riscos é o processo que consiste em organizar e planejar os recursos humanos e materiais da organização de modo a reduzir ao máximo o impacto de eventos adversos aos processos de trabalho e às rotinas da instituição. Esses eventos são em geral indesejados, mas podem também, por paradoxal que seja, sinalizar para oportunidades de melhoria.

De todo modo, eles têm o potencial de afetar o desempenho da instituição.

A Gestão de Riscos utiliza-se de um conjunto de técnicas que, se bem utilizadas, ajudam a minimizar os danos acidentais decorrentes desses eventos. São ferramentas e instrumentos que têm como principal objetivo identificar e avaliar incertezas, para que seja possível tomar a melhor decisão diante de cenários críticos.

Gestão de risco e tomada de decisão são processos que lidam com incertezas e indefinições. Gerir riscos, contudo, possibilita melhorar a qualidade das decisões, o planejamento, a performance e a efetividade do trabalho das instituições, bem como permite deparar-se com menos surpresas, além de contribuir para aperfeiçoar o relacionamento entre as partes interessadas.

A Gestão de Riscos não é uma atividade aleatória ou meramente intuitiva. Ela segue um rito – o qual se descreve a seguir:

1. **Planejar o Gerenciamento dos Riscos:** definir como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos;
2. **Identificar os Riscos:** determinar os riscos e documentar suas características;
3. **Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos:** priorizar os riscos por meio da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e seu impacto;
4. **Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos:** analisar numericamente o efeito dos riscos sobre os objetivos e as metas institucionais;
5. **Planejar as Respostas aos Riscos:** desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças;
6. **Monitorar e Controlar os Riscos:** implementar planos de respostas aos riscos, acompanhar os riscos identificados, monitorar os riscos residuais, identificar novos riscos e avaliar a eficácia dos processos de tratamento dos riscos.

É recomendado pelas melhores práticas que os riscos sejam gerenciados da seguinte forma:

1. **Mitigar riscos:** implementar controles que protejam contra os riscos, como, por exemplo, implementando um firewall de segurança;
2. **Transferir riscos:** compartilhar os riscos com os parceiros ou fazer contrato de seguro;
3. **Aceitar riscos:** confirmar e monitorar riscos e ter um plano de resposta ao risco;
4. **Evitar riscos:** adotar uma opção diferente que retire a instituição da esfera de alcance do risco.

Os riscos podem e devem ser identificados, analisados e tratados da melhor forma possível. É preciso avaliar, porém, se eles devem ser tratados, mitigados ou aceitos.

Essa decisão não pode ser súbita ou eventual. Ela precisa estar ancorada numa política de Gestão de Riscos que a respalde e valide como prática administrativa.

Este manual intenta servir como instrumento para a implementação das práticas que norteiam a Gestão de Riscos, de modo a torná-la natural (só mais um elemento da rotina institucional), visto que deve estar integrada aos processos gerais que conduzem os fazeres da organização, para que estes sejam eficientes, eficazes e efetivos – e realizados sob parâmetros de máxima qualidade.

Dezembro de 2017

Sumário

1. Objetivos do Manual	5
2. Objetivo Especifico.....	5
3. Abrangência	5
4. Definições	5
5. O Risco.....	9
6. O Modelo de Gestão de Riscos	10
8. Comitê de Riscos	12
9. Gestores de Riscos Setoriais	13
10. Núcleo de Gestão de Riscos	13
11. Apetite pelo Risco	14
11. Apetite pelo Risco	14
12. Matriz de Riscos	15
13. Identificação dos Riscos	17
14. Comunicação dos Riscos.....	18
15. Análise e Avaliação do Risco	19
16. Classificação do Risco	22
17. Priorização do Risco.....	23
18. Tratamento do Risco.....	25
19. Monitoramento do Risco.....	27
20. Síntese do Processo de Gestão de Risco	28
21. Implantação da Gestão de Riscos.....	29
22. Divulgação e Capacitação Interna em Gestão de Riscos	29
ANEXOS.....	30
Referências.....	33

1. Objetivo do Manual

Este manual tem por objetivo auxiliar seus usuários na aplicação dos métodos, princípios e diretrizes da Gestão de Riscos. A partir de suas orientações, será possível adotar procedimentos padronizados e/ou unificados de contextualização, identificação, análise, avaliação, priorização, tratamento, comunicação e monitoramento dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas pela Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte.

2. Objetivo específico

O objetivo específico deste instrumento é orientar os responsáveis pela Gestão de Riscos a conduzi-la de maneira estruturada, por meio da uniformização de procedimentos e práticas, com uso de uma linguagem comum que facilite o compartilhamento de informações e de lições aprendidas e contribua para integrar os processos organizacionais, visando à tomada de decisão.

3. Abrangência

As disposições deste manual são aplicáveis a todas as atividades da instituição, mesmo aquelas que ocorram em razão de parcerias com entes externos, decorrentes de contratos. Aplicam-se ainda a todos os processos de trabalho, observadas as prioridades estabelecidas na Política de Gestão de Riscos e nas decisões do Comitê de Gestão de Riscos.

4. Definições

Para os fins de compreensão deste documento, valem as definições apresentadas neste tópico.

4.1 Accountability: conjunto de procedimentos que evidenciam à sociedade a responsabilidade das pessoas e das organizações pelas decisões que venham a tomar e pelas ações que resolvam implementar. Accountability envolve responsabilidade ética e remete às obrigações que os gestores devem ter quanto à necessidade de prestar contas às instâncias controladoras e à sociedade. Significa dizer ainda que quem desempenha funções públicas de relevância deve regularmente explicar o que faz, como faz, por qual motivo faz, quanto gasta com esse fazer e o que vai realizar em seguida.

4.2 Análise e avaliação de risco: é a apuração do impacto e da probabilidade de ocorrência de um evento de risco, assim como seu efeito combinado (nível de risco) em um projeto ou atividade.

4.3 Appetite a risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar na consecução de suas atividades, para alcançar seus objetivos.

4.4 Auditoria interna: controle administrativo cujo papel é avaliar a eficiência, eficácia e efetividade dos outros controles da organização. É atividade de avaliação e consultoria de natureza independente que tem por finalidade agregar valor às operações institucionais. A auditoria interna auxilia as instituições a alcançarem os seus objetivos por meio da eficácia de controles internos e processos de gerenciamento de riscos, integridade e governança.

4.5 Causa: fato gerador do evento de risco — motivo, razão, fonte originária dos projetos e das atividades em execução.

4.6 Comitê de Gestão de Riscos: instância permanente de Gestão de Riscos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte, que tem por finalidade avaliar propostas de mudança na política de riscos, apreciar propostas de limites de exposição a riscos de abrangência institucional, acompanhar a situação dos riscos e determinar eventuais ações corretivas.

4.7 Compliance: medidas que asseguram o cumprimento de normas, regulamentos, leis, políticas e diretrizes aplicáveis ao desempenho das atividades e à condução dos negócios da instituição. Envolve ações tanto proativas quanto reativas no tratamento de desvios e desconformidades.

4.8 Componentes dos controles internos da gestão: ambiente de controle interno da entidade, avaliação de risco, atividades de controles internos, informação e comunicação, e monitoramento.

4.9 Consequência: resultado de um evento de risco, efeito nos objetivos, materialização do risco.

4.10 Controle: medida que modifica o risco; ações que alteram a frequência e/ou impacto do risco.

4.11 Controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores da organização, destinados a enfrentar os riscos e fornecer a segurança razoável de que os objetivos gerais listados a seguir sejam alcançados:

- a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- b) cumprimento das obrigações de *accountability*;
- c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e
- d) salvaguarda dos recursos, para evitar perdas, mau uso e danos.

4.12 Evento: ocorrência ou incidente que provém do ambiente interno ou externo, mudança havida em um conjunto específico de circunstâncias ou ainda o fato de algo esperado não acontecer.

4.13 Fraude: ato ilegal caracterizado por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança que não implique uso de ameaça, violência ou força física.

4.14 Frequência: número de vezes que um evento de risco ocorre, podendo ser observada ou estimada na razão da probabilidade de ocorrência do evento.

4.16 Gerenciamento de riscos: processo de identificação, avaliação, administração e controle de potenciais eventos ou situações de riscos, realizado no intuito de obter razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da instituição.

4.15 Gestão de Riscos: conjunto de ações realizadas para desenvolver, disseminar e implementar as metodologias de gerenciamento dos riscos institucionais, com o objetivo de apoiar a melhoria

continua de processos de trabalho e projetos, e a alocação e utilização dos recursos disponíveis, de modo a contribuir para o cumprimento dos objetivos da instituição.

4.17 Gestor de riscos: pessoa, papel ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar um determinado risco.

4.18 Governança: conjunto de políticas, normas, regulamentos, processos e entes que regulam a maneira como a organização é dirigida, administrada ou controlada. Inclui ainda o modo de relacionamento entre os diversos atores envolvidos nas atividades de gestão e os objetivos pelos quais a instituição se orienta. Refere-se também às estruturas implantadas pela alta administração para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades institucionais.

4.19 Governança no setor público: mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

4.20 Identificação de riscos: processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos que compreende a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais, podendo envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas.

4.21 Impacto: é o grau ou importância dos efeitos da ocorrência de um risco, estabelecido a partir de uma escala pré-definida de impactos possíveis.

4.22 Incerteza: incapacidade de saber o real impacto de eventos futuros possíveis de alterar o rumo das atividades da organização.

4.23 Matriz de riscos: instrumento gráfico no qual são listados os riscos, organizados segundo seu impacto e probabilidade de ocorrência.

4.24 Mensuração de risco: avaliação da importância de um determinado risco e cálculo da probabilidade de sua ocorrência e de seu impacto.

4.25 Nível de risco: medida da importância do risco identificado e de seu impacto sobre os objetivos da organização, considerando a probabilidade de sua ocorrência.

4.26 Objeto de gestão de riscos: processo de trabalho, atividade, projeto, ação de plano institucional e recursos que dão suporte à realização dos objetivos institucionais.

4.27 Oportunidade: possibilidade de que um determinado evento afete, positivamente, o alcance dos objetivos institucionais.

4.28 Organização estendida: compreende o TRE/RN e as zonas eleitorais, além das organizações que participam de alguma forma da cadeia de valor da instituição.

4.29 Parâmetros de medição dos riscos: informações quantitativas ou qualitativas, obtidas direta ou indiretamente, que permitem avaliar a dimensão dos riscos identificados a partir da probabilidade de sua ocorrência e seu impacto nos objetivos da instituição.

4.30 Parte interessada (*stakeholder*): pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por um evento de risco.

4.31 Perfil de riscos: descrição do conjunto de riscos em um dado momento, destacando-se sua classe, causa, consequência, tratamento aplicado, nível de risco, tipo de resposta e proprietário do risco.

4.32 Perigo: fonte do risco ou fator determinante para que o risco aconteça.

4.33 Plano de Gestão de Riscos: conjunto de ações derivadas da Política de Gestão de Riscos que especifica enfoque, componentes, recursos e procedimentos a serem aplicados no gerenciamento dos riscos em cada unidade da Justiça Eleitoral do RN.

4.34 Política de Gestão de Riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à Gestão de Riscos.

4.35 Probabilidade: chance de um evento de risco ocorrer, estabelecida a partir de uma escala predefinida de ocorrências possíveis.

4.36 Problema: fato já materializado, conhecido, porém de difícil solução; dificuldade no alcance de um objetivo.

4.37 Processo de Gestão de Riscos: processo contínuo que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar eventos capazes de afetar os objetivos, processos de trabalho e projetos da organização, positiva ou negativamente, nos níveis estratégico, tático e operacional, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos institucionais.

4.38 Processo de trabalho: conjunto de atividades executadas de forma sequencial e contínua, necessárias e suficientes para a obtenção de produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades dos clientes internos e externos da instituição.

4.39 Resposta a risco: ação adotada para lidar com o risco, que pode consistir em:

4.39.1 Resposta a risco negativo (ameaça):

a) aceitar (ativamente), criando reserva de contingência para lidar com o risco;

b) transferir, passando o custo da consequência para um terceiro;

c) prevenir, eliminando o risco ou evitando-o totalmente a partir da decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que lhe deu origem;

d) mitigar, reduzindo o risco mediante atuação para diminuir sua probabilidade de ocorrência ou minimizar suas consequências.

4.39.2 Resposta a risco positivo (oportunidade):

a) explorar (oposto de eliminar), fazendo com que o risco ocorra de modo a se beneficiar do impacto;

b) compartilhar (oposto de transferir), atribuindo propriedade a terceiros, para que possam capturar melhor a oportunidade;

c) melhorar (oposto de mitigar), aumentando as probabilidades e os impactos através da maximização dos principais acionadores do risco;

d) aceitar (passivamente), apenas documentando o risco e lidando com ele se vier a ocorrer.

4.40 Risco: possibilidade de ocorrência de um evento cujo impacto tenha potencial para afetar o cumprimento dos objetivos institucionais, mensurado em termos de efeito e probabilidade.

4.41 Risco-chave: risco que deve ser obrigatoriamente levado ao conhecimento da alta administração, em virtude do impacto que sua ocorrência poderá exercer sobre as atividades da instituição.

4.42 Risco inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou o seu impacto.

4.43 Risco residual: risco que remanesce após serem implementadas as ações concebidas em resposta aos riscos identificados.

4.44 Risco secundário: exposição proveniente de um risco específico não existente originalmente, derivado do tratamento de um risco preexistente.

4.45 Riscos prioritários: grupo de riscos cujos indicadores devem ser monitorados regularmente e com máxima atenção devido a seu elevado impacto nos objetivos institucionais.

4.46 Tratamento do risco: processo realizado para modificar o risco, a fim de reduzir seu impacto e/ou probabilidade.

5. O Risco

5.1 Risco é a possibilidade de algo acontecer e impactar os objetivos da organização, medido em termos de consequências e probabilidades, de acordo com a AS/NZS 43604 (STANDARDS AUSTRALIA, 1999, p. 3).

5.2 A IFAC (2001) define risco como uma medida de incerteza que engloba fatores que podem facilitar ou impedir a realização dos objetivos organizacionais. Mais recentemente, o TCU (2003, p. 3) definiu em seus normativos o risco como expressão da probabilidade da ocorrência e do impacto de eventos futuros e incertos com potencial para influenciar o alcance dos objetivos da organização, e ainda como a suscetibilidade de ocorrência de eventos que afetem negativamente a realização dos objetivos das unidades jurisdicionadas (2008, p. 2).

5.3 Essas conceituações trazem em si a noção de que, para se ter conhecimento dos riscos, deve-se primeiro conhecer os objetivos da instituição.

5.4 De maneira similar, a ABNT NBR ISO 31000:2009 (*Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos*) define risco como o efeito da incerteza sobre os objetivos. A incerteza seria o estado, mesmo que parcial, de deficiência de informações relacionadas a um determinado evento, sua compreensão e conhecimento, sua consequência ou probabilidade, seu efeito ou desvio em relação ao esperado.

5.5 Assim, conforme exposto em sua Política de Gestão de Riscos, a Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte define risco como a possibilidade de algo acontecer e causar efeitos sobre os objetivos institucionais, sendo medido esse risco em termos de impacto e probabilidade.

5.6 Para facilitar seu dimensionamento, um risco pode ser visto como uma combinação de sua probabilidade com o impacto resultante de sua ocorrência, conforme diagnosticados pela Justiça Eleitoral no RN.

6. O Modelo de Gestão de Riscos da JERN

6.1 O modelo de Gestão de Riscos adotado neste manual baseia-se na norma ABNT NBR ISO 31000:2009. Ele é um processo cíclico e contínuo.

6.2 Destacam-se-lhe como principais etapas (v. Figura 1):

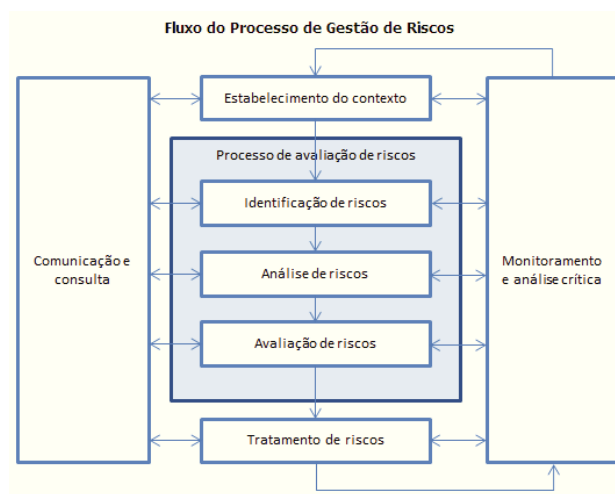
- a) identificação;
- b) avaliação;
- c) priorização;
- d) tratamento; e
- e) monitoramento do risco.

6.3 A comunicação permeia todas as etapas desse processo.



6.4 O processo de Gestão de Riscos da Justiça Eleitoral do RN envolve a participação de todos os servidores e unidades organizacionais. Os servidores devem gerenciar e comunicar aos gestores de riscos e a seu superior hierárquico as ameaças inerentes às suas atividades, visto que detêm corresponsabilidade quanto ao alcance dos objetivos institucionais.

6.5 O diagrama da Figura 2 demonstra as interdependências entre as etapas do processo de Gestão de Riscos:



6.6 A Gestão de Riscos no âmbito da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte segue o disposto na Resolução nº XXZZ/YYYY, aprovada pelo pleno do TRE-RN.

6.7 A Gestão de Riscos terá na instância máxima de governança institucional o ente patrocinador das ações necessárias ao funcionamento da Política de Gestão de Riscos. Seu processo decisório estruturar-se-á conforme o exposto no diagrama a seguir:

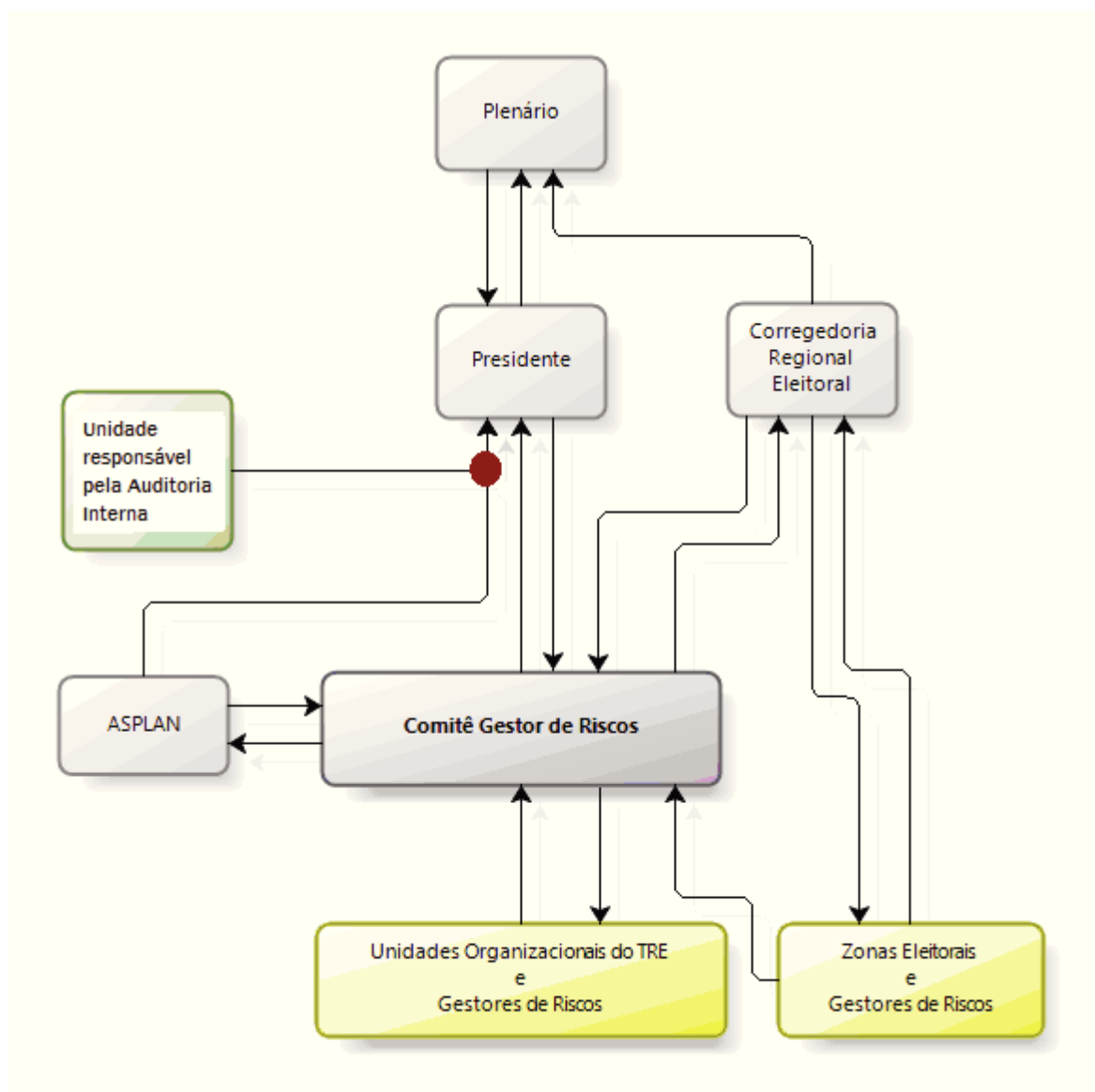


Figura 3

7. Comitê de Gestão de Riscos

7.1 O Comitê de Gestão de Riscos, a ser instituído por ato da Presidência do TRE/RN, será composto pelos titulares da Diretoria-Geral, das Secretarias do Tribunal e da unidade de Planejamento e Gestão Estratégica.

7. Conforme diretrizes definidas na Política de Gestão de Riscos, competirá ao Comitê de Gestão de Riscos:

- a) avaliar propostas de mudança na política de Gestão de Riscos;
- b) apreciar propostas de limites institucionais de exposição a riscos;
- c) acompanhar a situação dos riscos e determinar eventuais ações corretivas;
- d) coordenar o processo de Gestão de Riscos desenvolvido nas unidades, zelando pela execução das atividades e pela implementação dos controles decorrentes desta Política;
- e) validar os gestores de riscos identificados nos processos priorizados nas unidades organizacionais;
- f) realizar análise anual do processo da Gestão de Riscos, mediante emissão de relatório submetido à Presidência;
- g) propor as atualizações necessárias na Política de Gestão de Riscos; e
- h) propor normas técnicas que detalhem as diretrizes desta Política.

8. Gestores de Riscos

8.1 Caberá aos gestores de riscos o gerenciamento dos riscos, relativamente a ações, projetos e iniciativas sob sua responsabilidade, de acordo com o contexto organizacional.

8.2 No exercício de suas competências, os gestores deverão:

- a) identificar e gerenciar, com eventual suporte do Comitê de Gestão de Riscos, os riscos de suas respectivas unidades organizacionais;
- b) implantar a Gestão de Riscos em conformidade com este manual;
- c) acompanhar as ações corretivas e/ou preventivas de riscos em suas respectivas unidades;
- d) elaborar as matrizes de riscos e submetê-las à unidade de Planejamento e Gestão Estratégica para consolidação da Matriz de Riscos Institucionais;
- e) figurar como proprietários dos riscos de suas respectivas unidades organizacionais; e
- f) coordenar a comunicação dos riscos sob sua responsabilidade às partes interessadas, em contexto interno e externo.

9. Coordenação e supervisão pela unidade de Planejamento e Gestão Estratégica

9.1. Compete à unidade de Planejamento e Gestão Estratégica, como unidade central de coordenação e supervisão da Gestão de Riscos:

- a) avaliar e propor mudanças na política e no processo de Gestão de Riscos;
- b) coordenar a implantação e a operação do SGR;
- c) monitorar riscos e propor limites institucionais de exposição a riscos;
- d) assessorar o Presidente e o Comitê Gestor de Riscos em matéria relacionada à Gestão de Riscos;

- e) manter e revisar periodicamente o processo de Gestão de Riscos, deixando-o alinhado às estratégias institucionais e às prioridades estabelecidas;
- f) identificar subsidiariamente e monitorar, em conjunto com as unidades organizacionais do TRE/RN, os riscos inerentes aos projetos e às atividades;
- g) elaborar proposta de revisão e alteração da Política de Gestão de Riscos e deste manual, a ser submetida ao Comitê de Gestão de Riscos;
- h) definir a metodologia e os procedimentos de identificação, controle e avaliação de riscos no âmbito dos projetos e atividades executadas setorialmente, objetivando disseminar as práticas de Gestão de Riscos na Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte;
- i) informar à Presidência e ao Comitê de Gestão de Riscos sobre eventuais desconformidades que apresentem riscos relevantes;
- j) desenvolver e avaliar estratégias para mitigar riscos negativos;
- k) estimular a adoção de melhores práticas decorrentes de oportunidades propiciadas por riscos positivos;
- l) criar e consolidar banco de dados histórico de riscos e arquivo de matrizes de riscos;
- m) certificar-se da manutenção da Política de Gestão de Riscos e verificar o cumprimento do apetite a risco definido pela Presidência;
- n) apoiar e orientar as unidades organizacionais na Gestão dos Riscos; e
- o) disseminar a cultura de Gestão de Riscos na Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte.

10. Estabelecimento de Contexto

10.1 O propósito da etapa “Estabelecimento de Contexto” é definir o conjunto de circunstâncias em torno das quais o risco se verifica e o escopo do gerenciamento de riscos, a partir da compreensão dos ambientes interno e externo e da “organização estendida”, visando a estruturar as atividades posteriores de identificação dos riscos.

10.2 O contexto do processo de Gestão de Riscos pode ser estabelecido para:

- a) macrodesafio ou objetivo estratégico;
- b) programa institucional;
- c) projeto corporativo ou setorial;
- d) processo organizacional;
- e) unidade administrativa;
- f) norma ou regulamento aplicável;
- g) indicador de apoio ou setorial;
- h) contrato ou convênio.

11. Apetite a risco

11.1. Apetite a risco é o nível de risco julgado aceitável pela instituição. Representa a quantidade, o grau de impacto e o tipo de risco que a organização está preparada para assumir. Deve servir de base para a decisão sobre como os riscos serão tratados. O estabelecimento do apetite a risco é fundamental para a eficácia da Gestão de Riscos.

11.2. O apetite a risco é utilizado na calibragem adotada para definir os critérios de avaliação dos riscos de acordo com seus respectivos níveis. Um menor apetite a risco (maior aversão aos riscos) está associado a critérios mais rígidos de avaliação, assim como um maior apetite a risco (menor aversão) está associado a critérios mais lenientes. O apetite a risco, assim, reflete o grau de aversão da instituição aos riscos.

11.3. Dessa forma, os critérios de avaliação dos riscos (Tabelas 2 e 3), as regiões¹ da Matriz de Risco (Tabela 1) e os tratamentos prescritos para os riscos enquadrados em cada um dos diferentes níveis de risco (**baixo, médio, alto e extremo**) são a materialização do apetite pelo risco da Justiça Eleitoral do RN, conforme proposto pelo Comitê de Gestão de Riscos e aprovado pela Presidência. Como tal, refletem o grau de aversão institucional ao risco.

11.4 Considera-se vital ter-se em mente que é inevitável à instituição incorrer em algum risco e que nem todos os riscos podem ser reduzidos a níveis considerados toleráveis. A adoção de um apetite a risco não elimina esse aspecto da Gestão de Riscos, mas fornece o instrumental necessário para que a organização, em todas as suas unidades organizacionais, realize escolhas bem fundamentadas.

12. Matriz de Riscos

12.1. A Matriz de Riscos demonstrada na Tabela 1 é um importante elemento da Gestão de Riscos, pois reúne em um elemento gráfico a classificação dos riscos, apurados de acordo com seus respectivos impactos e probabilidades. Essa Matriz combina os pesos atribuídos às respectivas frequências e impactos dos riscos de modo a obter os respectivos Níveis de Risco — NR² (peso da probabilidade multiplicado pelo peso do impacto). Tal procedimento auxilia na decisão sobre o tratamento dos riscos, priorizados conforme classificação. Assim, receberão tratamento priorizado aqueles que alcançarem Níveis de Riscos mais elevados.

12.2. As Matrizes de Riscos devem ser revistas e atualizadas sempre que necessário, respeitado o intervalo máximo de seis meses, para que reflitam adequadamente a situação atual da Gestão de Riscos.

1 Para maiores esclarecimentos sobre as regiões da Matriz de Riscos associadas a cada um dos níveis de risco, consultar o item 17 (Priorização dos riscos)

2 Para maiores esclarecimentos sobre os critérios de priorização e Níveis de Riscos, consultar o item 17 (Priorização dos Riscos)

Matriz de Riscos						
	Probabilidade					
		2 Muito Baixa	4 Baixa	6 Média	8 Alta	10 Muito Alta
Impacto	10 Muito Alto	20	40	60	80	100
	8 Alto	16	32	48	64	80
	6 Médio	12	24	36	48	60
	4 Baixo	8	16	24	32	40
	2 Muito Baixo	4	8	12	16	20

Legenda: **Extremo** **Alto** **Médio** **Baixo**

Tabela 1 - Matriz de Riscos³

³ Para facilitar a visualização, os níveis de risco foram utilizados no preenchimento da matriz. Entretanto, a Matriz de Riscos deve ser preenchida com o número de riscos que se enquadram em cada célula.

13. Primeiro passo: identificação dos riscos

13.1 O primeiro passo da Gestão de Riscos é identificar e documentar os riscos a que a organização e suas unidades organizacionais estão expostas. Consiste na definição dos eventos de risco que podem afetar a instituição, ao mesmo tempo que se faz o registro e a documentação das características desses riscos.

13.2 A identificação de riscos dá-se em duas fases:

- a) **Identificação Inicial de Riscos:** fase que corresponde à primeira vez em que se identificam de forma estruturada e técnica os riscos institucionais, relativos a um novo processo, programa, projeto, rotina ou atividade;
- b) **Identificação Contínua de Riscos:** fase por meio da qual ocorre a identificação de novos riscos ou se verificam os riscos que não são mais considerados relevantes para a instituição. A identificação contínua de riscos é uma rotina da Gestão de Riscos, uma vez que os riscos devem ser reavaliados periodicamente, pelo menos uma vez a cada semestre.

13.3 A forma adotada pela instituição para identificar riscos baseia-se na autoavaliação. Consiste em que cada unidade organizacional, sob a liderança de seus gestores de riscos, reveja seus processos, programas, projetos, rotinas e atividades para identificar os riscos a eles associados.

13.4 A função de gestor de riscos setorial deverá ser exercida preferencialmente pelo Coordenador ou Chefe de Gabinete/Seção/Núcleo.

13.5 A unidade de Planejamento e Gestão Estratégica auxiliará os gestores de riscos sempre que demandada, por meio de reuniões e oficinas estruturadas.

13.6 A maneira de identificar os riscos associados a um processo, programa, projeto, rotina ou atividade consiste em descrever-lhe o(s) objetivo(s) e listar os eventos que possuem potencial para afetar a sua execução e, conseqüentemente, o atingimento dos resultados, relacionando as causas e conseqüências dos riscos (v. Figura 3).

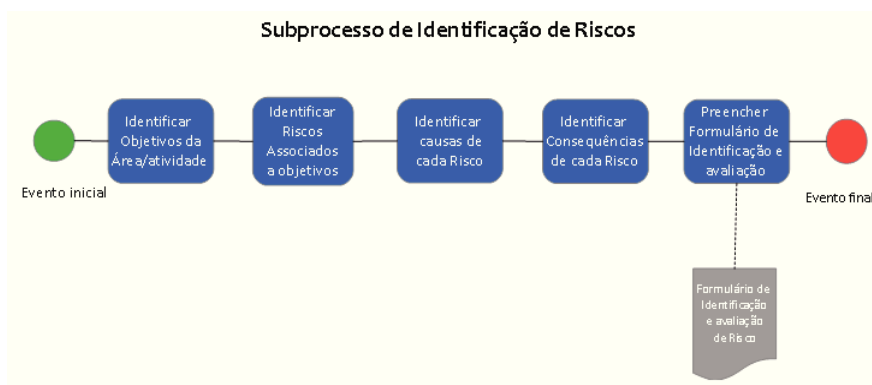


Figura 3

13.7 A identificação dos riscos é um subprocesso da Gestão de Riscos. Deve ser formalizada por meio do **Formulário de Identificação e Avaliação de Riscos** (Anexo I), no qual são descritos e documentados os eventos de risco.

14. Comunicação dos Riscos

14.1 A comunicação permeia todo o processo de Gestão de Riscos, como em geral deve permear todos os processos de gestão institucional. É uma etapa que precisa ocorrer de forma contínua, constante. É imprescindível que assim seja, pois dela depende o sucesso da disseminação da cultura de Gestão de Riscos na instituição.

14.2 Um processo de Gestão de Riscos necessita da ampla participação das partes interessadas (*stakeholders*) e da disseminação de suas informações por meio de eficientes canais de comunicação, em variados suportes. Nesse sentido, cabe também à Assessoria de Comunicação Social e Cerimonial atuar na disseminação da cultura de Gestão de Riscos, com o suporte técnico da unidade de Planejamento e Gestão Estratégica.

14.3 O principal objetivo da comunicação é garantir que as unidades organizacionais e seus servidores tenham conhecimento dos riscos a que está exposta a instituição, de modo a garantir que o processo de Gestão de Riscos seja eficaz.

14.4 O processo de avaliação de riscos depende de comunicação e consulta às partes interessadas, que deverão estar envolvidas no processo de Gestão de Riscos e auxiliar nas seguintes atividades:

- a) desenvolvimento de um plano de comunicação de risco;
- b) definição do contexto situacional do risco de forma apropriada;
- c) garantia de que seus interesses sejam compreendidos e considerados;
- d) identificação e análise de riscos, com reunião de representantes de variadas áreas do conhecimento especializado, a fim de assegurar que diferentes pontos de vista sejam levados em conta na avaliação dos riscos; e,
- e) aprovação de um plano de tratamento de riscos relativo a cada processo, programa, projeto, rotina ou atividade, se for o caso.

14.5 A comunicação dos riscos deve disseminar a importância e a relevância da Gestão de Riscos para a instituição, utilizando-se de uma linguagem comum acessível aos múltiplos interessados. Essa comunicação deve deixar claras as funções e responsabilidades dos envolvidos, bem como o modelo de Gestão de Riscos adotado pela instituição, de modo a garantir que ele seja conhecido e compreendido amplamente.

14.6 Outro aspecto importante da comunicação dos riscos é permitir a criação de um banco de dados com o histórico dos riscos.

14.7 Cabe à unidade de Planejamento e Gestão Estratégica criar e consolidar o Histórico de Riscos.

14.8 É dever do servidor comunicar os riscos observados e os riscos potenciais a que estejam expostas as atividades que ele desenvolve, tenham sido esses riscos pré-identificados ou não. A comunicação no processo de Gestão de Riscos é uma via de mão dupla. Deve fluir desde o nível hierárquico mais baixo até o mais alto, e vice-versa, permeando todo o processo decisório da organização, assegurando que os interessados tenham pleno acesso às informações relativas aos riscos institucionais e garantindo que as questões relevantes sejam informadas às instâncias adequadas, para a tomada de decisão.

14.9 Os gestores de riscos devem preencher o **Formulário de Identificação e Avaliação de Riscos** (Anexo I) e o **Formulário de Tratamento de Riscos** (Anexo II), e elaborar as **Matrizes de Riscos Setoriais** (Tabela 1) e os **Relatórios de Perfil de Riscos** (Anexo III) de suas respectivas unidades organizacionais e enviá-los à unidade de Planejamento e Gestão Estratégica sempre que houver atualizações. Os Gestores de Riscos devem dar ampla divulgação desses documentos em suas áreas, para que todos os servidores tenham ciência dos riscos relacionados às atividades que desempenham.

14.10 De maneira similar, a unidade de Planejamento e Gestão Estratégica consolidará as informações recebidas das diversas unidades organizacionais da instituição para elaborar a **Matriz de Riscos** e o **Perfil de Riscos**, submetendo-os à apreciação do Comitê de Gestão de Riscos.

14.11 Uma vez aprovadas as matrizes e os perfis de riscos, a unidade de Planejamento e Gestão Estratégica e os membros do Comitê Gestor de Riscos darão ampla divulgação da matriz e do perfil de riscos da instituição e das matrizes e perfis de riscos de cada área.

14.12 Cabe ainda à unidade de Planejamento e Gestão Estratégica formular e divulgar relatórios semestrais da Gestão de Riscos, divulgando os principais fatos ocorridos no período em relação à matéria.

15. Análise e Avaliação dos Riscos

15.1 Uma vez identificado o risco em cada unidade organizacional, proceder-se-á à análise e avaliação dos riscos, para seja possível compreender, com fundamento, o nível de cada risco associado aos processos, programas, projetos, rotinas ou atividades.

15.2 A metodologia adotada no processo de Gestão de Riscos consiste em determinar o nível de um risco por meio da relação entre impacto (consequência potencial) e probabilidade (chance de ocorrência) do risco. As consequências e suas probabilidades serão então cruzadas (multiplicação da probabilidade pelo impacto), tal como demonstrado na Matriz de Riscos, para que se determine o Nível de Risco.

15.3 A avaliação do risco deve ser baseada em evidências objetivas, via de regra.

Tabela 2 - Critérios de Avaliação da Frequência do Risco por Evento

Descrição	Frequência	Peso
Muito Baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica, não há histórico disponível de sua ocorrência.	2
Baixa	Evento casual, inesperado. Embora muito raro , há histórico conhecido de sua ocorrência por parte dos principais gestores e operadores do processo.	4
Média	Evento esperado , que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo.	6
Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual ou conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	8
Muito Alta	Evento se reproduz muitas vezes , se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo.	10

15.3 A avaliação do risco deve levar em conta os dados estatísticos disponíveis quando houver controles que possibilitem estimar mais precisamente sua frequência e/ou impacto. Na impossibilidade de adotar métodos estatísticos ou quantitativos, é aceitável adotar análise qualitativa (Tabela 3).

Tabela 3 – Critério de Avaliação Qualitativa do Impacto do Risco por Evento

Descrição	Frequência	Peso
Muita Baixa	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da Organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem ou relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).	2
Baixa	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da Organização, causando impactos pequenos nos objetivos .	4
Média	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas, causando impactos significativos nos objetivos , porém recuperáveis.	6
Alta	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da Organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos .	8
Muito Alta	Paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da Organização, causando impactos irreversíveis nos objetivos .	10

15.4 O processo de análise deve ter como premissa a ausência de qualquer controle anterior sobre os riscos em apreciação, de modo a que se possa avaliar com neutralidade o Nível de Risco inerente a cada processo, programa, projeto, rotina ou atividade.

15.5 Após a seleção de controles na etapa de tratamento dos riscos, deve ser feita uma reavaliação destes, levando-se em consideração os controles selecionados, de modo a avaliar o Nível de Risco Residual.

15.6 O subprocesso Análise e Avaliação dos Riscos está mapeado conforme a Figura 4.

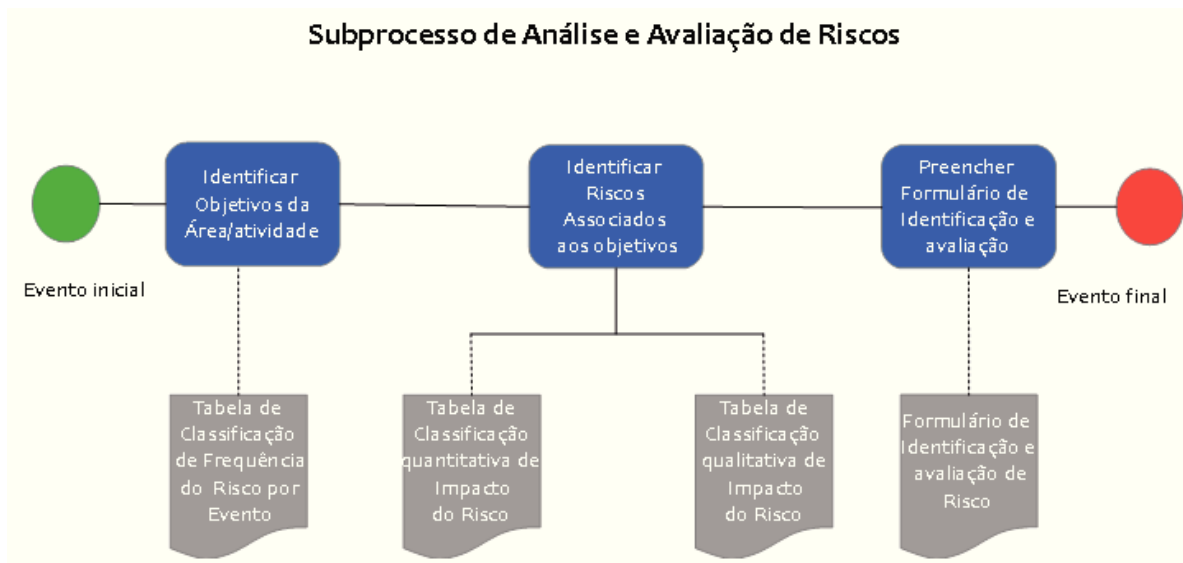


Figura 4.

16. Classificação do Risco

16.1 O risco deve ser classificado de acordo com a sua característica, como demonstrado nas Classes de Risco listadas na Tabela 4. Observe-se que um risco pode pertencer a mais de uma classe.

Tabela 4 - Classes de Risco

Classes de risco	Descrição
Risco Operacional	Falta de consistência e adequação dos sistemas de informação, processamento e controle de operações, bem como falhas no gerenciamento dos recursos, na execução das atividades e nos controles internos que comprometam o exercício adequado e/ou esperado das atividades da organização, o cumprimento de cronogramas e os orçamentos estabelecidos.
Risco de Aquisição	Possibilidade de aquisição de materiais e serviços a preços acima do previsto ou com qualidade abaixo do especificado decorrente da ausência de editais de licitação bem detalhados e em conformidade com os normativos internos e externos e as previsões legais.
Risco de Orçamento	Incerteza na liberação de orçamento adequado.
Risco de Imagem	Visão negativa do TRE-RN por parte dos agentes externos e dos cidadãos em decorrência da percepção da condução dos negócios institucionais como desvios da probidade administrativa.
Risco Organizacional	Estrutura organizacional aquém do desejável como resultado da inexistência e/ou ineficiência de um plano de gestão e capacitação de recursos humanos, bem como de precários mecanismos de comunicação e interação entre unidades e setores.
Risco Estratégico	Fragilidade na definição, implantação e ampla divulgação dos objetivos e planejamento estratégicos.

Classes de risco	Descrição
Risco de Segurança da Informação	Falta de política de segurança da informação que assegure a integridade, confiabilidade e autenticidade da informação disponível.
Risco das Partes Interessadas	Resistências ou falta de engajamento das partes interessadas nos processos, programas, projetos, rotinas ou atividades.

16.2 As unidades organizacionais devem considerar essas classes ao identificar os riscos inerentes às suas atividades.

16.3 O subprocesso Classificação do Risco encontra-se mapeado na Figura 5.

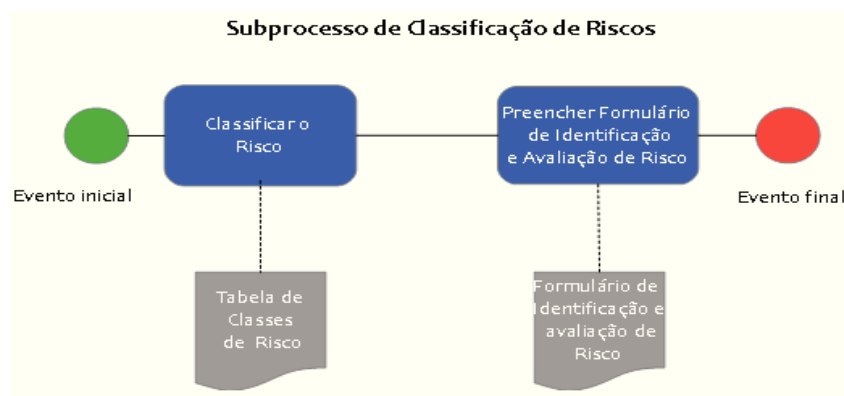


Figura 5

17. Priorização dos Riscos

17.1 A priorização dos riscos, para fins de tratamento, é feita a partir do confronto entre os resultados obtidos na análise e avaliação dos riscos e o apetite a risco. Essa etapa compara e classifica os riscos de acordo com os seus níveis de risco (valor que resulta do peso da probabilidade vezes o peso do impacto), identificando aqueles que necessitam de maior atenção. Em seguida, prioriza-se o tratamento dos riscos considerados mais graves.

17.2 Os riscos extremos (situados à direita da Matriz de Riscos, no lado superior), classificados em Nível de Risco igual ou superior a 60, merecerão ações imediatas da Administração. Os riscos com Nível de Risco igual ou superior a 40 e inferiores a 60 (risco alto) também necessitam de atenção especial dos Gestores de Riscos e de seus superiores imediatos. Existem ainda os riscos classificados como moderados ou baixos, que não serão priorizados para tratamento.

17.3 A partir da priorização dos riscos, em consonância com o apetite a risco, serão definidas as combinações de impacto e probabilidade (Nível de Risco) correspondentes a cada uma das categorias de priorização. Esse Modelo de Gestão de Riscos estabelece as prioridades de acordo com os quatro intervalos, descritos a seguir:

- a) **Risco Baixo (NR = < 8)** – riscos de baixo impacto e frequência (não representam grande perigo para a instituição);

- b) **Risco Médio** ($8 < NR = < 20$) – riscos cuja frequência e/ou impacto representam perigo mediano para a instituição, com menor impacto sobre os objetivos. O tratamento desses riscos deve se concentrar na mitigação dos impactos dos eventos e definir os níveis de perda aceitáveis;
- c) **Risco Alto** ($40 \leq NR < 60$) - riscos de maior vulto. Devido a sua consequência, devem ser monitorados e quantificados regularmente com estratégias bem definidas de mitigação e contingenciamento; e
- d) **Risco Extremo** ($60 = < NR$) - riscos de alta frequência e alto impacto, com sérias consequências para a instituição. Demandam máxima atenção e ação imediata para implementação de controles que venham a reduzir seu impacto e/ou frequência. Os projetos e atividades que apresentem esse tipo de risco necessitam de aprovação do Comitê de Gestão de Riscos para serem empreendidos.

17.4 A priorização dos riscos reflete-se na Matriz de Riscos por meio de um esquema de cores. Cada faixa de risco tem coloração diferenciada. A cor verde representa **risco baixo**; o amarelo, **risco moderado/médio**; o laranja, **risco alto**; e o vermelho, **risco extremo**.

Tabela 1 – Matriz de Riscos

Matriz de Riscos						
		Probabilidade				
		2 Muito Baixa	4 Baixa	6 Média	8 Alta	10 Muito Alta
Impacto	10 Muito Alto	20	40	60	80	100
	8 Alto	16	32	48	64	80
	6 Médio	12	24	36	48	60
	4 Baixo	8	16	24	32	40
	2 Muito Baixo	4	8	12	16	20

Legenda: **Extremo** **Alto** **Médio** **Baixo**

17.5 O subprocesso Priorização do Risco encontra-se mapeado na Figura 6:

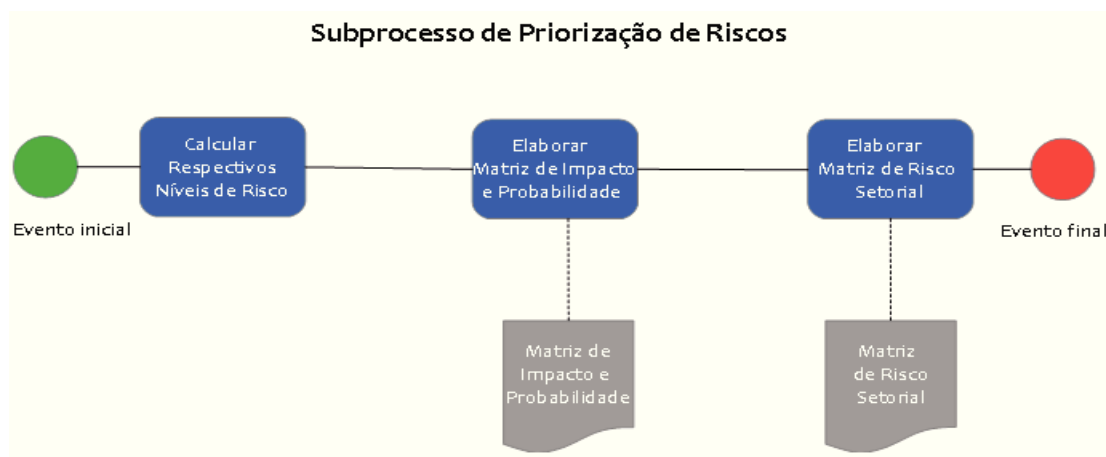


Figura 6

18. Tratamento do Risco

18.1 A etapa de tratamento do risco consiste em selecionar e adotar respostas para cada um dos riscos identificados. As respostas devem ser adequadas à relevância do risco, levando-se em conta a relação custo-benefício, e acordadas com as partes interessadas. O tratamento selecionado deve ser comunicado aos interessados ao longo da cadeia decisória do processo de Gestão de Riscos.

18.2 Cabe ao gestor de risco, com o auxílio das chefias imediatas (Coordenadores e Secretários) e o apoio técnico da unidade de Planejamento e Gestão Estratégica, coordenar e monitorar a implantação dos tratamentos selecionados para os riscos diagnosticados em suas respectivas áreas de atuação, na execução dos processos, programas, projetos, rotinas e atividades.

18.3 De acordo com os resultados obtidos nas etapas de avaliação e priorização dos riscos, considerando-se o nível de aceitação do risco, deve ser escolhida a resposta adequada, de acordo com as seguintes condições:

- a) **aceitar (tolerar) o risco** - Consiste em não realizar nenhuma ação específica para modificar o risco. Adota-se essa resposta quando os riscos forem baixos ou os custos de seu tratamento forem proibitivos (quando então serão tratados como se fossem riscos baixos). Deverá haver nesse caso anuência do Comitê de Gestão de Riscos quanto ao tratamento a ser adotado. Essa condição se aplica também ao risco residual (risco que permanece após a implementação da resposta, portanto um risco mínimo).
- b) **estabelecer planos de contingência** - Consiste em elaborar um planejamento das ações necessárias para reduzir os impactos do risco, caso este se concretize. O plano de contingência poderá ser desenvolvido concomitantemente com outras ações (mitigar, tolerar, transferir). Quando o impacto for máximo (última coluna da direita, Tabela 1), será elaborado pelo gestor de riscos, em conjunto com o Coordenador e o Secretário da área, um plano de contingência para o risco identificado, com anuência do Comitê de Gestão de Riscos;
- c) **mitigar o risco** - É o tipo de resposta mais usual. Consiste em adotar medidas que reduzam o impacto e/ou probabilidade do risco a níveis considerados aceitáveis. Sempre que economicamente e legalmente viável, o risco deverá ser mitigado;
- d) **transferir o risco para terceiros** - Consiste em transferir para terceiros a responsabilidade pelo risco e/ou suas consequências. Materializa-se por meio da contratação de seguros ou inclusão de cláusulas contratuais e garantias específicas quanto a ameaças. A transferência do risco ocorre especialmente na contratação integrada, na qual os riscos são transferidos ao contratado. Nem toda classe de risco é transferível, especialmente riscos de imagem; e
- e) **eliminar o risco** - Consiste em interromper a atividade que originou o risco, pois este foi considerado inaceitável. Deve ser embasada em análise criteriosa da essencialidade e do valor estratégico do projeto ou atividade geradora do risco. Projetos e atividades de maior essencialidade e valor estratégico somente poderão ser interrompidos com anuência do Comitê de Gestão de Riscos.

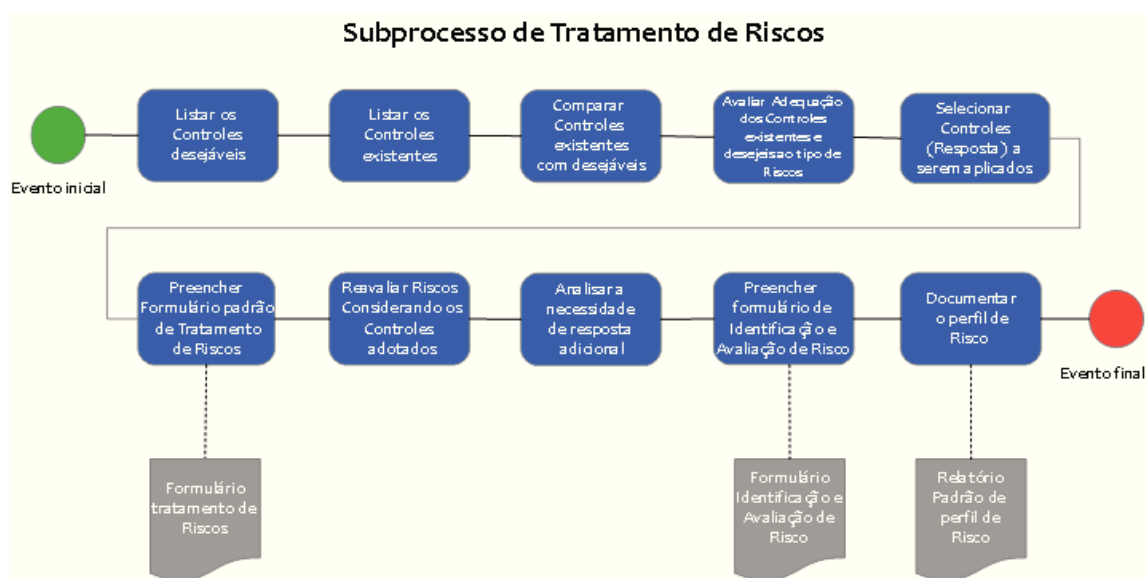
18.4 O tratamento dos riscos deve seguir o que determinam as prioridades. Os riscos avaliados como extremos têm precedência sobre os demais, devendo ser tratados imediatamente, seguidos respectivamente pelos riscos altos, moderados e baixos.

18.5 Ocasionalmente o tratamento de um risco resultará no surgimento de um novo risco, denominado “risco secundário”. Nesse caso, o fato deve ser registrado no **Formulário de Tratamento de Riscos** (Anexo II) e submetido ao processo de Gestão de Riscos.

18.6 A maneira recomendada neste manual para seleção do tratamento mais adequado consiste em, para cada risco, listar todos os controles considerados desejáveis, em seguida listar os controles que já existem, e compará-los. Então deve-se avaliar a adequação dos controles existentes e desejáveis ao tipo de risco que se pretende tratar e selecionar os controles (respostas) a serem aplicados a ele, documentando o processo pelo preenchimento do **Formulário de Tratamento de Riscos** (Anexo II).

18.7 Deve-se ainda reavaliar os riscos considerando os controles adotados, analisando a necessidade de controles adicionais e registrando as informações no **Formulário de Identificação e Avaliação de Riscos** (Anexo I). Posteriormente, deve-se documentar as principais características dos riscos e das respostas adotadas, preenchendo o Anexo III - **Relatório de Perfil de Risco**.

18.8 O subprocesso Tratamento do Risco encontra-se mapeado na Figura 7:



19. Monitoramento do Risco

19.1 Esta etapa consiste em acompanhar a eficácia da Gestão de Riscos para a instituição e em cada unidade organizacional, mediante análise crítica do perfil de risco e suas alterações, da necessidade de ações preventivas e corretivas, da atualização da base de dados de riscos, e da documentação e comunicação das lições aprendidas, de modo a propiciar o aprimoramento contínuo do SGR.

19.2 Deve ocorrer um processo cíclico de avaliação do resultado do tratamento, decisão sobre se os Níveis de Riscos residuais são ou não toleráveis, ou se haverá necessidade de um novo tratamento, avaliando-se o seu efeito até que seja alcançado o Nível de Risco residual tolerado, com base nos critérios predefinidos.

19.3 Faz-se necessária a reavaliação dos riscos em cada unidade organizacional, verificando-se a eficácia das respostas adotadas (implementadas) e avaliando-se os Níveis de Riscos residuais em contraposição aos Níveis de Riscos inicialmente diagnosticados. Deve-se também monitorar as

ocorrências dos eventos de risco e fazer a comunicação imediata de tal fato. Finalmente, devem ser elaborados e adotados indicadores que possibilitem monitorar o desempenho dos projetos e atividades executadas e sua adequação às metas de desempenho estabelecidas.

19.4 O subprocesso Monitoramento do Risco encontra-se mapeado na Figura 8:

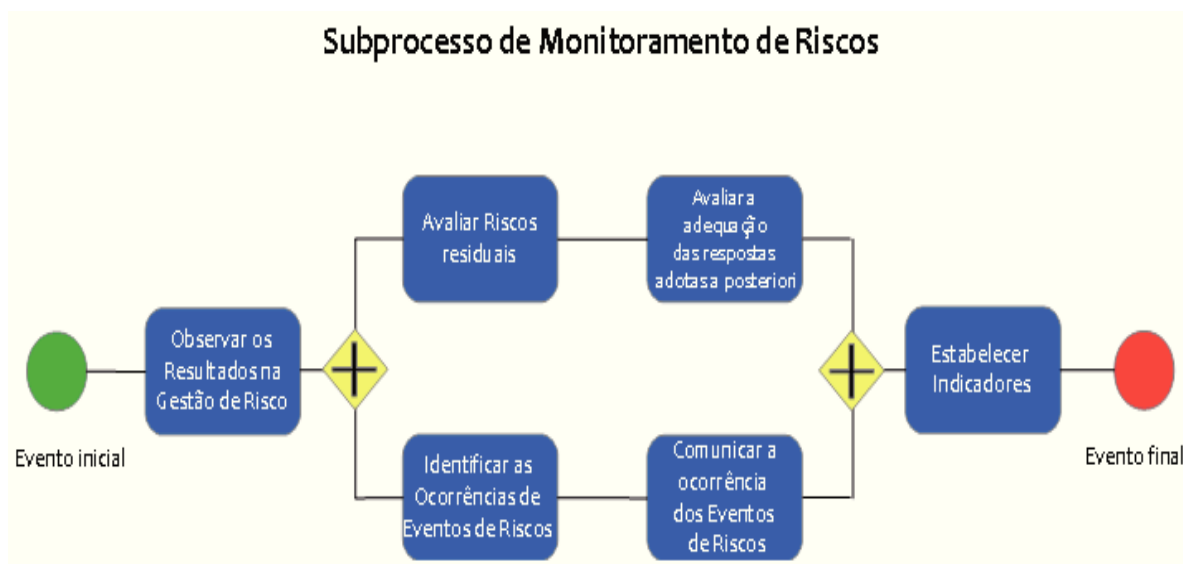


Figura 8

20. Síntese do Processo de Gestão de Risco

20.1 O Processo de Gestão de Risco é cíclico e contínuo. É formado por identificação, avaliação, classificação, priorização, tratamento e monitoramento dos riscos. A comunicação permeia todas essas etapas, devendo ser realizada concomitantemente.

20.2 O procedimento a ser seguido na Gestão de Riscos, concebido neste manual, encontra-se ilustrado na Figura 9:

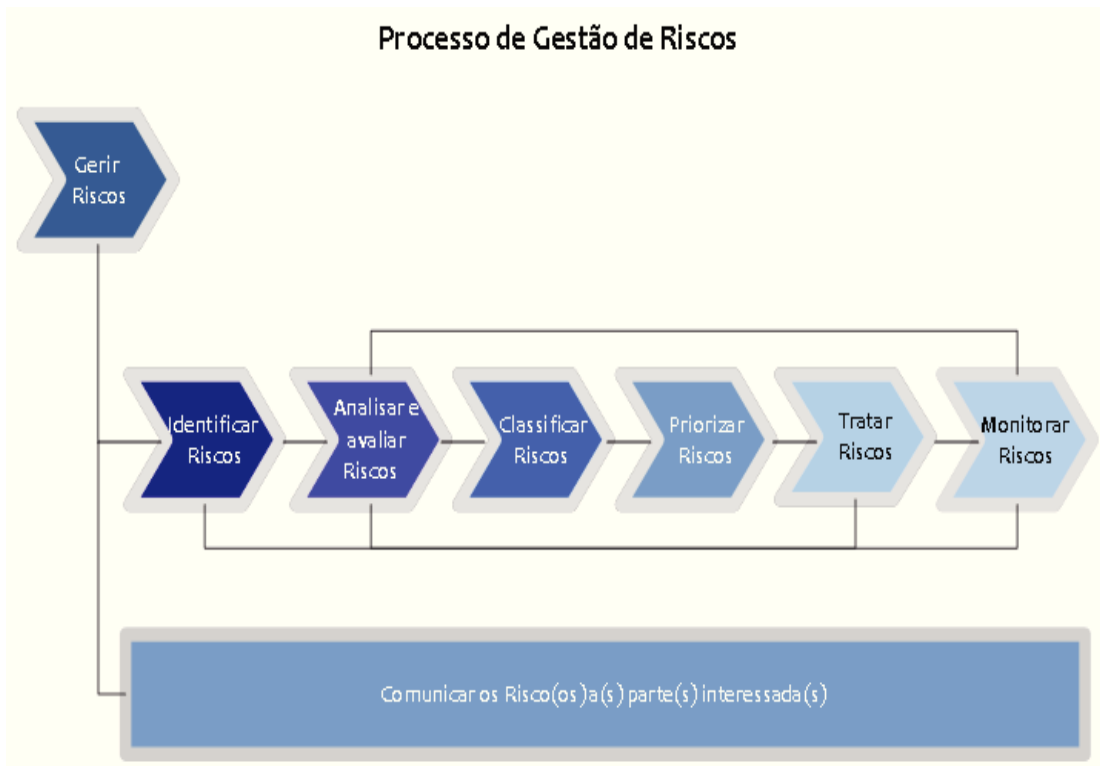


Figura 9

21. Implantação da Gestão de Riscos

21.1 A implantação da Gestão de Riscos na Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte abrangerá todas as suas unidades organizacionais e será realizada em etapas. Inicialmente contará com iniciativas de divulgação e realização de oficinas voltadas à conscientização e ao engajamento das partes interessadas no processo de Gestão de Riscos.

21.2 Será implantado, após essa etapa de sensibilização, um projeto piloto de Gestão de Riscos que terá como referência o **Processo de Aquisições** no TRE-RN. Serão para isso realizadas oficinas, conduzidas pela unidade de Planejamento e Gestão Estratégica, tendo como público-alvo os servidores das unidades predominantemente envolvidas com esse processo.

21.3 Posteriormente, serão feitos os ajustes necessários identificados no projeto piloto.

21.4 Nas etapas seguintes, será feita a extensão gradativa da Gestão de Riscos para as demais áreas da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte.

22. Divulgação e capacitação interna em Gestão de Riscos

A unidade de Planejamento e Gestão Estratégica apoiará a difusão da Gestão de Riscos na instituição, a fim de auxiliar a sua implantação em todas as unidades organizacionais, com disseminação de conhecimento e aperfeiçoamento contínuo de servidores, na construção de um processo permanente de aprendizagem acerca da matéria.

ANEXOS

Anexo I – Formulário de Identificação e Avaliação de Riscos

Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte <i>Formulário de Identificação e Avaliação de Riscos</i>															
Responsável:			Aprovação:			Vigência:			Versão:						
Formulário de Identificação e Avaliação de Riscos															
Data:			Unidade:					Gestor de riscos:							
Risco	Causa(s)	Classe(s) ¹	Avaliação Riscos Inerentes			Categoria de Priorização	Consequência	Tratamento	Avaliação Riscos residuais			Categoria de Priorização	Plano de Contingência	Área	Proprietário do Risco
			Impacto ²	Probabilidade ³	Nível de Risco (IxP) ⁴				Impacto	Probabilidade	Nível de Risco (IxP)				

1 - Utilizar parâmetros constantes da tabela

2 - Utilizar parâmetros constantes da tabela

3 - Utilizar parâmetros constantes da tabela

4 - Nível de Risco (NR): NR ≤ 8 = baixo; 8 < NR ≤ 24 = médio; 24 < NR ≤ 48 = alto; NR ≥ 60 = extremo (v. Tabela 1 - *Matriz de Riscos*)

Formulário de Tratamento de Riscos		
Data:	Área:	Proprietário do risco:
Risco:		
Probabilidade:	Impacto:	Nível do Risco:
Resposta a ser implantada:		
Tipo de resposta:	Prazo para implantação:	
Planos de contingência recomendados:		
Probabilidade de risco residual:	Impacto do risco residual:	Nível de Risco Residual:
Risco(s) Secundário(s) (gerados pelas respostas):		
Gestor de Risco Setorial		

Formulário Perfil de Riscos

Formulário Perfil de Riscos							
Gestor de Risco:				Área Funcional:			Data:
Risco (Descrição)	Classe(s)	Causa(s)	Consequências	Resposta(s)	Nível de Riscos (IxP)	Tipos de Resposta(s)	Proprietário do Risco

¹ Expressar o Nível de Risco (NR) como (probabilidade x impacto) = NR

Referências

1. Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT ISO GUIA 73:2009 - Gestão de Riscos — Vocabulário.
2. ABNT NBR ISO 31000:2009 — Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos.
3. ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 - Gestão de Riscos — Técnicas para o Processo de Avaliação de Riscos.
4. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*.
5. Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos — Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBGC, 2007 (série de cadernos de governança corporativa).
6. _____.TCU - *Tribunal de Contas da União. Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países. Brasília, 2009.*
7. _____.TCU - *Tribunal de Contas da União. Roteiro de Aplicação da Metodologia de Análise de Risco para Escolha de Temas de Fiscalização. Brasília, 2003. Documento não publicado (uso interno do TCU).*
8. Política de Gestão de Riscos e plano de ação para a Gestão de Riscos da Valec. 2009. Resolução nº 002/2014, de 18 de setembro de 2014.