



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul

# MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS MGR

CAMPO GRANDE – MS  
JULHO/2019 – Versão 1.1



**TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MATO GROSSO DO SUL**

**Presidente**

DESEMBARGADOR JOÃO MARIA LÓS

**Vice-Presidente**

DESEMBARGADOR DIVONCIR SCHREINER MARAN

**Membros**

DJAILSON DE SOUZA

JOSÉ HENRIQUE NEIVA DE CARVALHO E SILVA

CLORISVALDO RODRIGUES DOS SANTOS

ABRÃO RAZUK

DANIEL CASTRO GOMES DA COSTA

**Procurador Regional Eleitoral**

MARCOS NASSAR

**Diretor-Geral**

HARDY WALDSCHMIDT

## APRESENTAÇÃO

O fortalecimento da governança, incluso dentre os objetivos estratégicos do Tribunal Superior Eleitoral, prevê a adequação da gestão de riscos operacionais, dos controles internos administrativos e do processo de governança corporativa, para que tais processos funcionem de acordo com o planejado. Além disso, faz recomendações para a melhoria das operações, em termos de economicidade, eficiência e desempenho geral da instituição. (Plano Estratégico TSE / 2015-2020).

Para isso, é conveniente o estabelecimento de controles e sua avaliação, transparência e *accountability*, que envolve, entre outras coisas, a necessidade de garantir a adoção de medidas e políticas em direção a este mecanismo de governança.

Este é o primeiro passo em direção a um Sistema de Gestão com pensamento baseado em risco.

A nossa missão é garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia. Isso significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível e o processo adequado para lidar com este desafio é o de gestão de riscos.

## Sumário

1. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA.....	5
2. OBJETIVOS.....	5
3. OBJETIVO ESPECÍFICO .....	5
4. TERMOS E DEFINIÇÕES.....	5
5. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS.....	9
6. HIERARQUIA DE RISCOS .....	10
7. MODELO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	11
8. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS .....	13
8.1. ETAPA 1 – IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS .....	14
8.2. ETAPA 2: CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS.....	17
8.3. ETAPA 3: PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS.....	23
8.4. ETAPA 4: MONITORAMENTO E REVISÃO.....	26
8.5. ETAPA 5: COMUNICAÇÃO E CONSULTA .....	28
ANEXO I – MÉTOTO RISK CANVAS .....	33

## 1. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Resolução TRE-MS nº 657/2019 – Política de Gestão de Riscos;

ABNT NBR ISO 31000:2018 – Princípios e diretrizes;

ABNT NBR ISO 31010:2012 – Gestão de Riscos – Técnicas para o Processo de Avaliação de Riscos;

Manual de Procedimentos de Auditoria do Tribunal Superior Eleitoral – 2016;

Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União – 2014.

Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos – TCU - 2017

## 2. OBJETIVOS

Sistematizar o Processo de Gestão de Riscos (PGR) do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul (TRE-MS), aplicando os princípios, diretrizes e processos para a identificação, comunicação, avaliação, classificação, priorização, tratamento e monitoramento dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas por este Regional, em conformidade com a Política de Gestão de Riscos - Resolução TRE-MS nº 657/2019.

## 3. OBJETIVO ESPECÍFICO

Detalhar as fases do PGR, bem como os procedimentos e instrumentos necessários ao processo de gestão de riscos através de uma Metodologia de Gestão de Riscos (MGR), a fim de orientar a condução do processo de Gestão de Riscos de maneira estruturada, com padronização de procedimentos e práticas, estabelecimento de uma linguagem comum, melhor distribuição das informações e compartilhamento de lições aprendidas, de modo a contribuir com a integração dos processos organizacionais e à tomada de decisões, na plena execução dos objetivos organizacionais.

## 4. TERMOS E DEFINIÇÕES

I. **ameaça:** possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance de objetivos;

II. **análise crítica:** atividade realizada para determinar a adequação, a suficiência e a eficácia do assunto em questão para atingir os objetivos estabelecidos;

III. **análise de riscos:** processo de compreender a natureza do risco e determinar o seu nível, fornecendo a base para a avaliação de riscos e para as decisões sobre o respectivo tratamento, incluindo a estimativa de riscos;

IV. **apetite a riscos:** nível de risco considerado aceitável pela alta administração

- V. **avaliação de risco:** processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de riscos para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável;
- VI. **Conselho Especial Administrativo:** equipe multidisciplinar, oficialmente designada para deliberar sobre políticas e diretrizes institucionais, e definir e submeter ao Presidente os limites de exposição a riscos que impactam no alcance dos objetivos estratégicos, visando à implantação estruturada do Sistema de Gestão de Riscos;
- VII. **compliance:** conjunto de medidas que assegura o cumprimento das normas, regulamentos, leis, políticas e diretrizes aplicáveis no desempenho de atividades e condução dos negócios da Organização, envolve ações tanto proativas quanto reativas no tratamento de desvios e desconformidades;
- VIII. **consequência:** resultado de um evento que afeta os objetivos estabelecidos;
- IX. **contexto:** conjunto de fatores internos e externos à organização que, juntamente com os critérios de riscos, definirão o ambiente de gerenciamento dos riscos. Padrão que serve para avaliar o risco;
- X. **controle:** medida que modifica o risco; ações que alteram a frequência e/ou impacto do risco;
- XI. **controles internos:** ações ou práticas implementadas com o propósito de tratar os riscos que possam impactar na obtenção dos resultados;
- XII. **critérios de risco:** termos de referência contra os quais a significância de um risco é avaliada, envolvendo a escala de probabilidade, a escala de impacto e a relação entre eles, bem como o apetite a risco estabelecido pelo Tribunal e, por fim, sua classificação;
- XIII. **entrega:** produtos/serviços gerados após a realização das atividades dos processos de trabalho ou iniciativas corporativas. As entregas podem ser intermediárias, geradas em cada etapa do processo/iniciativa, cuja junção contribuirá para o alcance da entrega
- XIV. **evento:** um ou mais incidentes ou ocorrências, proveniente do ambiente interno ou externo, ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo também consistir em algo não acontecer;
- XV. **frequência:** número de vezes que um evento de risco ocorre, podendo ser observada ou estimada na razão de sua probabilidade;
- XVI. **Gerente Setorial:** gestores das unidades administrativas, oficialmente designada para elaborar e deliberar sobre planos táticos e operacionais e o monitoramento de ações e resultados sob sua competência, em conformidade com a norma que o define;
- XVII. **gestão de riscos:** atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização no que se refere a riscos e a oportunidades;



- XXVIII. **gestor de riscos:** pessoa, papel ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar um risco;
- XXIX. **identificação de riscos:** processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos identificados e o plano de gerenciamento de riscos;
- XX. **impacto:** grandeza ou dimensão das consequências ou efeitos da ocorrência de um evento. Capacidade de afetar os objetivos da atividade;
- XXI. **incerteza:** diz respeito à incapacidade de conhecer antecipadamente a probabilidade exata ou o impacto de eventos futuros;
- XXII. **matriz de riscos:** é o instrumento da gestão de riscos que especifica a análise de contexto, a relação de riscos, a avaliação dos riscos
- XXIII. **monitoramento** - verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado;
- XXIV. **nível do risco:** medida da importância ou significância do risco, considerando a probabilidade de ocorrência do evento e o seu impacto nos objetivos;
- XXV. **objetivos estratégicos:** objetivos estabelecidos no planejamento estratégico institucional e nos planejamentos estratégicos setoriais;
- XXVI. **objeto de gestão de riscos** (objeto de gestão): qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos do TRE-MS;
- XXVII. **oportunidade:** possibilidade de que um evento afete positivamente o alcance de objetivos;
- XXVIII. **organização estendida:** o próprio TRE-MS e mais as organizações que participam da sua cadeia de valor, dentro e fora do governo, a exemplo das entidades fiscalizadoras superiores, outros órgãos públicos e fornecedores;
- XXIX. **parte interessada:** pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade;
- XXX. **plano de resposta aos riscos:** plano integrante da matriz de riscos, que contém as ações necessárias para potencializar as oportunidades e eliminar/mitigar as ameaças, derivadas dos riscos identificados;
- XXXI. **Política de Gestão de Riscos:** declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos;



XXXII. **potencialidade:** propriedades intrínsecas de algo, resultando na possibilidade de aumentar competências para melhorar os resultados organizacionais, derivados de uma oportunidade;

XXXIII. **premissas:** fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração;

XXXIV. **probabilidade:** chance de algo acontecer, estabelecida a partir de uma escala predefinida de possibilidades possíveis;

XXXV. **problema:** fato, já materializado, conhecido, porém de difícil solução – dificuldade na obtenção de um objetivo;

XXXVI. **processo de avaliação de riscos:** processo global de identificação, análise e avaliação de riscos;

XXXVII. **processo de gestão de riscos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos;

XXXVIII. **resposta a riscos:** é o processo de desenvolver e determinar estratégias para gerenciar os riscos identificados;

XXXIX. **restrição:** estado, qualidade ou sentido de estar restrito a uma determinada ação ou inatividade. Uma restrição ou limitação aplicável, interna ou externa, afetará o desempenho do projeto ou de um processo;

XL. **risco:** possibilidade de que um evento afete o alcance de objetivos;

XLI. **risco inerente:** risco ao qual se expõe face à inexistência de controles que alterem o impacto ou a probabilidade do evento;

XLII. **risco negativo:** evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito negativo nos objetivos estabelecidos;

XLIII. **risco positivo:** vislumbram as oportunidades sugeridas que podem representar ganhos à instituição;

XLIV. **risco residual:** risco remanescente, após o tratamento de risco;

XLV. **risco-chave:** risco que, em função do impacto potencial ao TRE-MS, deve ser conhecido pela alta administração;

XLVI. **tolerância a riscos:** é a variação aceitável relativa à realização de um objetivo;

XLVII. **tratamento de risco:** é o processo utilizado para modificar o risco com o objetivo de reduzir seu impacto/probabilidade se for negativo e aumentar seu impacto/probabilidade se for positivo;

XLVIII. **vulnerabilidade**: propriedades intrínsecas de algo resultando em suscetibilidade a uma fonte de riscos que pode levar a um evento com uma consequência.

## 5. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS

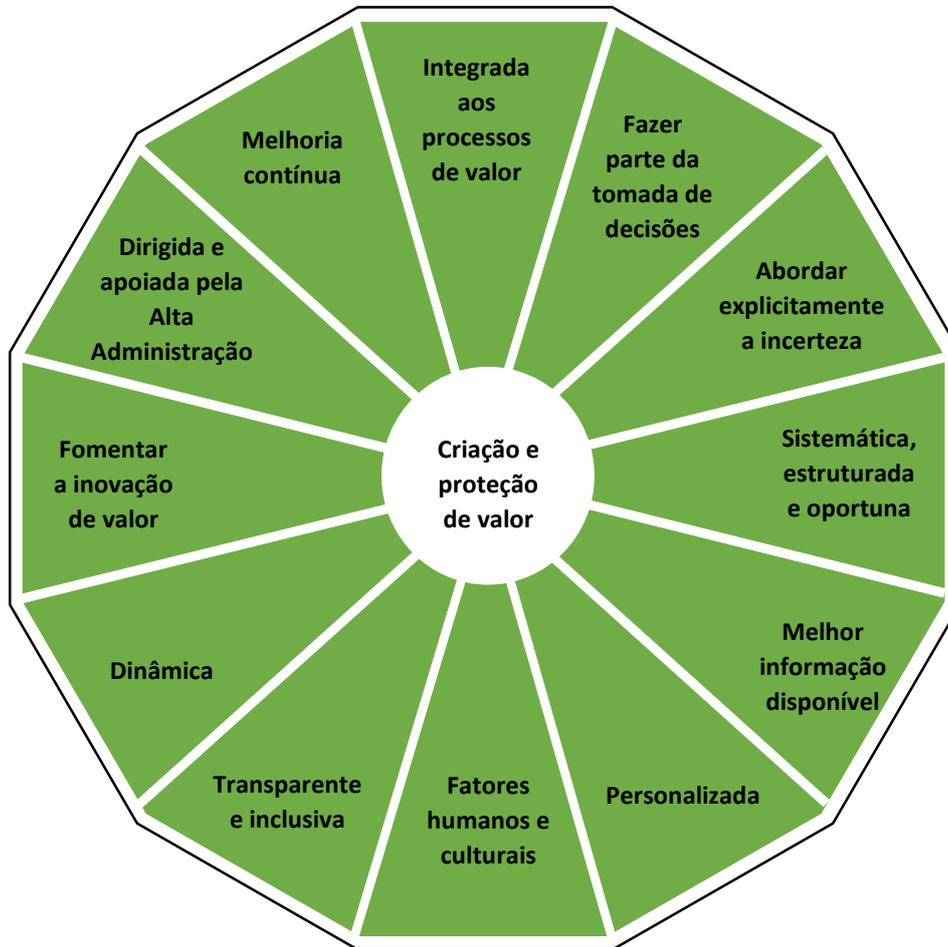


Figura 1 – Princípios da Gestão de Riscos

A política de gestão de riscos do TRE-MS observa os seguintes princípios:

I. criar e proteger os valores institucionais: o risco não deve ser gerenciado isoladamente. A gestão de riscos deve estar alinhada à gestão institucional, de maneira a alcançar os objetivos organizacionais e aprimorar o seu desempenho;

II. integrar os processos organizacionais: a gestão de riscos é parte das responsabilidades de todos os gestores e deverá integrar todos os processos de trabalho, projetos e planos de ação;

III. fazer parte da tomada de decisões: para a tomada de decisão, os gestores, com o apoio das unidades técnicas, deverão avaliar consistentemente os riscos que podem impedir ou oportunizar o alcance dos objetivos pretendidos pela Administração, o impacto de cada um deles no negócio e priorizar as ações com base no plano de resposta ao risco;

IV. abordar explicitamente a incerteza: abordar especificamente o efeito da incerteza nos objetivos estabelecidos pela Administração. O risco só poderá ser avaliado ou tratado com sucesso, se a natureza e a fonte da incerteza forem devidamente compreendidas:

V. ser sistemática, estruturada e oportuna: fazer parte da gestão organizacional, no sentido de contribuir para a eficiência dos processos de trabalho, dos projetos, dos planos de ações e para o alcance de resultados consistentes, confiáveis e comparáveis;

VI. basear-se nas melhores informações disponíveis: para que a tomada de decisão seja baseada em riscos, o processo de gestão de riscos deverá considerar fontes de informações tempestivas e confiáveis, observando dados históricos, experiências, retorno das partes interessadas, observações, previsões, pareceres de especialistas;

VII. ser personalizada para atender às necessidades organizacionais: a gestão de riscos deverá alinhar-se ao ambiente interno, externo e à organização estendida;

VIII. considerar a importância dos fatores humanos e culturais: o processo de gestão de riscos deverá reconhecer as capacidades, percepções e intenções de pessoas externas e internas que podem facilitar o atingimento dos objetivos desta Justiça Especializada;

IX. ser transparente e inclusiva: o processo de gestão de riscos deverá envolver, de maneira apropriada e oportuna, as partes interessadas e, em particular, os tomadores de decisões em todos os níveis da organização, a fim de assegurar que a gestão de riscos permaneça relevante, atualizada e disponível aos interessados;

X. ser dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças: o processo de gestão de risco deverá ser capaz de perceber continuamente as mudanças internas e externas e respondê-las tempestivamente;

XI. facilitar a melhoria contínua: desenvolver e implementar estratégias para que a organização permaneça alerta a novas oportunidades de melhoria;

XII. fomentar a inovação e a ação empreendedora responsáveis;

XIII. ser dirigida, apoiada e monitorada pela alta administração.

## 6. HIERARQUIA DE RISCOS

O direcionamento para o gerenciamento de riscos é dado pela alta gestão, mas deve ser gerenciado em três níveis de forma integrada. Vejamos:

- **Estratégicos:** é no nível estratégico onde ocorre o acordo político da Administração com a sociedade e é estabelecida a coerência da sua estratégia institucional. Decisões neste nível envolvem a formulação dos objetivos estratégicos e as prioridades para a alocação de recursos públicos em alinhamento com as políticas estabelecidas.
- **Programas e Planos:** trata-se do nível **tático**. Nele se encontram as decisões de implementação e gerenciamento de programas e planos previstos no nível estratégico, através dos quais são executadas as políticas e as ações prioritárias da instituição.
- **Projetos e Processos:** no nível **operacional** estão os projetos que contribuirão para o atingimento dos objetivos estabelecidos na estratégia, nos programas e nos planos.

As lideranças, em todos os níveis da organização, devem estar conscientes, capacitadas e motivadas com relação à relevância do gerenciamento de riscos de acordo com essa hierarquia, que são interdependentes.

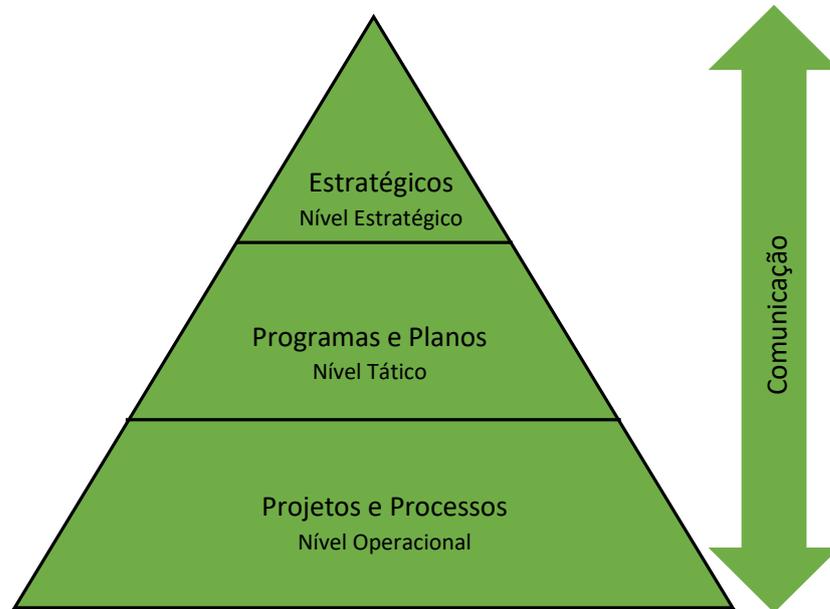


Figura 2 – Hierarquia de Riscos

O gerenciamento de riscos, portanto, deve ser incorporado aos programas, planos, projetos e processos, ou seja, a Administração precisa ter meios de assegurar que o gerenciamento de riscos esteja acontecendo de forma apropriada em cada nível, de acordo com os planos de gerenciamento de riscos definidos.

## 7. MODELO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O modelo adotado neste Manual é baseado no Guia de orientação para o gerenciamento de riscos do GESPÚBLICA.

Este modelo permite visualizar, de uma forma simplificada, o gerenciamento de riscos como um conjunto de elementos inter-relacionados que precisam ser considerados para que o gerenciamento de riscos aconteça de forma adequada.

O modelo é composto de quatro elementos:

- **processo de gerenciamento de riscos:** consiste no conjunto de atividades inter-relacionadas, necessárias para o gerenciamento de riscos. O processo de gestão de riscos está inserido e precisa levar em consideração a organização da qual faz parte, incluindo: governança, políticas, objetivos, estrutura organizacional, recursos (humanos, materiais e financeiros), conhecimento, sistemas de informação e processo



decisório, valores, partes interessadas, cultura organizacional, normas, modelos e diretrizes da organização.

- **organização estendida:** as organizações operam de formas interdependentes dentro e fora do âmbito do governo e que devem ser levados em consideração.
- **macro ambiente de riscos:** além das fronteiras da organização estendida, existem outros fatores que contribuem para formar os ambientes (ou cenários) nos quais os riscos devem ser gerenciados. Estes fatores podem gerar riscos que não são diretamente controlados ou podem restringir a forma como podemos tomar ou tratar riscos. Estão relacionados ao ambiente social, político, técnico, tecnológico, econômico e ambiental e em nível internacional, nacional, regional ou local no qual a organização está inserida.
- **comunicação e aprendizado:** consiste no processo que uma organização executa para fornecer, obter e compartilhar informações necessárias para dialogar com as partes interessadas e aprender com o gerenciamento de riscos.

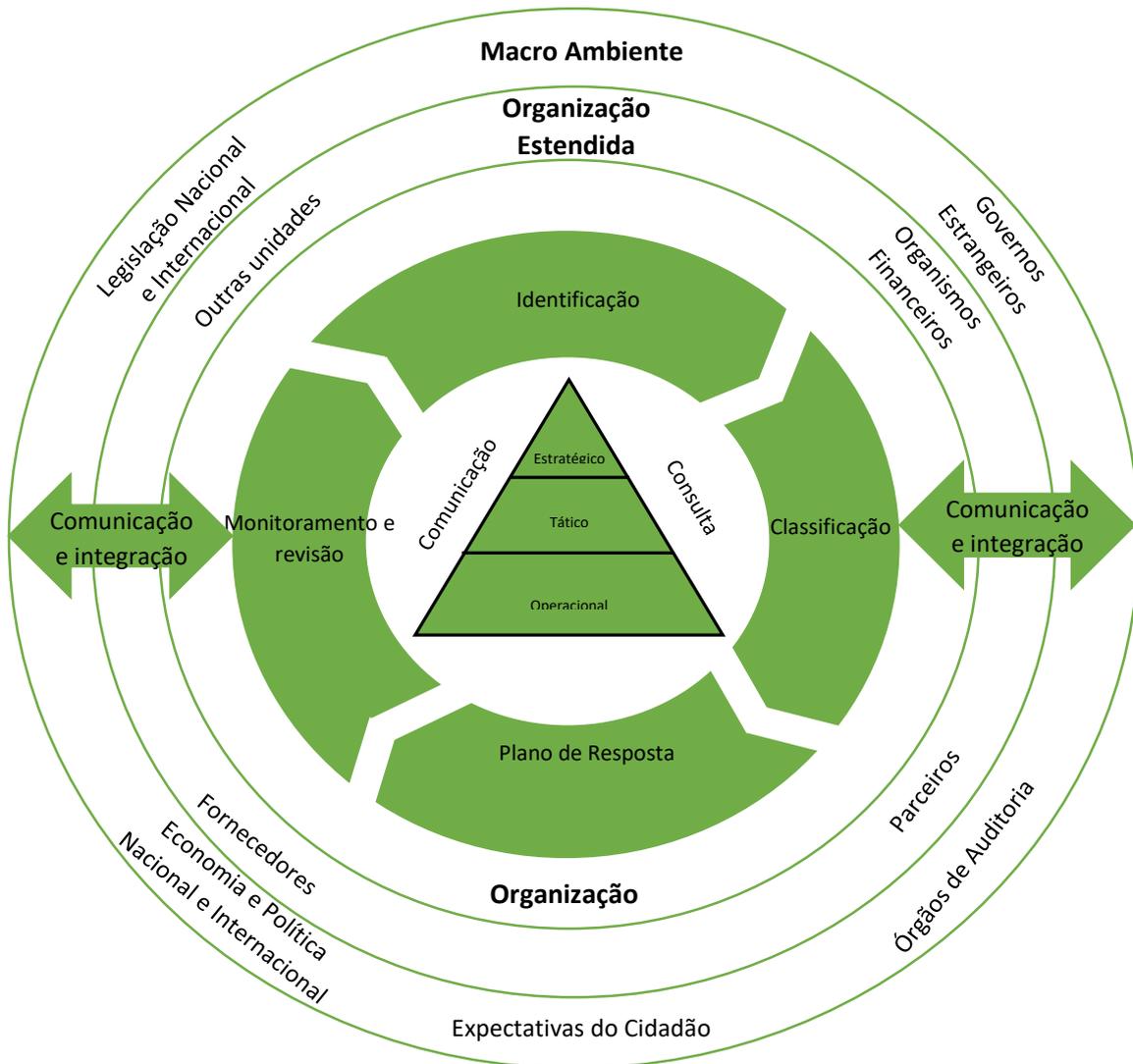


Figura 3 – Modelo de Gerenciamento de Riscos

## 8. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gerenciamento de riscos consiste no conjunto de etapas e atividades relacionadas e necessárias para realizar o gerenciamento de riscos, conforme representado abaixo:



Figura 4 – Processo de Gestão de Riscos

### 8.1. ETAPA 1 – IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Para que riscos possam ser gerenciados, a organização precisa, em primeiro lugar, identificá-los e documentá-los.

A identificação trata da definição dos eventos de riscos (ameaças e oportunidades) que podem afetar o programa, projeto, plano ou processo e a documentação de suas características.

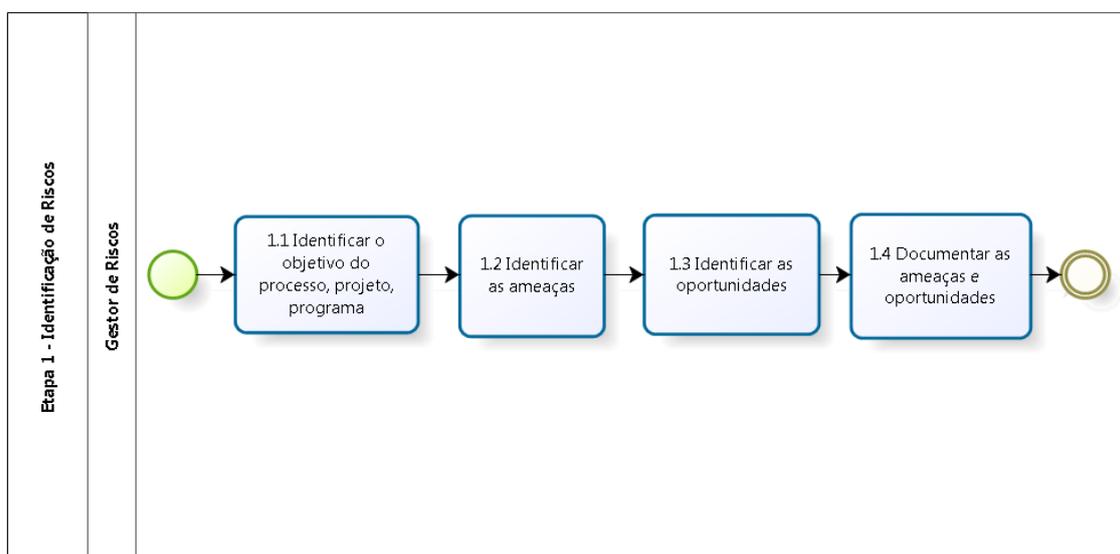


Figura 5 – Subprocesso de identificação de riscos

**Atividade: 1.1**

**Nome:** Identificar o objetivo

**Responsável:** Gestor de riscos

**Descrição:** definir claramente o objetivo esperado pela Administração em relação ao processo, projeto, plano ou programa, para que seja possível verificar os eventos que possam impedir ou alavancar o resultado esperado.

**Resultado esperado:** Identificação do objetivo (Modelo MGR-01)**Atividade:** 1.2**Nome:** Identificar as ameaças**Responsável:** Gestor de riscos**Descrição:** compreende o reconhecimento e a descrição das ameaças considerando os cenários internos e externos que impactam no alcance dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais relacionados aos respectivos programas, projetos, processos (ver tabela 1).

A ameaça consiste no evento interno ou externo que pode impactar negativamente no alcance do objetivo traçado pela instituição.

A identificação das ameaças não é um evento pontual. Ela deve ocorrer ao longo da vida do programa, projeto ou processo e deve ser feita a partir de seus objetivos e metas.

**Importante:** nessa etapa, avaliar as lições aprendidas, se houver.**Resultado esperado:** Identificação das ameaças (Modelo MGR-01)**Atividade:** 1.3**Nome:** Identificar as oportunidades**Responsável:** Gestor de riscos**Descrição:** compreende o reconhecimento e a descrição das oportunidades, considerando os cenários internos e externos que impactam no alcance dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais relacionados aos respectivos programas, projetos, processos (ver tabela 1).

A oportunidade consiste no evento interno ou externo que pode impactar positivamente no alcance do objetivo traçado pela instituição.

A identificação das oportunidades não é um evento pontual. Ela deve ocorrer ao longo da vida do programa, projeto ou processo e deve ser feita a partir de seus objetivos e metas.

**Importante:** nessa etapa, avaliar relatório de lições aprendidas e repositório de riscos, se houver.**Resultado esperado:** Identificação das oportunidades (Modelo MGR-01)

Tabela 1 – Exemplos de riscos (ameaças e oportunidades)

Riscos Estratégicos: estreitamente relacionados aos objetivos estratégicos de uma organização	
Gestão de riscos estratégicos	Prédios da Justiça Eleitoral padronizados em nível de excelência
Banco de talentos e de boas práticas	Acessibilidade física
Redimensionamento da força de trabalho	Eficiência e excelência na gestão de custos e dos recursos
Disponibilidade de informação de suporte à decisão	Definição de papéis e responsabilidades
Acessibilidade da informação de suporte à decisão	Visão estratégica disseminada
Alinhamento do orçamento à estratégia	Celeridade dos processos
Imagem institucional interna e externa	Carreira valorizada e clima organizacional positivo
Comunicação confiável e efetiva	Transparência
Envolvimento efetivo dos atores no processo eleitoral	Excelência nos resultados



Processo digital eletrônico judicial e administrativo Segurança da informação e segurança lógica	Referência de excelência Expectativas das partes interessadas (internas e externas)
Valorização profissional e de talentos Acessibilidade aos processos Adaptação da cultura organizacional às mudanças no contexto interno	Priorização Bem-estar do servidor
<b>Riscos de Mercado: possibilidade de ocorrerem perdas devido à flutuação nos valores de mercado, como variação cambial e taxas de juros</b>	
Juros Custos Câmbio Disponibilidade financeiro orçamentária Mudanças macroeconômicas Inflação	Mudanças políticas Mudanças sociais Mercado e oferta Estimativa orçamentária Recursos
<b>Riscos de conformidade: sanções legais ou regulatórias que a organização pode sofrer devido ao não cumprimento de leis, normas e procedimentos</b>	
Legais Medidas reguladoras Éticos	Contratuais Demonstrações financeiras Confiabilidade das informações
<b>Riscos operacionais: possibilidade de ocorrência de perdas provenientes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos</b>	
Continuidade do negócio Estrutura de custo  Orçamento  Definição de parâmetros mínimos de qualidade Segurança e informação Segurança do processo eleitoral Variabilidade de planos, programas e projetos Impactos ambientais Qualidade dos fornecedores Qualificação de pessoal Incompetência gerencial Prazos Complexidade do negócio Recuperação de desastres  Mudanças na demanda por serviços  Processos críticos específicos	Obsolescência dos sistemas atuais de TIC Tecnologias emergentes e oportunidades advindas de avanços tecnológicos Mudança na competitividade estrutural com base no uso de novas tecnologias de TIC Infraestrutura logística Abrangência dos benefícios da TI Demanda interna por recursos de TI Condições climáticas Reclamações contra terceiros Reclamações de terceiros Planejamento Controle Sucessão de líderes Controles de segurança física Alinhamento entre os controles de segurança física e lógica Mudança de expectativa dos cidadãos e da sociedade devido à globalização
<b>Riscos reputacionais: estão relacionados à associação da imagem da organização com atividade de terceiros</b>	
Imagem Responsabilidade socioambiental Parcerias	Comunicação com a mídia Confiabilidade

**Atividade: 1.4****Nome:** Documentar as ameaças e oportunidades**Responsável:** Gestor de riscos**Descrição:** documentar as ameaças e oportunidades de acordo com o modelo MGR-01**Importante:** nessa etapa, o gestor de riscos poderá utilizar diversas metodologias, tais como:

- entrevistas;
- reuniões com as unidades impactadas;
- questionários;

- análise de dados históricos;
- *brainstorming*;
- método Risk Canvas (anexo I)

**Resultado esperado:** Documentação das ameaças e oportunidades (Modelo MGR-01)

## 8.2. ETAPA 2: CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS

Refere-se ao desenvolvimento da compreensão sobre a causa do risco, sua categorização e determinação de seu nível (probabilidade x impacto). Ainda nessa etapa, será analisado o Apetite a Riscos, de acordo com os limites de exposição a riscos e a classificação de cada um deles, definidos na matriz de probabilidade x impacto.

A análise e classificação de riscos, sempre que possível, devem ser baseadas em evidências objetivas, considerando as perspectivas das partes impactadas, e fundamentadas em uma etapa de identificação bem realizada.

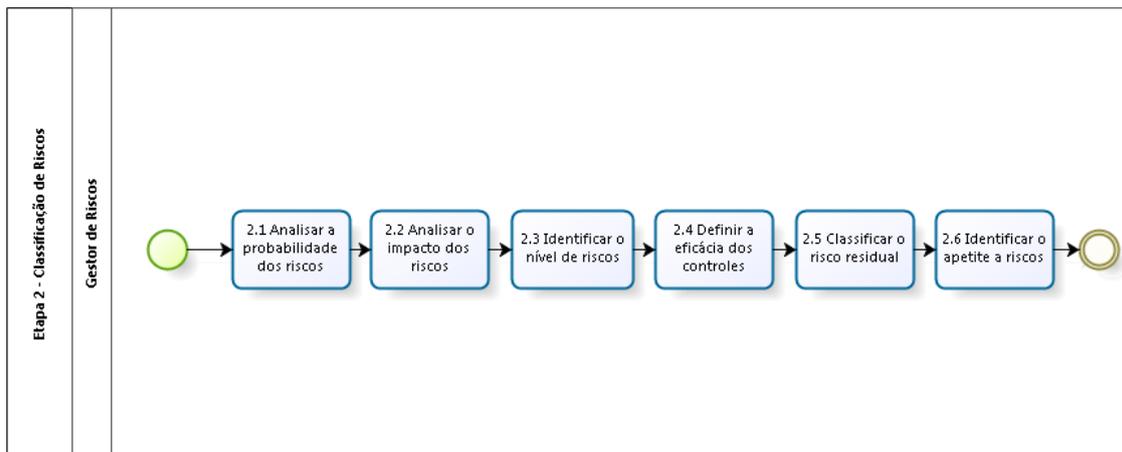


Figura 6 – Subprocesso de classificação de riscos

**Atividade:** 2.1

**Nome:** Analisar a probabilidade dos riscos

**Responsável:** Gestor de riscos

**Descrição:** consiste na avaliação das ameaças e oportunidades de acordo com probabilidade de se tornarem reais. Para tanto, deve ser considerado o risco antes de ser tratado pela Administração (utilizar as referências da tabela 2).

**Resultado esperado:** Análise da probabilidade de riscos (Modelo MGR-01)

Tabela 2 – Escala de probabilidade

Classificação	Descrição	Ocorrência	Nível
Muito baixa	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência. Em situações excepcionais o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias atuais indicam essa possibilidade.	Até 5	1
Baixa	Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência. Pouco provável que ocorra.	> 5 até 10	2
Média	Evento esperado e/ou, de frequência reduzida e/ou com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	> 10 até 15	3
Alta	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.	> 15 até 20	4
Muito alta	Evento praticamente certo. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, pois as circunstâncias atuais indicam claramente essa possibilidade.	> 20	5

**Atividade: 2.2****Nome:** Analisar o impacto dos riscos**Responsável:** Gestor de riscos

**Descrição:** consiste na avaliação das ameaças e oportunidades de acordo com o impacto que tiver nos objetivos e (ou) metas dos programas, projetos, planos ou processos em análise. Para tanto, devem ser consideradas as dimensões de impacto estratégico-operacional, de custo, de prazo, de escopo e de qualidade nos respectivos objetivos. Ver tabelas 3, 4 e 5 a seguir.

**Observação:** nem sempre o nível de impacto será o mesmo para todas as dimensões (estratégico-operacional, custo, prazo, escopo e qualidade). Caso isso aconteça quando da análise das tabelas 3 e 4 (níveis diferentes), o gestor de riscos deverá considerar como o nível de impacto o mais alto encontrado nas duas tabelas, para a classificação geral, de acordo com a tabela 5.

**Resultado esperado:** nível de impacto dos riscos (Modelo MGR-01)

Tabela 3 – Escala de impacto nas dimensões estratégico-operacional

Classificação	Esforço de gestão	Regulação	Reputação	Negócios/serviços à sociedade	Intervenção hierárquica	Nível
Muito baixo	Evento cujo impacto pode ser absorvido ou potencializado por meio de atividades de rotina	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno/sem impacto	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Seria alcançada no funcionamento normal da atividade	1

Baixo	Eventos cujas consequências podem ser absorvidas ou potencializadas, mas necessitam de esforço da gestão para minimizar ou alavancar o impacto	Determinações de caráter orientativo	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance das metas estabelecidas nos programas, processos e projetos	Exigiria a intervenção do Coordenador	2
Médio	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Determinações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Exigiria a intervenção do Secretário	3
Alto	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determinações de caráter pecuniários	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão da Unidade	Exigiria a intervenção do Diretor-Geral	4
Muito alto	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da Missão do TRE	Exigiria intervenção do Presidente do TRE	5

Tabela 4 – Escala de impacto nas dimensões do objetivo do programa, processo, projeto

Custo (aumento)	Prazo (atraso)	Escopo	Qualidade (degradação)	Nível
Até 5%	Até 5%	Afetação insignificante	Degradação irrisória	1
> 5% até 10%	> 5% até 10%	Pouca afetação	Pouca degradação	2
> 10% até 15%	> 10% até 15%	Afetação significativa	Degradação relevante	3
> 15% até 20%	> 15% até 20%	Afetação muito significativa	Degradação muito relevante	4
> 20%	> 20%	Afetação ampla	Degradação grave	5

Tabela 5 – Escala de impacto geral

Classificação	Descrição	Ocorrência	Nível (média da das tabelas 3 e 4)
Muito Baixo	Impacto insignificante nos objetivos	Até 5	1
Baixo	Impacto mínimo nos objetivos	> 5 até 10	2
Médio	Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação	> 10 até 15	3
Alto	Impacto significante nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação	> 15 até 20	4

Muito Alto	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação	> 20	5
------------	--	------	---

**Atividade:** 2.3**Nome:** Identificar o nível de risco**Responsável:** Gestor de riscos**Descrição:** definir o nível de risco das ameaças e oportunidades, a partir da relação dos níveis de probabilidade e impacto, conforme tabela 6.**Resultado esperado:** Identificação do nível de riscos (Modelo MGR-01)

Tabela 6 - Nível de riscos (Matriz Impacto x Probabilidade)

		PROBABILIDADE				
		1 Muita 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

**Atividade:** 2.4**Nome:** Definir a eficácia dos controles**Responsável:** Gestor de riscos**Descrição:** verificar se os controles existentes são suficientes ou não para tratar os riscos identificados. Para tanto, deverá ser analisado o seguinte:

- *nível de avaliação de controles:* depois de avaliados os riscos, com base no nível de risco definido para o caso concreto, será verificada a existência de controles implementados que possam mitigá-los, bem como a eficácia desses controles (ver tabela 7);

- *risco de controle*: após a avaliação do nível de controle, o gestor de risco obterá um índice (risco de controle – tabela 8), que será multiplicado pelo nível de risco encontrado (tabela 6), a fim de obter o risco residual.

**Resultado esperado:** identificação do risco residual (Modelo MGR-01)

Tabela 7 – Escala do nível de avaliação de controle

Situação do controle existente	Nível de controle	Avaliação do nível de controle
Inexistente; não funcional; não implementado	Inexistente	1
Não formalizado/institucionalizado; baseado no conhecimento dos operadores; em geral, realizado manualmente.	Fraco	2
Razoavelmente formalizado; seu desenho ou ferramentas não são adequados para suporte de todos os riscos relevantes	Mediano	3
Formalizado, mas pode ser aperfeiçoado; ferramentas adequadas e capazes de mitigar os riscos razoavelmente.	Satisfatório	4
Formalizado e sustentado por ferramentas adequadas, capazes de mitigar os riscos em todos os aspectos relevantes; pode ser considerado como paradigma de melhores práticas.	Forte	5

Tabela 8 – Determinação do risco de controle

Avaliação do controle	Nível confiança nos controles	Risco de controle
1 - Inexistente	Nenhum nível de confiança. Assim, considerando o risco inerente 1,00 e a confiança nos controles “zero”, temos: $1,00 - 0,00$ .	1
2 - Fraco	Nível de confiança de 20%. O controle é capaz de mitigar 20% dos eventos. Risco de controle é igual a $1,00 - 0,20$	0,8
3 - Mediano	Nível de confiança de 40%. O controle é capaz de mitigar 40% dos eventos. Risco de controle é igual a $1,00 - 0,40$ .	0,6
4 - Satisfatório	Nível de confiança é de 60%. O controle existente é capaz de mitigar 60% dos eventos. Risco de controle é igual a $1,00 - 0,60$ .	0,4
5 - Forte	Nível de confiança é de 80%. O controle é capaz de mitigar 80% dos eventos. Risco de controle é igual a $1,00 - 0,80$ .	0,2

**Atividade:** 2.5

**Nome:** Classificar o risco residual

**Responsável:** Gestor de riscos

**Descrição:** classificar o risco residual, após a identificação dos controles existentes. Após a multiplicação do risco de controle (tabela 8) pelo nível de risco (tabela 6), o risco residual será classificado de acordo com a tabelas 9.

**Resultado esperado:** Classificação do risco residual (Modelo MGR-01)

Tabela 9 – Matriz de classificação de riscos

Nível de risco		PROBABILIDADE				
		1 Muita Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
IMPACTO	5 Muito Alto				EXTREMO	
	4 Alto					
	3 Médio			ALTO		
	2 Baixo		MÉDIO			
	1 Muito Baixo	BAIXO				

Legenda

1 a 2	Muito baixo e Baixo	
3 a 6	Médio	
8 a 12	Alto	
15 a 25	Extremo	

**Atividade:** 2.6

**Nome:** Identificar o apetite a riscos

**Responsável:** Gestor de riscos

**Descrição:** a partir da classificação do risco residual, considerando os controles existentes, classificar as ameaças e oportunidades de acordo com a matriz de apetite a riscos. Para tanto, utilizar tabela 10.

**Resultado esperado:** Identificação do apetite a riscos (Modelo MGR-01)

Tabela 10 – Matriz “Apetite a Riscos”

Apetite a Riscos Absolutamente inaceitável Inaceitável Aceitável		PROBABILIDADE				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
IMPACTO	5 Muito Alto	5	10	15	20	25 Absolutamente inaceitável
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9 Inaceitável	12	15
	2 Baixo	2	4	3	8	10
	1 Muito Baixo	Aceitável ou 1 Oportunidade	2	3	4	5

### 8.3. ETAPA 3: PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

Esta etapa inclui a formulação das respostas aos riscos (preventivas ou de contingência) de forma a alavancar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do processo, projeto, plano ou programa.

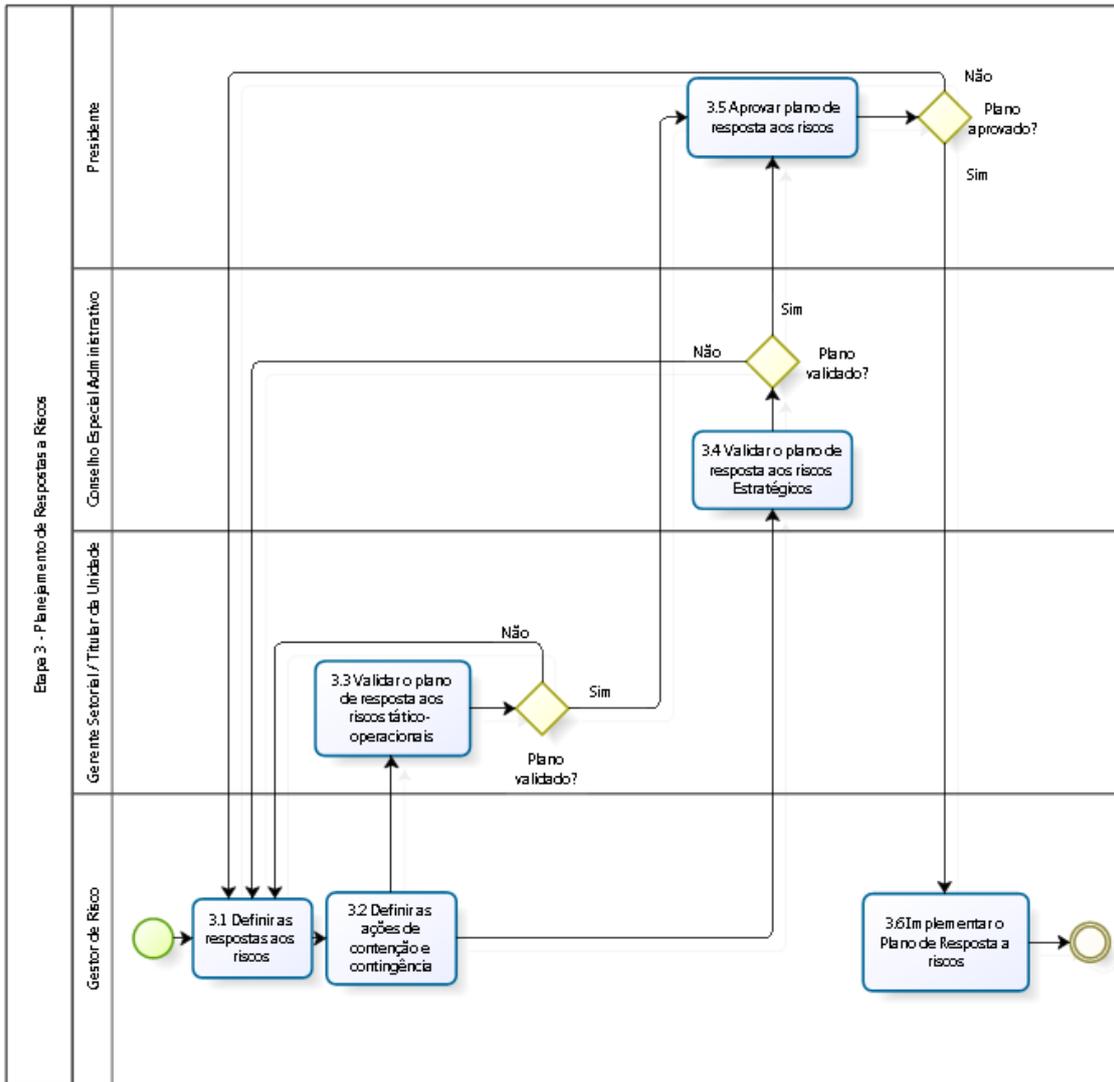


Figura 7 – Subprocesso de Planejamento de Respostas a Riscos

**Atividade: 3.1**

**Nome:** Definir as respostas aos riscos

**Responsável:** Gestor de riscos

**Descrição:** identificar as respostas aos riscos de acordo com a tabela abaixo. **Observação:** para cada risco pode haver uma ou mais respostas.

**Resultado esperado:** definição das respostas a riscos (Modelo MGR-01)

Tabela 11 – Resposta aos riscos

Resposta ao Risco	Descrição
Eliminar	Objetiva eliminar o risco, alterando o plano ou processo ou terminar a atividade que deu origem ao risco.
Transferir	Objetiva compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros, assim como a responsabilidade pela sua resposta. Nem todos os riscos são totalmente transferíveis, a exemplo dos riscos associados à reputação ou à imagem;

Mitigar	Objetiva reduzir a probabilidade de um evento de risco adverso, o seu impacto ou ambos, para dentro de limites aceitáveis
Aceitar	Objetiva reconhecer a existência do risco e não agir, a menos que o risco ocorra. Antes disso, deve ser avaliado se os demais tipos de resposta ao risco são viáveis. Em algumas situações, como risco de nível baixo ou custo desproporcional ao benefício do tratamento, a opção mais adequada é aceitar o risco.
Alavancar	É uma opção que deve sempre ser considerada, mesmo quando o risco é tolerado, transferido ou mitigado. Existem dois aspectos a serem considerados. O primeiro é se, ao mesmo tempo em que se está mitigando ameaças, uma oportunidade aparece para explorar um impacto positivo. O segundo é se as circunstâncias ocorrem e, apesar de não gerar ameaças, oferecem oportunidades, como por exemplo, uma iniciativa de redução de custos em determinadas áreas do governo, liberando recursos que podem ser reinvestidos em outro setor.

**Atividade: 3.2**

**Nome:** Definir as ações de contenção e contingência

**Responsável:** Gestor de riscos

**Descrição:** identificar a ação para prevenir (antes do risco acontecer) e (ou) contingenciar (depois do risco acontecer) a ocorrência dos riscos que deverão ser tratados. O objetivo do plano de respostas é alavancar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do processo, projeto, plano ou programa. As respostas planejadas devem ser adequadas à relevância do risco, levando em consideração o custo-benefício para sua implementação. Devem ainda ser acordadas com as partes interessadas.

**Resultado esperado:** plano de resposta a riscos (Modelo MGR-01)

**Atividade: 3.3 e 3.4**

**Nome:** Validar o plano de resposta a riscos

**Responsáveis:** Comitê Estratégico ou Setorial

**Descrição:** validar o plano de resposta para tratar os riscos considerados relevantes, de acordo com as instâncias e responsáveis pela governança estabelecidas na Política de Gestão de Riscos (arts. 8º e 9º da Resolução TRE-MS n. 657/2019).

**Resultado esperado:** validação do plano de resposta a riscos

**Atividade: 3.5**

**Nome:** Aprovar o plano de resposta a riscos

**Responsável:** Presidente do Tribunal

**Descrição:** aprovar o plano de resposta a riscos (art. 9, II, da Resolução TRE-MS n. 657/2019).

**Resultado esperado:** aprovação do plano de resposta a riscos.

**Atividade:** 3.6

**Nome:** Implementar o plano de resposta a riscos

**Responsável:** Gestor de riscos

**Descrição:** executar as ações previstas no plano de resposta a riscos e informar às instâncias competentes, conforme estabelecido no art. 13 da política de gestão de riscos, o andamento de cada uma delas.

**Resultado esperado:** implementação e gestão das ações previstas no plano de resposta a riscos

8.4. ETAPA 4: MONITORAMENTO E REVISÃO

Compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos, podendo abranger a política, os projetos, os processos de trabalho, os riscos, os planos de tratamento de respostas aos riscos e os controles, procedendo-se aos ajustes, se necessários, rumo à melhoria contínua.

Por ocasião dessa etapa, caso seja identificado um risco novo, o Plano de Resposta a Riscos deverá ser atualizado.

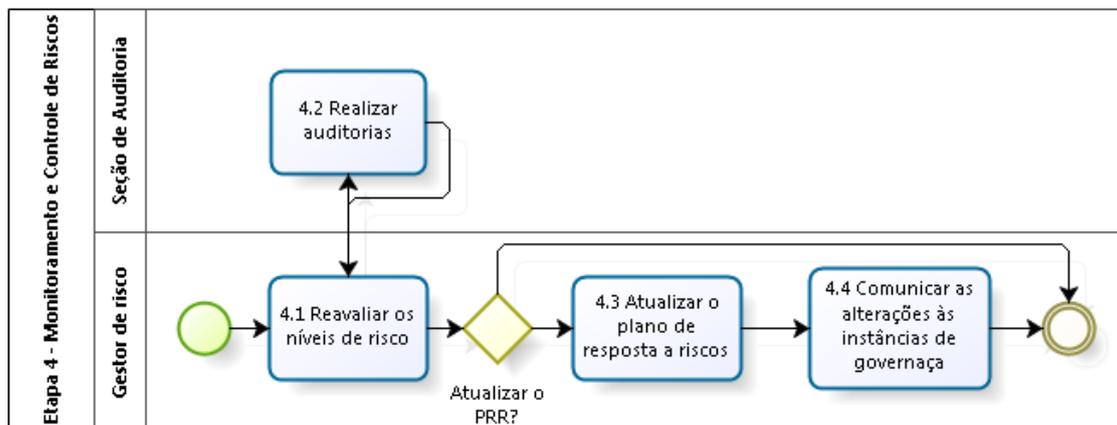


Figura 8 – Subprocesso de monitoramento e controle de risco

**Atividade:** 4.1

**Nome:** Reavaliar os níveis de risco

**Responsável:** Gestor de riscos

**Descrição:** reavaliar os níveis de riscos, após a implementação das ações previstas no plano de

- Resposta a riscos. Busca-se:
- Identificar eventuais falhas quanto à classificação inicial dos riscos;



- Verificar a existência de riscos residuais, que se trata de exposição remanescente de um risco específico, após uma ação ser tomada para gerenciá-lo;
- Identificar riscos secundários, que surgem como resultado da implementação de respostas aos riscos;
- Classificar novamente os riscos quanto à probabilidade e ao impacto, a fim de identificar as melhorias alcançadas após a implementação das ações prevista no plano de resposta;

**Importante:**

Periodicidade de reavaliação dos níveis de riscos:

- **Riscos relacionados aos objetivos e metas estratégicos:** a revisão ocorrerá semestralmente, até o dia 5 dos meses de junho e dezembro. Vale ressaltar que, havendo necessidade, as melhorias identificadas com o processo de revisão deverão ser reportadas ao Comitê Estratégico, quando da realização das Reuniões de Análise da Estratégia ou a qualquer tempo, se forem urgentes;

- **Riscos relacionados aos processos de trabalho:** revisão anual, podendo ter periodicidade menor, a depender do caso concreto. Havendo necessidade, o gestor de risco encaminhará as conclusões encontradas a partir da revisão para as instâncias de gestão de riscos competentes, de acordo com a Resolução TRE-MS n. 657/2019.

- **Riscos relacionados aos projetos institucionais:** a periodicidade da revisão deverá ser definida no escopo do projeto e apresentado ao seu patrocinador, que, havendo necessidade, encaminhará para as instâncias competentes, para deliberação.

**Observação:** nesta fase, caso seja identificado um risco novo, o plano de resposta a riscos deverá ser atualizado. Logo, deverá seguir com as atividades das etapas 2 e 3 supra. Assim, em geral, uma vez identificado novo risco ainda não mapeado, deve-se registrá-lo e planejar a resposta a ele, seja preventiva ou corretiva.

**Resultado esperado:** reavaliação dos níveis de riscos (Modelo MGR-01)

**Atividade:** 4.2

**Nome:** Realizar auditorias

**Responsável:** Seção de Auditoria

**Descrição:** realizar auditorias com foco no processo de gestão de riscos e na implementação das ações estabelecidas no plano de resposta a riscos. O objetivo é fortalecer os controles dos processos de trabalho, dos projetos, dos programas, dos planos, a fim de que os objetivos da Administração sejam alcançados.

**Resultado esperado:** melhoria do processo de gestão de riscos e dos controles administrativos

**Atividade: 4.3**

**Nome:** Atualizar o plano de resposta a riscos

**Responsável:** Gestor de risco

**Descrição:** atualizar o plano de respostas a riscos a partir das melhorias identificadas por meio da atividade de reavaliação dos níveis de riscos e das recomendações provenientes das auditorias baseada em riscos.

**Resultado esperado:** atualização do plano de resposta a riscos

**Atividade: 4.4**

**Nome:** Comunicar as alterações às instâncias de governança

**Responsável:** Gestor de risco

**Descrição:** apresentar às instâncias de governança competentes, de acordo com a Resolução TREMS n. 657/2019, as alterações ocorridas no plano de respostas aos riscos, para validação e aprovação (ver etapa 3).

**Resultado esperado:** validação e aprovação da atualização do plano de resposta a riscos.

## 8.5. ETAPA 5: COMUNICAÇÃO E CONSULTA

A comunicação ágil e adequada entre as diversas partes interessadas e entidades do contexto externo e interno permite avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta uma organização.

Para tanto, a Administração deve promover a implementação e a gestão de mecanismos de modo a estimular, e não a reprimir, a comunicação de desvios ou suspeitas de violações dos códigos de conduta ou dos princípios de ordem ética da organização por todos os colaboradores, como por meio de exemplos e pelo reforço de atitudes positivas.

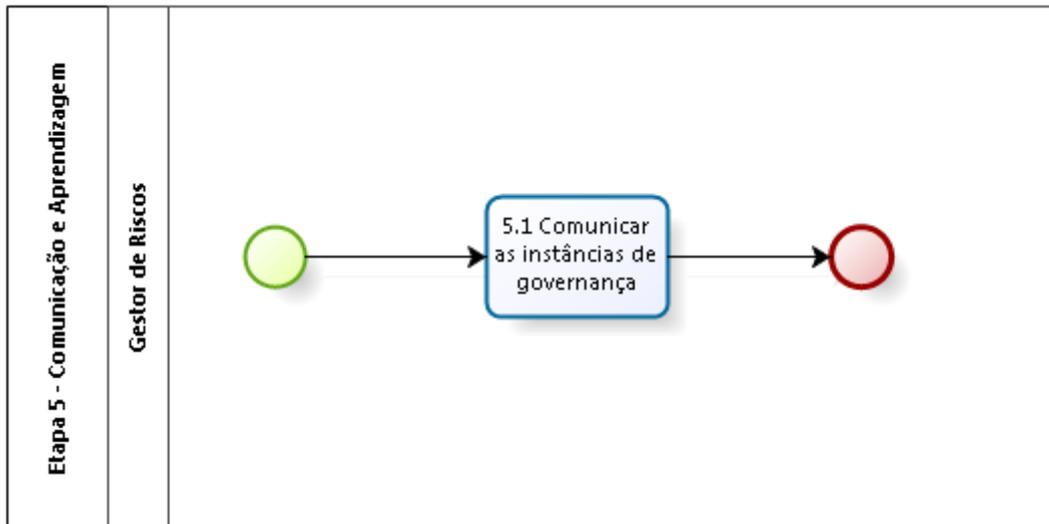


Figura 9 – Subprocesso de comunicação e aprendizado

**Atividade:** 5.1**Nome:** Comunicar as instâncias de governança**Responsável:** Gestor de risco**Descrição:** comunicar tempestivamente as mudanças que ocorrerem na gestão de risco, em todas as suas etapas, às instâncias de Governança, de acordo com o art. 6º da Resolução TRE-MS n. 657/2019, a saber:

- a) em primeira instância, a responsabilidade é do Gestor de Risco;
- b) em segunda instância, a responsabilidade é do Gerente Setorial e do Núcleo de Gestão de Risco;
- c) em terceira instância, a responsabilidade é do Conselho Especial Administrativo.

A execução dessa atividade dar-se-á ao longo de todo o processo de gestão de riscos. Trata-se de um processo cíclico para o qual se recomenda executá-lo sempre que necessário, tendo como objetivo a melhoria contínua. Um processo de gerenciamento de riscos, que utilize comunicação adequada, reduz as chances de que a Administração só venha a saber de um risco depois que ele se transformou em crise.

Importante destacar ainda que, como os riscos podem impactar objetivos e metas da organização, o gerenciamento de riscos deve ser um tópico integrante das reuniões relativas ao progresso de programas, projetos, planos e processos, inclusive das Reuniões de Análise da Estratégia, quando impactarem no alcance dos objetivos, metas e indicadores estratégicos.

**Resultado esperado:** comunicação tempestiva dos riscos por meio de reuniões setoriais ou estratégicas, conforme o caso (figura 10).

## FUNÇÃO DA AUDITORIA INTERNA

As competências da Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria referentes à sua atuação de consultoria sobre o Processo de Gestão de Riscos estão definidas na Política de Gestão de Riscos, art. 18 da Resolução nº 657/2019:

- Avaliar e propor melhorias para o Sistema de Gestão de Riscos do Tribunal;
- Verificar a adequação e suficiência dos mecanismos existentes no Sistema de Gestão de Riscos;
- Avaliar a eficácia do plano de resposta aos riscos estratégicos, táticos e operacionais;
- Examinar a conformidade das atividades executadas à Política de Gestão de Riscos;
- Prover aconselhamento, facilitar grupos de discussão, orientar os gestores sobre risco e efetividade dos controles administrativos;
- Disponibilizar às unidades administrativas ferramentas e técnicas utilizadas pela auditoria interna para analisar riscos e controles internos;
- Encaminhar ao presidente do CEA as demandas relacionadas à gestão de riscos estratégicos.

Dessa forma, a auditoria interna não tem papel de gerenciar os riscos de fato – já que isto é responsabilidade da Administração. Portanto quando uma atividade de auditoria interna atuar no auxílio à equipe de gestores na configuração ou no aperfeiçoamento dos processos de gerenciamento de riscos, seu planejamento de trabalho deve incluir uma estratégia clara e um cronograma para migrar a responsabilidade destes serviços para membros da equipe da Administração.

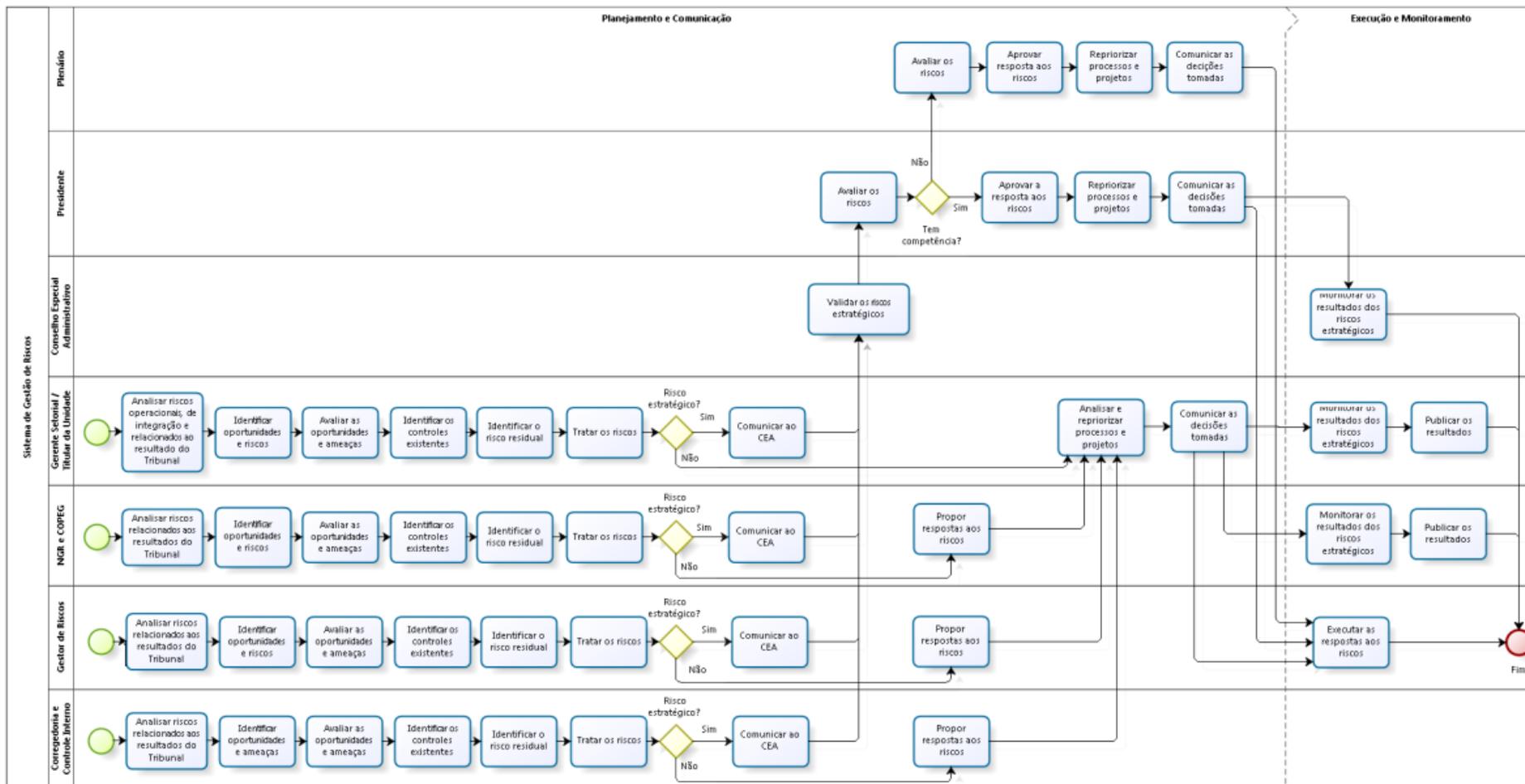


Figura 10 - Sistema de gestão de riscos do TRE-MS (Resolução TRE-MS n. 657/2019)

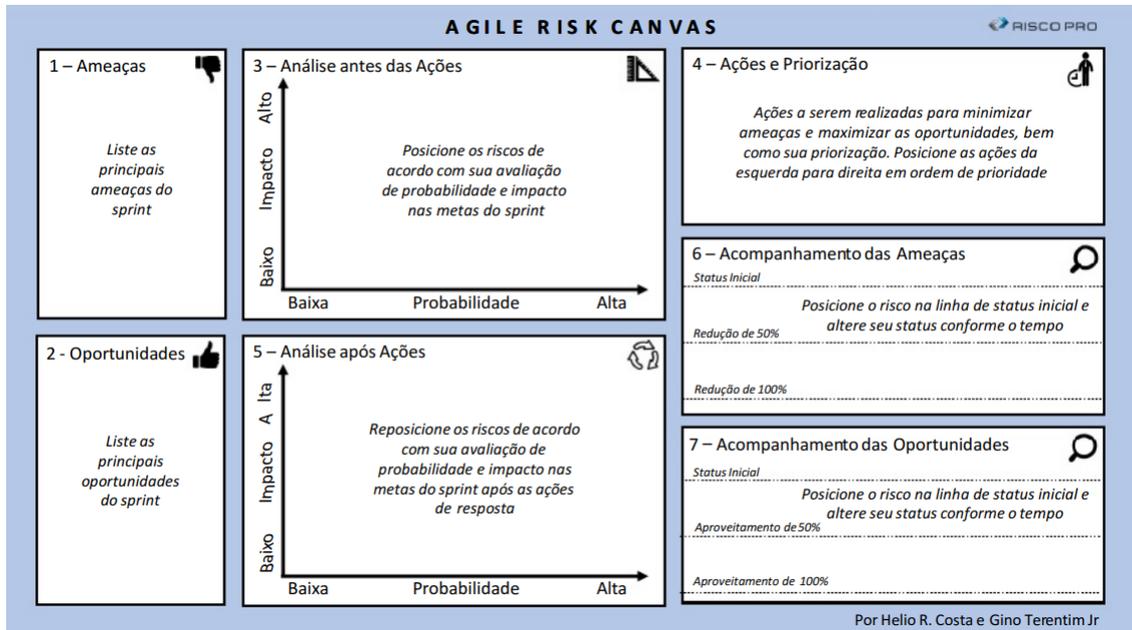


**MODELO MGR-01: Plano de Gerenciamento de Riscos**

Nome do processo, projeto, plano ou programa:		Avaliação dos Eventos (ameaças e oportunidades)			Identificação e definição do controle existente			Tratamento do Risco		Resposta ao risco	Plano de resposta ao risco				
Objetivo do processo, projeto, plano ou programa:		Probabilidade de ocorrência do evento	Impacto no objetivo	Nível do Risco	Descrição do controle existente	Eficácia do controle	Risco residual	Classificação do risco	Apetite a risco		O que fazer? (Antes do risco acontecer – contenção – ou depois do risco acontecer – contingência, conforme o caso)	Área impactada (integração e comunicação)	Responsável	Data inicial	Data final
Responsável / Gestor:															
Área impactada	Ameaças e oportunidades (eventos) que impactam no alcance do objetivo:														

## ANEXO I – MÉTOTO RISK CANVAS<sup>1</sup>

Esse método é ideal para identificar os riscos por meio de oficinas de trabalho. Material necessário: impressão do modelo a seguir em folha A3; post-it de duas cores distintas (uma cor para ameaças e outra para oportunidades).



<sup>1</sup> Método criado para gerenciar riscos pelo Prof. Hélio R. Costa e Gino Terentim Jr. Disponível em <https://docgo.net/agile-risk-canvas> (em 18/06/2019).



Responsável pela elaboração do Manual de Gestão de Riscos  
Núcleo de Gestão de Riscos  
BRUNO CAIMAR MENDONÇA

Diretoria-Geral  
Coordenadoria De Orçamento, Planejamento Estratégico e Gestão  
MARCELO DE FREITAS MACHADO