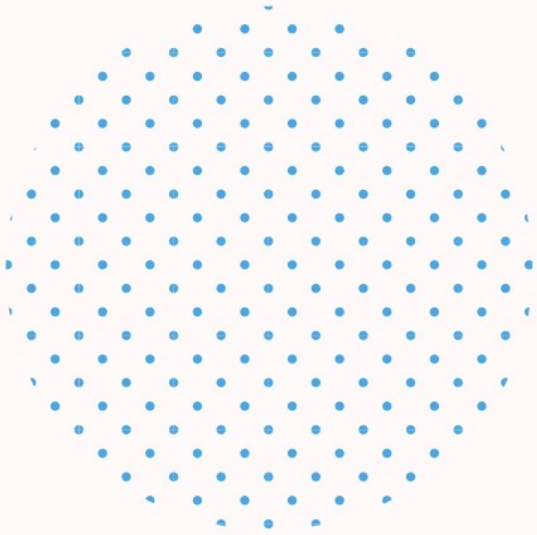
MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

TRE-PA



2020

COMPOSIÇÃO DO PLENO

Des. Roberto Gonçalves de Moura
PRESIDENTE

Desª. Luzia Nadja Guimarães Nascimento
VICE-PRESIDENTE e CORREGEDORA

JUÍZES

Dr. Sérgio Wolney de Oliveira Batista Guedes
Dr. Amílcar Roberto Bezerra Guimarães
Dr. Álvaro José Norat de Vasconcelos
Dr. José Alexandre Buchacra Araújo
Dra. Luzimara Costa Moura

Dr. Felipe de Moura Palha e Silva
PROCURADOR REGIONAL ELEITORAL

Osmar Nelson Ellery Frota
DIRETOR-GERAL

EQUIPE TÉCNICA

GRUPO DE TRABALHO DE GESTÃO DE RISCOS
Hérika Carla da Costa Sodré de Souza
Patricia Guimarães Rocha de Saboya
Arthur Barros Braga
Ingrid Agrassar Houat de Brito
Rosana Nazaré Menezes Matos
Maria Beatriz Carneiro Lima
Walber Joaquim dos Remédios
Anderson Araújo dos Santos
Sandro Gonçalves Borges

APRESENTAÇÃO

O Tribunal Regional Eleitoral do Pará (TRE/PA), na busca pela excelência no exercício de suas competências, adota estratégias para possibilitar a maximização da efetividade de suas ações. A sistematização da gestão de riscos em nível institucional é uma delas e almeja expandir a capacidade da organização para lidar com incertezas, estimular a transparência e contribuir para o uso eficiente, eficaz e efetivo de seus recursos.

Para isso, o TRE/PA considerou como orientação de sua Política de Gestão de Riscos as orientações do Tribunal de Contas da União (TCU), a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016, o modelo das três linhas de defesa constante na Declaração de Posicionamento do Instituto de Auditores Internos (IIA Global), a Norma ABNT NBR ISO 31000:2018, a Resolução TRE-PA nº 5.329/2015, que dispõe sobre o Planejamento Estratégico do Tribunal, bem como o disposto na Resolução TRE-PA nº 5.415/2017, que discorre sobre o Sistema de Governança e Gestão da Justiça Eleitoral do Pará.

Todo esse arcabouço normativo e técnico sobre práticas internacionais de gestão, Normas Técnicas Brasileiras, orientações e decisões do Tribunal de Contas da União, além de consulta a manuais de gestão de tribunais brasileiros com experiência no tema, os quais recomendam a adoção de sistemas de gerenciamento de riscos associados aos processos de planejamento e de tomada de decisão, de modo a garantir que os fins públicos sejam alcançados balizaram a confecção do presente manual, a partir da Resolução que instituiu a Política de Gestão de Riscos deste Regional.

Cumpre destacar que Gestão de Riscos é um processo contínuo e aprimorável, agregado por atividades coordenadas para orientar e controlar a organização quanto à mitigação de riscos que afastam a organização de seus objetivos institucionais.

No intuito de alcançar esse fim, o TRE/PA, através da Portaria nº 18694/2019 TRE/PRE/DG/GPEG/NPGI, constituiu um Grupo de Trabalho responsável pela elaboração dos estudos visando implementar a Política de Gestão de Riscos na instituição.

Após reuniões e debates acerca do tema, foi construída e proposta a Política de Gestão de Riscos do regional, posteriormente aprovada pelo Pleno através da Resolução nº 5.604/2019, publicada no Diário da Justiça

Eleitoral (DJE), de 18 de dezembro de 2019, instituindo, portanto, o Sistema de Gestão de Riscos deste Regional.

A referida política estrutura os princípios, as diretrizes, os objetivos, as responsabilidades e a metodologia utilizada no processo de gestão de riscos desta Justiça especializada.

A base metodológica escolhida pelo tribunal foi a das três linhas de defesa; modelo de gerenciamento eficaz de riscos e controles proposto pelo Instituto de Auditores Internos (IIA Global). O respectivo modelo consiste em: funções que gerenciam e têm propriedade sobre o risco (1ª linha); funções que supervisionam riscos (2ª linha); e funções que fornecem avaliação independente (3ª linha).

Assim, o presente Manual, concebido como ferramenta de apoio e orientação, detalha procedimentos e instrumentos práticos para a implementação da gestão de riscos no âmbito do TRE/PA. No entanto, longe de esgotar todos os questionamentos acerca do tema, almeja, em princípio, cumprir o papel de sistematização da gestão de riscos no regional; propondo-se ser um referencial na busca da informação e um guia de instruções das atividades inerentes à gestão de risco, tendo como principal objetivo o apoio ao usuário como fonte de informação procedimental, auxiliando o processo de aprendizagem organizacional.

LISTA DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS

SUMÁRIO

GLOSSÁRIO

QUADRO 01. Conceitos de acordo com a Política de Gestão de Riscos do TRE-PA: Resolução nº 5.604/2019.

CONCEITOS	
Gestão de Riscos	Processo contínuo, aplicado a toda a organização, que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar eventos em potencial, capazes de afetar o cumprimento dos objetivos organizacionais.
Três Linhas de Defesa	Modelo de gerenciamento eficaz de riscos e controles proposto pelo Instituto de Auditores Internos (IIA Global).
Primeira linha de defesa	Funções que gerenciam e têm propriedade sobre o risco.
Segunda linha de defesa	Funções que supervisionam riscos.
Terceira linha de defesa	Funções que fornecem avaliação independente.
Modelo de gestão de riscos	Modelo baseado nas três linhas de defesa, representado graficamente pela estrutura constante do Anexo desta resolução.
Risco	Evento capaz de afetar positiva ou negativamente os objetivos, sendo medido em termos de impacto e probabilidade.
Gestor de risco	Pessoa ou unidade com a responsabilidade e autoridade para gerenciar um risco.
Apetite a risco	É o grau de risco que o Tribunal está propenso a aceitar para alcançar seus objetivos e agregar valor aos serviços prestados para a sociedade.
Manual da Política de Gestão de Riscos do TRE-PA	É o guia de instruções das atividades inerentes à gestão de risco, tendo como principal objetivo o apoio ao usuário como fonte de informação procedimental.
Plano de Tratamento de Riscos	É o plano de ação com a definição dos controles, das responsabilidades, do tempo e dos recursos necessários para o tratamento dos riscos identificados como prioritários.
Probabilidade	Possibilidade de ocorrência do evento.
Impacto	Efeito resultante da ocorrência do evento.
Tolerância a risco	Margem que o Tribunal permite aos gestores de suportar o impacto de determinado risco em troca de benefícios específicos, ainda que esse risco seja superior ao apetite a risco.
Controle	Providência que modifica o impacto ou a probabilidade do risco.

Fonte: Resolução TRE/PA nº 5.604/2019.

1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

A Política de Gestão de Riscos do TRE/PA disposta na Resolução TRE/PA nº 5.604/2019 compreende: princípios; diretrizes; objetivos; responsabilidades e o processo de gestão de riscos.

1.1 PRINCÍPIOS, DIRETRIZES E OBJETIVOS

A gestão de riscos deste Regional observará os seguintes princípios: proteção dos valores organizacionais; melhoria contínua da organização; visão sistêmica e integração; qualidade e tempestividade das informações; abordagem explícita do risco; transparência; e alinhamento à gestão estratégica.

O processo de gestão de riscos e controles observará as seguintes diretrizes: ser parte integrante dos processos organizacionais; ser parte da tomada de decisões; ser sistemático, estruturado e oportuno; ser baseado nas melhores informações disponíveis; considerar fatores humanos e culturais; e ser capaz de reagir às mudanças tempestivamente.

São objetivos da política de gestão de riscos e controles: apoiar a governança do Tribunal; aprimorar o processo de tomada de decisão, com o propósito de incorporar a visão de riscos em conformidade com as melhores práticas; melhorar a alocação de recursos; aprimorar os controles internos; alinhar a tolerância a risco à estratégia adotada; contribuir para a sustentabilidade das atividades organizacionais; e resguardar a Alta Administração e os demais gestores do Tribunal quanto à tomada de decisão e à prestação de contas.

1.2 ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS

De acordo com o art. 11, da Resolução TRE/PA nº 5.604/2019, integram a estrutura da gestão de riscos: o Conselho de Governança; a Alta Administração; o Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão - GPEG; a atual Secretaria de Auditoria Interna (SAUDI), antiga Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCIA); os gestores de riscos.

1.2.1 Conselho de Governança

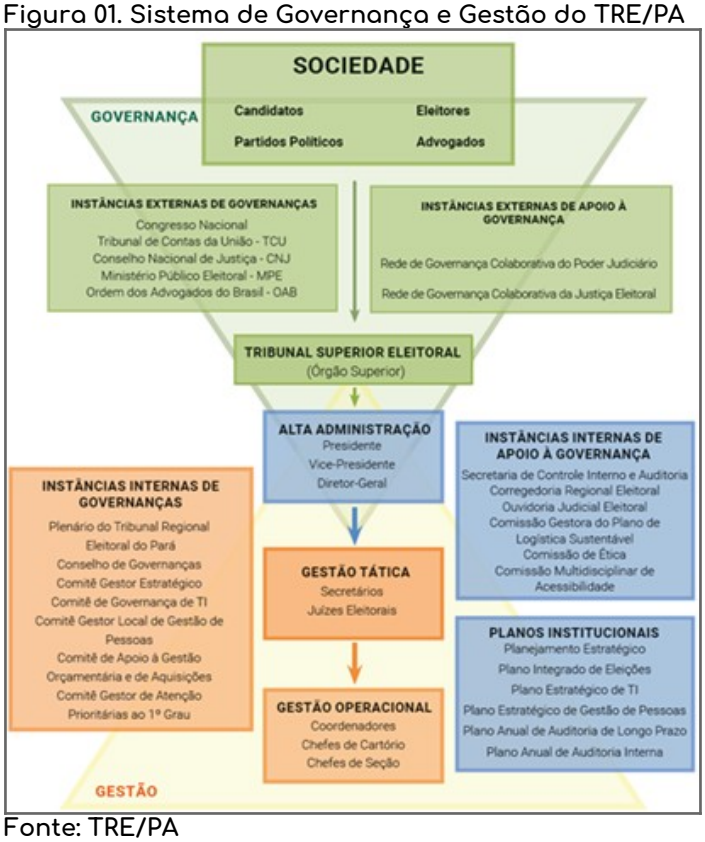
Compete ao Conselho de Governança: indicar temas organizacionais para a aplicação da gestão de riscos; definir o grau de apetite a riscos; revisar a política de gestão de riscos e aprovar o processo de gestão de riscos; monitorar a conformidade e o desempenho do processo de gestão de riscos em nível institucional.

1.2.2 Alta Administração

Compete à Alta Administração: responsabilizar-se pela gestão de riscos; patrocinar a cultura de gestão de riscos e controles; assegurar a alocação dos recursos necessários à gestão de riscos.

Convém anexar a figura 01, que contém o Anexo da Resolução 5.415, de 12 de dezembro de 2017 que dispõe sobre o sistema de governança e gestão da Justiça Eleitoral do Pará.

Figura 01. Sistema de Governança e Gestão do TRE/PA



Fonte: TRE/PA

1.2.3 Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)

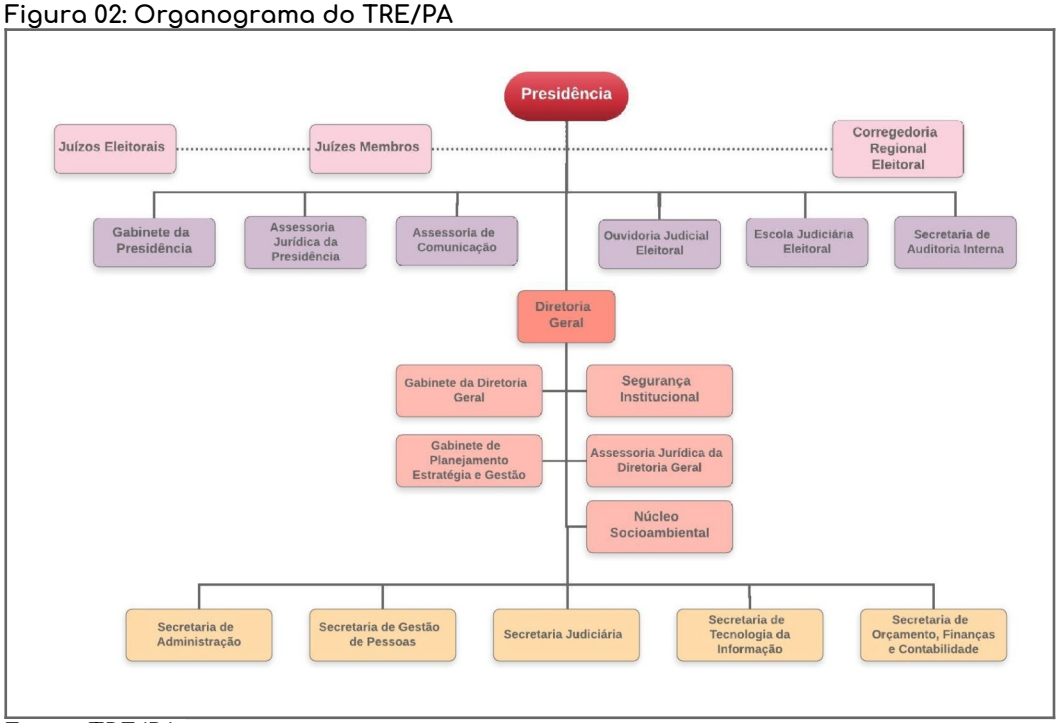
Ao GPEG, compete supervisionar, disseminar e dar suporte metodológico à implementação e operacionalização da gestão de riscos no âmbito do TRE/PA; atuar na coordenação, monitoramento e reporte de riscos; e atuar nas demais funções de responsabilidade da segunda linha de defesa no gerenciamento de riscos.

1.2.4 Secretaria de Auditoria Interna (SAUDI), antiga Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCIA)

Compete promover, com independência e objetividade, a avaliação do processo de gestão de riscos quanto à eficácia, efetividade e

aderência a esta política, propondo melhorias; reportar à instância prevista na Resolução TRE-PA nº 5.373/2016, que dispõe sobre as normas técnicas de auditoria do Tribunal, os resultados das avaliações e o funcionamento do processo de gestão de riscos; e atuar nas demais funções de responsabilidade da terceira linha de defesa no gerenciamento de riscos.

Figura 02: Organograma do TRE/PA



Fonte: TRE/PA.

1.2.5 Gestores de Riscos

Gestor de riscos ou responsável pelos riscos é representado pelo gestor de maior grau hierárquico da organização ou da unidade objeto de análise. O gestor de risco deverá selecionar os processos de trabalho, como também subsidiar o grupo de trabalho com informações relevantes sobre os riscos durante as fases posteriores da metodologia. Além disso, encarregar-se-á do monitoramento do processo em seu conjunto e da comunicação às partes interessadas.

São considerados gestores de riscos, conforme o parágrafo único do art. 11, da Resolução TRE/PA nº 5.604/2019, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, os responsáveis pelas unidades administrativas, pelos processos de trabalho, projetos e ações desenvolvidos nos níveis estratégicos, táticos ou operacionais do Tribunal. E compete aos gestores de riscos, relativamente aos processos de trabalho, projetos e iniciativas sob sua responsabilidade:

I - estabelecer o contexto para o processo de gestão de riscos nos seus respectivos âmbitos e escopos de atuação;

II - identificar, avaliar, controlar e gerenciar os riscos, em alinhamento aos objetivos estratégicos do Tribunal;

III - elaborar os Planos de Tratamento de Riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, bem como definir o prazo para implementação e avaliação dos resultados obtidos;

IV - realizar o monitoramento e a análise crítica do processo de gestão de riscos, propondo ajustes e medidas preventivas e proativas;

V - consultar e comunicar as partes interessadas no processo de gestão de riscos;

VI - atuar nas demais funções de responsabilidade da primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos.

No caso de processos transversais, isto é, processos que atravessam as fronteiras da unidade gestora, interfuncionais ou horizontais. Tais processos são executados de forma transversal, uma vez que possui rotinas afetas a várias unidades, reforça-se que, quando mais de uma área tiver atuação relevante ao longo da execução da metodologia, recomenda-se que o gestor de risco seja da área mais intimamente ligada aos fatores geradores (causas/fontes).

Caso esse gestor não possa ter influência decisória sobre as demais áreas envolvidas, poderão ser definidos gestores de risco que tomarão as decisões de forma colegiada. Destaca-se, ainda, que a aplicação da metodologia resultará em planos de ação para tratamento dos riscos priorizados. Esses planos conterão atividades, para as quais sempre deve haver um gestor responsável. Diferentemente do gestor de riscos, que monitora todo o processo, esse gestor não será responsável pelo risco, mas somente pelas atividades a ele designadas.

2 CONCEITOS BÁSICOS

2.1 RISCO

De acordo com a Norma ABNT NBR ISO 31000:2009, risco é o efeito da incerteza nos objetivos de uma instituição. Um efeito é um desvio em relação ao esperado, seja positivo ou negativo. É a possibilidade de ocorrência de um evento que gere um impacto no atingimento dos objetivos organizacionais.

De acordo com a Resolução TRE/PA nº 5.604/2019, risco é o evento capaz de afetar positiva ou negativamente os objetivos, sendo medido em termos de impacto e probabilidade.

Existem os riscos inerentes e os residuais. Risco inerente é o risco que uma instituição está exposta sem considerar nenhuma medida de controle que permitam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou de seu

impacto sobre os objetivos; enquanto que, risco residual é aquele em que a organização está exposta após a implementação de controles, isto é, o risco que permanece: o remanescente.

2.2 GESTÃO DE RISCOS

De acordo com a ABNT NBR ISO 31000/2018 quando versa sobre relacionamento entre princípios da gestão de riscos, estrutura e processo, a gestão de riscos é o processo contínuo, aplicado a toda organização, que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar, monitorar e comunicar eventos em potencial, capazes de afetar o cumprimento dos objetivos organizacionais.

2.2.1 Por que gerenciar riscos

O gerenciamento de riscos deve ocorrer para que se garanta o atingimento dos objetivos organizacionais, quer seja evitando ameaças (riscos negativos) ou aproveitando oportunidades (riscos positivos).

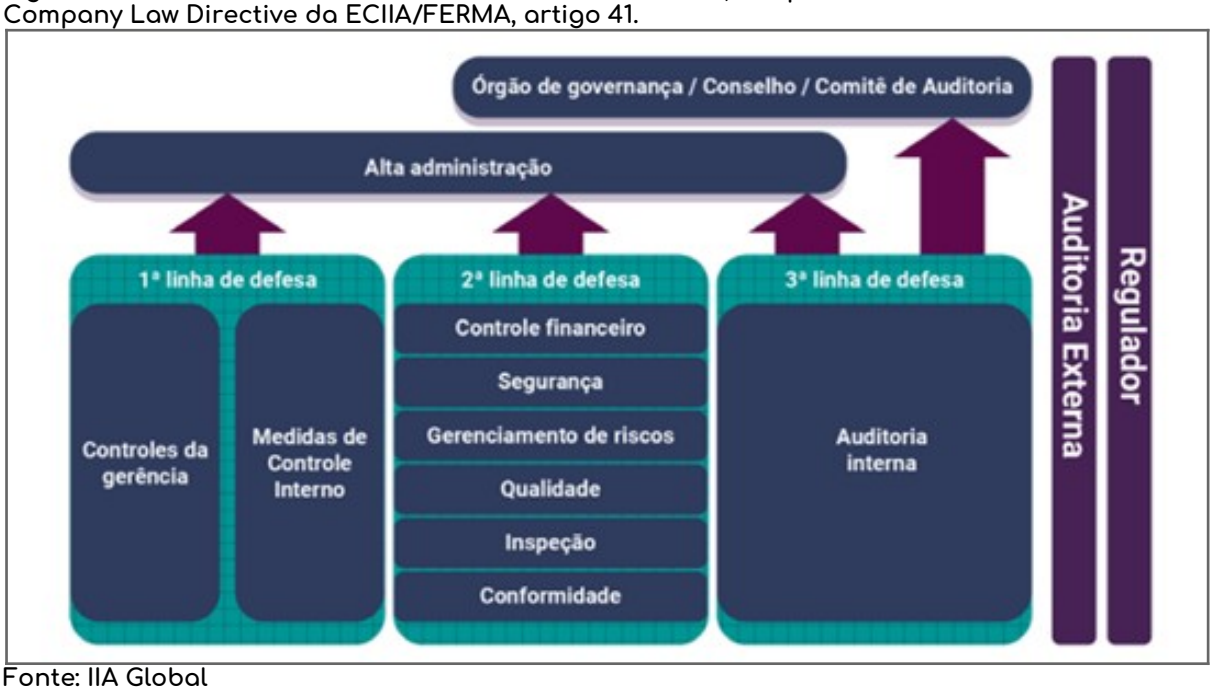
2.3 MODELO DAS TRÊS LINHAS DE DEFESA

De acordo com o Instituto de Auditores Internos (IIA Global), três linhas de defesa é um modelo de gerenciamento eficaz de riscos e controles. Este modelo é uma importante ferramenta para a governança, devido se basear na explicação direta e simples das atividades e papeis que compõem o gerenciamento de riscos e controles. O modelo ainda ajuda a organização a apoiar seus esforços para responder às oportunidades e às ameaças, descreve e divide a estrutura e as funções desempenhadas por cada uma das funções internas; reconhece, ainda, a função dos auditores externos; permite as atribuições da auditoria interna como terceira linha de defesa; e oferece uma estrutura útil para discussão acerca de independência e avaliação.

À 1ª linha de defesa cabem controles internos de gestão executados por cada responsável por atividades ou tarefas; seja em processos finalísticos, seja em processos de apoio. Compõem-se de funções que fazem a gestão e possuem propriedade sobre os riscos. Realizam, portanto, a gestão operacional e realizam procedimentos rotineiros de riscos e controles internos. Nesse nível ocorrem: **a identificação, a análise, a avaliação e o tratamento dos riscos** através do desenvolvimento e da implementação de procedimentos internos que ofereçam garantias razoáveis de que as atividades encontram-se alinhadas aos objetivos definidos.

Já a 2ª linha de defesa se encarrega de supervisionar, dar suporte acerca dos métodos e monitorar os controles internos executados por instâncias que tratam os riscos. Compõe-se de funções da etapa de **monitoramento** dos riscos, a fim de que a 1ª linha atue em consonância com o que foi pretendido na gestão de riscos e controles.

Figura 03. Modelo de Três Linhas de Defesa do IIA Global, adaptado de Guidance on the 8th EU Company Law Directive da ECIIA/FERMA, artigo 41.



Fonte: IIA Global

A 3ª linha de defesa, constituída pela área de auditoria interna, se incumbe de avaliar a operacionalização dos controles internos. Esta linha de defesa é composta de funções que fornecem **avaliações independentes** e objetivas sobre os processos de gestão de riscos, controles internos e governança.

3 METODOLOGIA

Antes mesmo de adentrar na metodologia *per se*, faz-se necessário direcionar o gestor de risco e de maneira mais fácil e rápida a começar com uma breve leitura da planilha disposta no APÊNDICE II deste Manual. Arrisca-se dizer que facilitará o entendimento do(a) leitor(a).

A metodologia adotada para a Gestão de Riscos no TRE/PA é a linha de três defesas; um modelo de ação proposto pelo Instituto de Auditores Internos (*IIA Global*), que consiste, basicamente, em funções que gerenciam e têm propriedade sobre o risco (1ª linha), funções que supervisionam riscos (2ª linha) e funções que fornecem avaliação independente (3ª linha), conforme demonstra-se na figura 01.

Conforme preceitua a Resolução TRE/PA nº 5.604/2019, as três linhas de defesa deste Regional são compostas da seguinte forma:

A **1ª linha de defesa** compete aos gestores de risco, que devem atuar nas funções de responsabilidade desta linha de defesa, além de:

I - estabelecer o contexto para o processo de gestão de riscos nos seus respectivos âmbitos e escopos de atuação;

II - identificar, avaliar, controlar e gerenciar os riscos, em alinhamento aos objetivos estratégicos do Tribunal;

III - elaborar os Planos de Tratamento de Riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, bem como definir o prazo para implementação e avaliação dos resultados obtidos;

IV - realizar o monitoramento e a análise crítica do processo de gestão de riscos, propondo ajustes e medidas preventivas e proativas;

V - consultar e comunicar as partes interessadas no processo de gestão de riscos.

A **2ª linha de defesa** compete ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG), através do Núcleo de Projetos e Governança Institucional (NPGI):

I - supervisionar, disseminar e dar suporte metodológico à implementação e operacionalização da gestão de riscos no âmbito do TRE/PA;

II - atuar na coordenação, monitoramento e reporte de riscos; e

III - atuar nas demais funções de responsabilidade da segunda linha de defesa no gerenciamento de riscos.

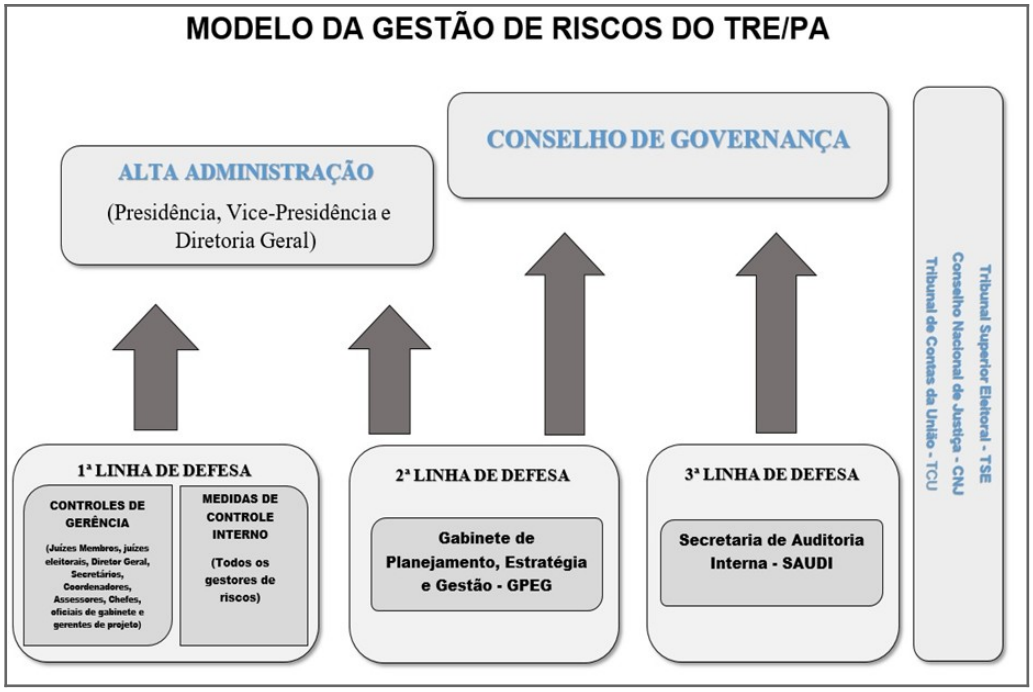
A **3ª linha de defesa** compete à antiga Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCIA), atualmente Secretaria de Auditoria Interna (SAUDI), a qual incumbe:

I - promover, com independência e objetividade, a avaliação do processo de gestão de riscos quanto à eficácia, efetividade e aderência a esta política, propondo melhorias;

II - reportar à instância prevista na Resolução TRE-PA nº 5.373/2016, que dispõe sobre as normas técnicas de auditoria do Tribunal, os resultados das avaliações e o funcionamento do processo de gestão de riscos;

III - atuar nas demais funções de responsabilidade da terceira linha de defesa no gerenciamento de riscos.

Figura 04. Três Linhas de Defesa



Fonte: Elaboração própria, de acordo com a Resolução TRE/PA nº 5.604/2019, adaptada do modelo do IIA Global.

3.1 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Seguindo as orientações contidas na Norma ABNT NBR ISO 31000:2009, o gerenciamento de riscos deve ser precedido da definição de uma estrutura de suporte à gestão de riscos, envolvendo as seguintes etapas:

1. Definição de política interna,
2. Atribuição de responsabilidades,
3. Desenho do processo de gestão de riscos,
4. Alocação de recursos necessários (pessoas, processos, tecnologia da informação) e
5. Estabelecimento de meios de divulgação e comunicação com partes envolvidas e interessadas.

Em cumprimento ao que aborda a referida norma técnica, este Regional definiu sua política interna através da Resolução nº 5.604/2019, na qual consta a atribuição de responsabilidades. Por meio deste manual apresenta-se o desenho do processo de gestão de riscos, a alocação de recursos e meios, além da forma de comunicação com as partes interessadas/ *stakeholders*.

Dessa forma, a gestão de riscos se amolda como processo contínuo, aplicado ao âmbito de toda a organização, consistente no gerenciamento de um conjunto de ações capazes de ajudar o cumprimento

dos objetivos institucionais. A gestão de riscos consiste em um conjunto de ações determinadas a identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar que podem afetar as metas e objetivos nos níveis estratégico, tático e operacional.

Nos termos da política instituída no regional, o processo de gestão de riscos adotado foi o estabelecido na norma ABNT NBR ISO 31000:2018, compreendido nas seguintes fases:

I – **estabelecimento do contexto, escopo e critérios:** diz respeito à definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos e ao estabelecimento do escopo e dos critérios de risco;

II – **identificação dos riscos:** consiste na busca, reconhecimento e descrição de riscos, mediante a identificação das fontes de risco, eventos, suas causas e suas consequências potenciais;

III – **análise dos riscos:** refere-se à compreensão da natureza do risco e à determinação do respectivo nível de risco mediante a combinação da probabilidade de sua ocorrência e dos impactos possíveis;

IV – **avaliação de riscos**: envolve a comparação dos resultados na análise de riscos com os critérios de riscos estabelecidos para determinar as ações de controle;

V – **tratamento dos riscos:** consiste na seleção e implementação de uma ou mais ações de tratamento para modificar os riscos;

VI – **monitoramento e análise crítica:** diz respeito à verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação de risco, realizadas de forma contínua, a fim de determinar a adequação, suficiência e eficácia dos controles internos para atingir os objetivos estabelecidos;

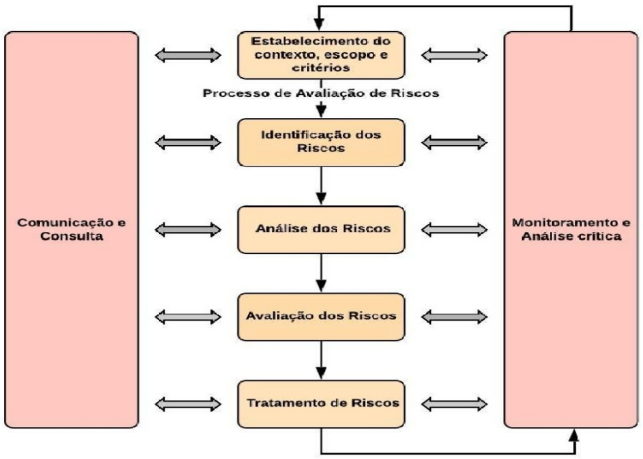
VII – **comunicação e consulta:** consiste na manutenção de fluxo regular e constante de informações com as partes interessadas, durante todas as fases do processo de gestão de riscos; e

VIII – **registro e relato:** convém que o processo de gestão de riscos e seus resultados sejam documentados, registrados e relatados por meios apropriados, de modo a comunicar as atividades a todo o Tribunal, fornecer informações para a tomada de decisão e auxiliar a interação com as partes interessadas.

Na figura 05 é demonstrado graficamente o processo de gestão de

riscos, em consonância com a norma ABNT NBR ISO 31000:2018.

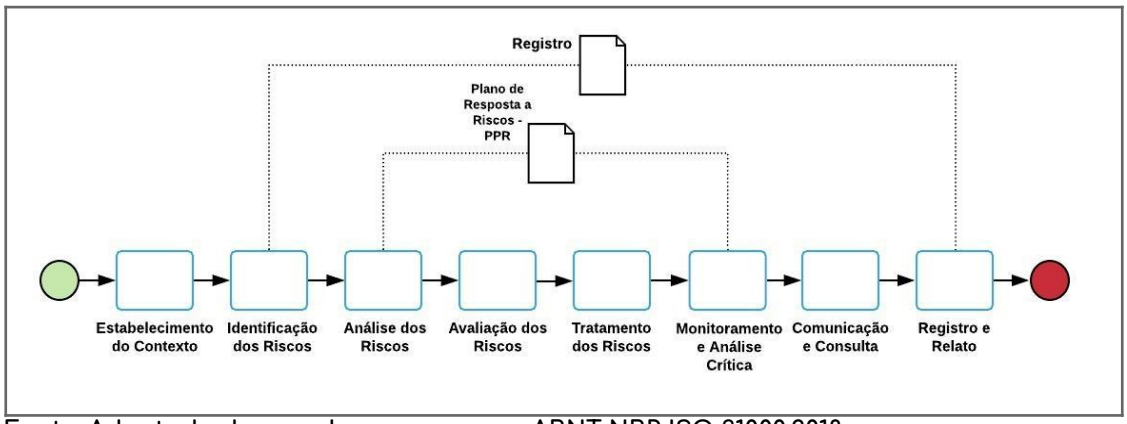
Figura 05. Processo de Gestão de Riscos



Fonte: Adaptado de acordo com a norma ABNT NBR ISO 31000:2018

O referido processo objetiva ser prático, sustentável e de fácil compreensão, para que possa ser aplicado em todos os níveis institucionais. A figura 06, apresentada a seguir, ilustra o processo de gestão de riscos adotado no TRE-PA, com base na norma ABNT NBR ISO 31000:2018.

Figura 06. Processo de Gestão de Riscos



Fonte: Adaptado de acordo com a norma ABNT NBR ISO 31000:2018.

3.1.1 Seleção do processo de trabalho

De acordo com o parágrafo único do artigo 12 da Res. TRE/PA nº 5.604/2019, o processo de gestão de riscos e controles a ser adotado pelo tribunal terá suas fases detalhadas neste manual, com procedimentos e instrumentos necessários. O artigo 15 da referida norma dispõe que o processo de gestão de riscos será efetivado em ciclos periódicos, de acordo com os critérios definidos para sua implantação e desenvolvimento.

Para iniciar o processo de gestão de riscos é necessário selecionar os processos de trabalho dos quais os riscos serão geridos e tratados. Para tanto, deverão ser considerados aqueles processos mais relevantes ao atingimento dos objetivos da unidade e dos objetivos estratégicos do Tribunal ou aqueles mais suscetíveis às incertezas do ambiente.

A seleção dos processos deve ser estabelecida pelo gestor de risco, de acordo com os critérios adequados a cada área de atuação, que podem ser de custos, procedimentos, imagem, atendimento ao usuário, segurança, etc.

Caso não haja definição clara em quais processos atuar, a equipe de trabalho poderá realizar a contextualização da área para identificar o escopo a ser trabalhado.

A fase de contextualização será abordada no tópico seguinte. Em uma situação ideal, o processo em questão já deve estar mapeado para que os riscos priorizados sejam sucessivamente plotados ao longo do fluxo. Caso o mapeamento ainda não tenha sido realizado, o levantamento das principais atividades pode servir de orientação para a identificação dos riscos.

3.1.2 Escopo

Após a definição dos processos, a equipe de trabalho consolidará os objetivos, responsabilidades, produtos e principais atividades do processo selecionado, conforme exemplificado na tabela abaixo:

3.1.3 Estabelecimento do contexto

Na etapa de estabelecimento do contexto é necessário analisar os **ambientes externo e interno** da organização, constando, o escopo e critérios, através do preenchimento do formulário de levantamento de informações sobre ambiente e sobre a fixação de objetivos.

Nesta fase devem ser identificados e preenchidos:

1. Descrição do processo/ ação/ projeto de forma resumida, ou seja, um breve relato para compreensão do fluxo (mapa do processo organizacional), dos resultados esperados e dos atores ou áreas envolvidos;
2. Objetivo do processo/ ação/ projeto organizacional (importa apontar qual(is) objetivo(s) organizacional será(ão) alcançado(s) através daquele processo;
3. Unidade responsável;
4. Objetivo estratégico relacionado (macrodesafio);
5. Relação com o objetivo estratégico;
6. Sistemas utilizados;
7. Informações sobre o contexto interno e externo do processo, considerando cenário atual ou futuro: oportunidades; ameaças; forças; e fraquezas.

Na 1ª aba da planilha (APÊNDICE II) consta o "Estabelecimento do Contexto". Nesta fase o gestor de risco deverá preencher a planilha com as seguintes informações sobre o processo:

1. Descrição do processo/ação/projeto de forma resumida, ou seja, um breve relato sobre o processo para compreensão do fluxo, resultados esperados e atores ou áreas envolvidos;
2. Objetivo; a unidade responsável;
3. Selecionar (na seta) qual o objetivo estratégico relacionado (macrodesafio);
4. Informações sobre o contexto interno e externo do processo, considerando cenário atual ou futuro: oportunidades; ameaças; forças; e fraquezas. (Preencher a matriz SWOT[1]).

1 SWOT: vide no APÊNDICE I informações sobre essa matriz e formas de realizar o preenchimento dessas informações.

Tabela 01. Fase de Estabelecimento do contexto, escopo e critérios. Formulário de levantamento de informações sobre o ambiente e a fixação de objetivos (APÊNDICE II)

Estabelecimento do contexto, escopo e critérios. Formulário de Levantamento de Informações sobre Ambiente e sobre a Fixação de Objetivos	
Informações sobre o Processo	
Processo/ Ação/ Projeto	Descrição do processo/ação/projeto de forma resumida, ou seja, um breve relato sobre o processo para compreensão do fluxo, resultados esperados e atores ou áreas envolvidos
Objetivo	
Unidade responsável	
Objetivo estratégico relacionado/ MACRODESAFIO (selecione)	GDC. Garantir os direitos de cidadania. PERSPECTIVA: SOCIEDADE
Sistemas utilizados	
Informações sobre o contexto interno e externo do processo	Informações sobre o contexto interno e externo do processo, considerando cenário atual ou futuro: oportunidades; ameaças; forças; e fraquezas. (((trazer para o comentário na matriz SWOT)))
Útlima atualização:	abril / 2020

Fonte: Elaboração própria (APÊNDICE II).

Essa fase compreende a identificação dos fatores internos e externos com mais capacidade de intensificar o risco. Uma das ferramentas amplamente utilizadas para a realização da análise do ambiente é a matriz SWOT (vide APÊNDICE I).

As consequências podem ser definidas como o efeito que a materialização do evento gera na realização dos objetivos. A descrição detalhada das consequências auxilia na concepção e implementação de controles hábeis a diminuir o impacto do risco. Nessa conjuntura, o uso de algumas ferramentas administrativas como *brainstorming* (vide APÊNDICE I) e Diagrama *bow tie* (vide APÊNDICE I), podem ajudar no contexto ou, ainda, o Diagrama de Ishikawa (vide APÊNDICE I).

3.1.4 Identificação dos Riscos

A etapa de identificação consiste em reconhecer os eventos de risco que tenham potencial para se materializar em situações ou que gerem consequências capazes de:

- Prejudicar (ou auxiliar, no caso de risco positivo) a realização dos objetivos organizacionais.
- Atrasar o alcance de objetivos.
- Evitar o atingimento de objetivos.

Segundo preceitua as Diretrizes para a Implementação da Gestão de Riscos da ISO 31000:2009 (p. 28), o objetivo da fase de:

> identificação de riscos é desenvolver uma lista abrangente de fontes de riscos e eventos que podem ter um impacto na consecução de cada um dos objetivos (ou elementos-chave) identificados nos contextos. (...) A lista deve ser abrangente,

pois os riscos não identificados podem se tornar uma ameaça à organização ou fazer com que se percam oportunidades importantes.

O Apêndice II deste documento traz na 3º aba da planilha produzida as etapas de Identificação (3.1.4.), a qual é citada neste tópico, seguida das demais etapas: Análise (3.1.5.) e Avaliação dos Riscos (3.1.6.).

Tabela 02. Fase de Identificação, Análise e Avaliação dos Riscos (APÊNDICE II)

Identificação, Análise e Avaliação dos Riscos								
		Identificação de Eventos de Riscos						
Etapas do Processo/ Ação/ Projeto	Evento de Risco	Causa	Consequência	Controle existente (descrever se houver)	Categorias de Risco (selecione)	Probabilidade do Risco (selecione)	Impacto do Risco (selecione)	Nível de Risco

Fonte: Elaboração própria (APÊNDICE II).

Segundo a ISO 31000:2009, os componentes de um risco são:

- **Fonte de risco** ou perigo: o que possui potencial intrínseco de prejudicar ou ajudar.
- **Evento:** algo que ocorre que tenha impacto, ou seja, evento é o incidente ou a ocorrência originada de fatores internos ou externos que afetam a realização de objetivos, isto é, caracteriza-se por um fato com a potencialidade de causar prejuízo (ameaça) ou benefício (oportunidade) ao alcance dos objetivos.
- **Causas**: (O quê? Por quê?) são os fatores que, de forma individual ou conjugada, têm o potencial de dar origem ao risco. Normalmente, são associadas a deficiências em processos, pessoas, sistemas, estrutura organizacional, infraestrutura física e tecnológica, além de aspectos externos, como econômicos, políticos, sociais, tecnológicos e outros. As possíveis causas podem ser identificadas a partir de autoavaliação realizada pela unidade, através do gestor de risco - individualmente ou com sua equipe - através das análises: do ambiente; de restrições (orçamentárias, de tecnologia, de material, de pessoas etc); de premissas; de leis, normas e regulamentos; das partes interessadas; de lições aprendidas, dentre outras.
- **Consequências:** resultado ou impacto em relação a diversas partes interessadas. Pode-se dizer que os efeitos são as consequências das incertezas, que causam impactos nas atividades da instituição. Podem ser impactos negativos ou positivos.
- **Controles e seus níveis de eficácia:** são controles existentes. Podem ser controles preventivos que agem nas possíveis causas do risco, no intuito de prevenir sua ocorrência; ou controles atenuantes ou de recuperação, executados após a ocorrência do risco para diminuir seu impacto.
- **Quando e onde o risco poderia ocorrer.**

Nessa etapa, a identificação dos riscos será realizada pelos gestores de riscos das unidades e pode utilizar de técnicas de identificação, como: *brainstorming* (Vide Apêndice I); entrevistas; registros da unidade; documentos revisados; abordagem de *workshops* com o uso de facilitadores; dentre outros. Faz-se necessário identificar os eventos de risco, suas causas e consequências, da maneira mais clara e abrangente possível, uma vez que os riscos que deixarem de ser levantados nessa etapa não serão incluídos nas etapas seguintes.

Importa documentar essa etapa com a descrição do método usado, participantes da identificação dos riscos e as fontes de informação consultadas para fins de registro dos riscos (Vide a etapa 3.1. 10 Registro e Relato).

Quadro 01. Evento de Risco, causas e consequências

Evento de Risco	Causas	Consequências
Descrever o risco que pode impactar negativamente o atingimento dos objetivos.	*Relacionar as causas que podem ocasionar os riscos.*	*Apontar o resultado da ocorrência dos eventos de risco mapeado.*

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 02. Evento de Risco, causas e consequências (exemplos)

Evento de Risco	Causa	Consequência
Ausência de registro pela unidade de uma atividade no PIE.	Esquecimento da unidade responsável.	Impossibilidade de monitoramento no sistema da execução da atividade.

Fonte: Elaboração própria a partir do APÊNDICE II.

3.1.5 Análise dos Riscos

Segundo as diretrizes de Gestão de Riscos (ISO 31000:2009), a análise dos riscos refere-se à compreensão da natureza do risco e à determinação do nível de risco, mediante o produto da probabilidade de sua ocorrência e dos impactos possíveis. Nesse sentido, devem-se considerar parâmetros internos e externos para embasar a definição desse nível. A análise ajudará a definir as prioridades e opções de tratamento (Vide etapa 3.1.7 Tratamento dos Riscos).

O Apêndice II deste documento traz na 3ª aba da planilha produzida além da etapa de Identificação (3.1.4.), já exposta anteriormente, esta, que se trata neste tópico, e, na sequência, a Avaliação dos Riscos (3.1.6.).

O TRE/PA, no item 4.2 do seu Plano de Tratamento de Riscos para as Aquisições apresenta também perguntas úteis acerca da análise dos riscos a partir dos eventos, ajudando o usuário a analisar o risco através do evento de risco.

A Gestão de Riscos da ISO 31000:2009 preceitua que (p. 35):

> As ferramentas de análise permitem que os riscos sejam expressos pela combinação de seus dois componentes, ou seja, consequências e probabilidade. A relação entre esses dois itens depende de muitos fatores que, por sua vez, refletem a real natureza do risco e a maneira como ele é percebido. (...) risco é uma função tanto da probabilidade como da medida das consequências. (...) o risco pode ser expresso da seguinte forma: **Risco = função da (Probabilidade e Consequências[2]). (Grifo nosso)**

A escala de probabilidade mede a possibilidade de ocorrência do risco; é a chance de ocorrência do risco e é medida por uma escala de frequência. Nesta metodologia optou-se por utilizar uma matriz de risco "5x5", com os graus: Muito Alto; Alto; Médio; Baixo; e Muito Baixo.

Desta forma, na descrição consta a análise que deve ser feita, respondendo à pergunta: qual a probabilidade desse risco ocorrer? Exemplo: evento repetitivo e constante; praticamente é um risco esperado e certo de acontecer. Logo, deverá ser classificado em um grau MUITO ALTO, pois é muito alta a probabilidade desse risco acontecer.

2 Consequências é igual ao que tratamos nesta metodologia como IMPACTO.

Quadro 03. Nível, grau e descrição do risco na escala de probabilidade.

ESCALA DE PROBABILIDADE		
NÍVEL	GRAU	DESCRIÇÃO
1	Muito Baixo	Ocorrência improvável. Possibilidade muito baixa de ocorrer. Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência
2	Baixo	Rara possibilidade de ocorrência.Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência
3	Médio	Há possibilidade moderada de ocorrência. Possível. Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência conhecido pela maioria dos gestores e operadores do processo
4	Alto	Há grande possibilidade de ocorrência. Provável e até esperado que ocorra o evento. Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido
5	Muito Alto	Evento repetitivo e constante. Alta probabilidade de ocorrência. Evento, praticamente, esperado e certo de ocorrer.

Fonte: Elaboração própria a partir do APÊNDICE II.

Já o impacto do risco é o tamanho do risco e a sua capacidade de afetar os objetivos da organização; do processo; da atividade. Trata-se de uma medida quantitativa que pode ser avaliada através de métodos estatísticos; histórico de ocorrência; relatórios anteriores, conhecimento do gestor de risco, dentre outros. A escala de impacto mede o efeito, nos objetivos do processo, da materialização do risco.

Nesta metodologia optou-se, como dito anteriormente, por uma matriz de risco "5x5"; assim, os graus de impacto são classificados também em: MUITO ALTO; ALTO; MÉDIO; BAIXO; e MUITO BAIXO.

Portanto, na descrição consta a análise que deve ser feita, respondendo à pergunta: qual o impacto nos objetivos se esse risco ocorrer? Exemplo: impacto inaceitável nos objetivos, sem a possibilidade de recuperação. Desta maneira, deverá ser classificado em um grau MUITO ALTO, pois é muito alto o seu impacto nos objetivos se esse risco acontecer.

Quadro 04. Nível, grau e descrição do risco na escala de impacto.

ESCALA DE IMPACTO		
NÍVEL	GRAU	DESCRIÇÃO
1	Muito Baixo	Impacto nulo ou insignificante nos objetivos
2	Baixo	Impacto mínimo ou baixo nos objetivos
3	Médio	Impacto mediano ou moderado nos objetivos, com possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas
4	Alto	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação no caso de consequências negativas
5	Muito Alto	Impacto máximo ou inaceitável nos objetivos, sem possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas

Fonte: Elaboração própria a partir do APÊNDICE II.

Para a definição da probabilidade e do impacto, é importante apreciar as causas e as consequências de cada risco, estabelecidas na fase de identificação.

Quadro 05. Exemplo de eventos de riscos, causas, consequências, probabilidade e impacto do riscos

Evento de Risco	Causa	Consequência	Probabilidade	Impacto
Não cumprimento dos prazos estabelecidos pelas unidades.	Fator externo à unidade responsável.	Atraso das demais atividades consequentes.	Médio	Médio
Não cumprimento dos prazos estabelecidos pelas unidades.	Fator interno à unidade responsável (cumpirmento de um pré-requisito por outra unidade)	Atraso das demais atividades consequentes	Médio	Médio

Fonte: Elaboração própria a partir do APÊNDICE II.

3.1.5.1 Categorias de Riscos

Conforme o art. 13, da Resolução TRE/PA nº 5.604 /2019, esta política de gestão de riscos e controles abrangerá as seguintes categorias de riscos:

I - **estratégico:** categoria associada à tomada de decisão que pode afetar o alcance dos objetivos da organização;

II - **operacional**: categoria associada à ocorrência de perdas ou ganhos de produtividade, ativos e orçamentos, resultantes do impacto em processos internos, estrutura, pessoas, sistemas e tecnologia, bem como às ocorrências resultantes de eventos externos;

III - **comunicação**: categoria associada aos eventos que podem afetar a disponibilidade de informações para a tomada de decisões e o cumprimento das obrigações de *accountability* (prestação de contas às instâncias controladoras e à sociedade);

IV - **conformidade**: categoria associada ao cumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como de normas e procedimentos internos;

V - **orçamento**: categoria associada às hipóteses em que a execução financeira difere do planejamento orçamentário;

VI - i**magem**: categoria associada às ações que podem impactar a reputação do Tribunal perante a sociedade;

VII - **sustentabilidade**: categoria associada às ações que podem impactar o tripé da sustentabilidade (social, ambiental e econômico).

Deverão ser considerados, para fins de categorização e classificação, tanto os riscos internos quanto os riscos externos à organização. As categorias de risco constituem escala descritiva, que retratam situações aplicáveis ao contexto do processo selecionado, visando conferir mais objetividade à análise dos riscos.

Um dos fatores críticos de sucesso dessa fase é a abrangência adotada para a análise do ambiente. Dessa forma, podem ser considerados, no âmbito do contexto externo, aspectos políticos, legais, econômicos e sociais, além do relacionamento com as partes interessadas e a utilização de critérios e requisitos socioambientais para aplicação em bens e serviços a serem contratados pela administração pública.

No contexto interno, por sua vez, é possível analisar aspectos relacionados à governança, estrutura organizacional, hierarquia de funções e responsabilidades, sistemas de informação, cultura e clima organizacional, além das normas internas vigentes, com foco nos objetivos organizacionais.

3.1.5.2 Nível de Riscos

A magnitude do risco é chamada de **nível de risco**, expressa pelo produto das variáveis impacto e probabilidade. É o resultado para a avaliação do risco, levando em conta:

PROBABILIDADE *versus* IMPACTO

Segundo a ISO 31000:2009 (p. 42), "as categorias podem estar associadas ao nível recomendado de atenção da direção ou à escala do tempo necessário para a resposta requerida". Desta forma:

Quadro 06. MATRIZ DE RISCO ADOTADA TRE/PA (mapa de calor)

Risco muito alto o alto	Necessária atenção da direção executiva sênior e especificação de planos de ação e responsabilidades da direção.
Risco médio	Gestão através de monitoramento específico ou procedimentos de resposta e especificação das responsabilidades da direção.
Risco baixo	Gestão através de procedimentos de rotina; provavelmente não requer aplicação específica de recursos.

Fonte: ISO 31000:2009 (GRIFO NOSSO)

A Matriz de nível de risco, que também chamamos de "mapa de calor[3]", representa a magnitude dos riscos, por meio da multiplicação dos graus de probabilidade e de impacto dos riscos, a fim de subsidiar as etapas de priorização e tratamento, no sentido de determinar tratamento priorizado para aqueles que alcançarem níveis de risco inerente* mais elevados. Exemplo: Probabilidade 4, impacto 5; nível de risco inerente =

3 Mapa de calor, pois quanto mais "quente" do ícone demonstrado na matriz, maior o risco. Exemplo: cor vermelha: RISCO MUITO ALTO; enquanto que quanto mais "fria"; menor o risco.

probabilidade x impacto = 20.

Em simples palavras, a combinação entre a probabilidade e o impacto determina o nível de risco. Exemplo: probabilidade MUITO BAIXA x impacto ALTO = nível de risco BAIXO. No preenchimento da matriz, o nível de risco dará esse resultado, conforme APÊNDICE II (planilha).

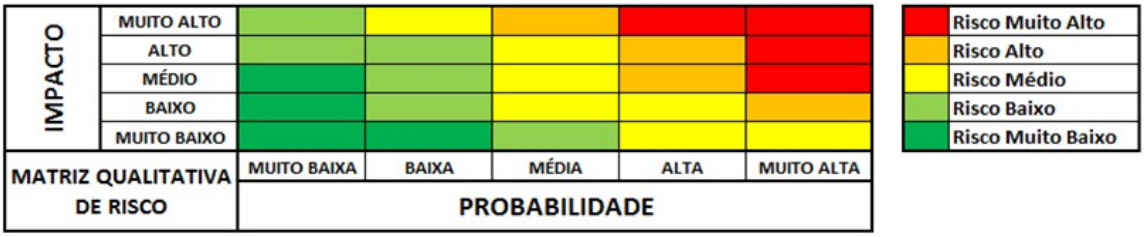
IMPACTO	PROBABILIDADE	NÍVEL DE RISCO
ALTO	MUITO BAIXA	BAIXO

Trata-se do resultado para a avaliação do risco, levando-se em conta a probabilidade e o impacto. Assim, a matriz aponta por cores que variam do:

1. **vermelho**, para Risco Muito Alto;
2. **laranja**, para Risco Alto;
3. **amarelo**, para Risco Médio;
4. **verde-claro**, para Risco Baixo;
5. **verde-escuro**, para Risco Muito Baixo.

O nível de risco inerente é aquele antes de considerar qualquer controle preexistente.

Quadro 07. MATRIZ DE RISCO ADOTADA TRE/PA (mapa de calor)



Fonte: Elaboração própria a partir do APÊNDICE II.

De acordo com parágrafo único do artigo 15 da Resolução 5.604/2019, será de até dois anos, a partir de sua publicação (dezembro de 2019), o prazo para a definição pelo Conselho de Governança dos níveis de apetite a risco do TRE/PA. O apetite a risco é a quantidade de risco, no sentido mais amplo, que uma organização está disposta a aceitar em sua busca para agregar valor. Dessa forma, todos os riscos que se localizarem dentro da faixa de apetite a risco podem ser aceitos, enquanto aqueles que exorbitem tal limite deverão ser tratados pela unidade competente.

A tolerância ao risco é a margem que a administração permite aos gestores de suportar o impacto de determinado risco em troca de benefícios específicos, ainda que esse risco seja superior ao apetite a risco determinado pela organização.

3.1.6 Avaliação dos Riscos

A avaliação dos riscos consiste na comparação dos resultados obtidos na etapa de análise com o apetite previamente estabelecido, a fim de verificar quais riscos necessitam de tratamento, ou mesmo, se uma determinada atividade deve ser realizada ou necessita de prioridade de tratamento.

O Apêndice II deste documento traz na 3ª aba da planilha produzida, além das etapas de Identificação (3.1.4.), Análise (3.1.5.), esta que trata o tópico: a Avaliação dos Riscos (3.1.6.).

Essa etapa envolve a seleção da resposta mais adequada para tratamento do risco - RESPOSTA AO RISCO. Caso necessário, pode-se encaminhar a lista de riscos priorizados, classificada de acordo com os níveis residuais, às instâncias superiores para deliberação das respostas apropriadas.

Nessa etapa, o gestor de risco deverá indicar a opção de resposta ao risco mapeado, tendo com opções: aceitar, mitigar, compartilhar ou evitar.

Como opções de resposta, figuram-se as seguintes:

» **Evitar o risco:** atuar com o objetivo de impedir o início ou provocar a descontinuação das atividades que geram os riscos, ao intervir diretamente em suas causas (fonte de risco), o que elimina a possibilidade de ocorrência do risco. É uma ação para evitar totalmente o risco, ou seja, decisão de descontinuar ou não começar o processo ou a atividade. Geralmente um risco é evitado quando é classificado como ALTO ou MUITO ALTO e a implantação de um controle é inviável pelo custo ou pela impossibilidade de mitigação.

» **Mitigar o risco:** adotar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos. É reduzir a probabilidade e/ou o impacto de ocorrência do risco. Um risco é mitigado normalmente quando é considerado MUITO ALTO, ALTO ou MÉDIO e a implementação de controles representa um custo-benefício apropriado. Se a opção for mitigar um risco, deve ser definido um plano de tratamento para tal, contendo: a descrição (escopo) com objetivo, os benefícios e medidas de tratamento; as etapas ou tarefas; e as sub-tarefas ou sub-etapas, se for o caso, com data de início e fim, além da definição dos sujeitos ou unidades responsáveis por implementá-las.

» **Aceitar o risco:** não adotar medida alguma para afetar a probabilidade ou o impacto dos riscos, por ser o nível do risco residual considerado baixo. É não tomar nenhuma medida de alteração da probabilidade ou da consequência do risco. Trata-se de tolerar o risco, dado que o nível de risco é considerado BAIXO ou MUITO BAIXO ou a capacidade de a organização tratá-lo ser bastante limitada ou com custo desproporcional ao benefício. Deve estar dentro do nível de tolerância ao risco estipulada pela organização.

» **Compartilhar o risco:** reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos pela transferência ou compartilhamento com outra parte interessada, de uma porção do risco, por exemplo, com a contratação de um seguro. Trata-se de transferir ou compartilhar total ou parcialmente o risco com terceiros através de terceirização de atividades ou processos, os quais a organização não tem domínio. Um risco é compartilhado geralmente é considerado MUITO ALTO, ALTO ou MÉDIO.

Quadro 8. NÍVEL DE AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

Nível de risco	Resposta ao risco
Muito Alto	Evitar; Mitigar; Compartilhar
Alto	Evitar; Mitigar; Compartilhar
Médio	Mitigar; Compartilhar
Baixo	Aceitar
Muito Baixo	Aceitar

Fonte: Elaboração própria a partir dos pressupostos da ISO 31000:2009

3.1.7 Tratamento dos Riscos

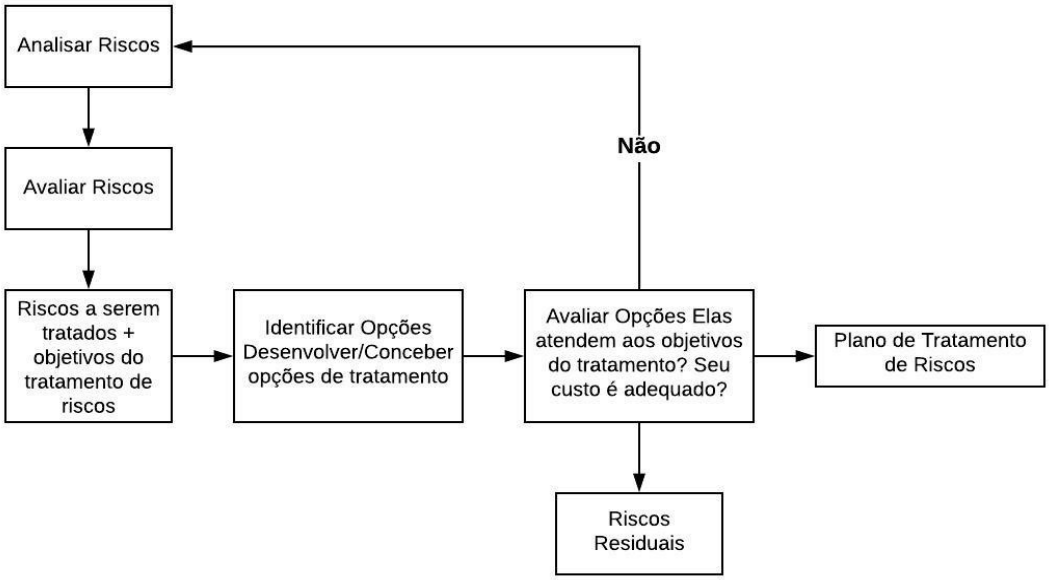
Basicamente, essa fase consiste em planejar e executar ações para modificar a probabilidade ou o impacto de um risco, de acordo com a opção de tratamento escolhida pela organização, ou seja, de acordo com a resposta dada ao risco: **mitigar, aceitar, compartilhar ou evitar.**

O Apêndice II deste documento traz na 4ª aba da planilha produzida esta etapa de Tratamento dos Riscos (3.1.7); além das seguintes: Monitoramento dos Riscos e análise crítica (3.1.8); Comunicação e consulta (3.1.9); Registro e relato (3.1.10).

Tratar os riscos compreende adotar ações para modificação do nível de risco e elaborar planos de tratamento. Esta fase se incumbe de ser responsável pela implementação de ações para modificar os níveis de risco. De acordo com a ISO 31000:2009 (p. 54 e 55) o processo de tratamento dos riscos e o desenvolvimento dos planos de ação do tratamento ocorrem de acordo com o Fluxo:

1. Analisar Riscos.
2. Avaliar Riscos.
3. Riscos a serem tratados + objetivos do tratamento de riscos
4. Identificar opções. Desenvolver ou conceber opções de tratamento.
5. Avaliar opções: elas atendem aos objetivos do tratamento? Seu custo é adequado? SIM OU NÃO?
6. Se SIM: fazer o Plano de Tratamento de Riscos.
7. Se NÃO: Analisar Riscos novamente.

Figura 07. Tratamento dos Riscos, segundo a ISO 31000:2009



Fonte: ISO 31000:2009

Tomando como base o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU/2018 (pág. 33. Grifo nosso), que discorre sobre as opções **"de tratamento de riscos incluem evitar, reduzir (mitigar), transferir (compartilhar) e aceitar (tolerar) o risco, devendo-se observar que elas não são mutuamente exclusivas",** verifica-se que para tratar nível de risco considerado muito baixo ou baixo, a diretriz de resposta, em regra, é a adoção de nenhuma medida, além das já adotadas, impondo-se somente seu monitoramento no intuito de garantir que o risco residual se mantenha dentro do aceitável, ou seja, baixo. **Já para um nível de riscos médio, alto ou muito alto, é imprescindível requerer uma resposta imediata para minimizar o risco residual.**

Assim, norteado pela resposta mais adequada ao risco, nessa fase do processo de gestão, deverão ser planejadas as ações a serem implementadas tanto para diminuir a probabilidade de concretização do risco quanto para reduzir o seu impacto, ou de ambos, no caso de ele vir a materializar-se.

Existem, portanto, algumas respostas já delineadas para os riscos, de acordo com o quadro 10. A gestão decidirá como irá tratar os riscos,

avaliando os efeitos das respostas possíveis.

É importante observar que essa fase inclui as seguintes etapas:

» Verificar custo-benefício: avaliar o custo-benefício de cada opção de tratamento e o efeito de cada uma sobre a probabilidade e o impacto do risco; considerar os riscos cujo tratamento não é economicamente justificável; avaliar os riscos secundários produzidos pelo tratamento, entre outros;

» Elaborar plano de ação: o tratamento dos riscos será concretizado por meio de um plano de ação específico para cada risco levantado. Para fins desta metodologia, utilizar-se-á um documento no SEI intitulado PTR (Plano de Tratamento de Riscos), constante no APÊNDICE IV e como documento padrão no próprio sistema SEI.

» Validar controles: apresentar os planos de ação para o gestor máximo da área, comitê ou comissão, ou até mesmo para a administração superior, quando couber, para análise do custo e esforço necessários à implementação dos controles propostos, a fim de selecionar e priorizar quais deverão ser executados.

Quadro 09. Exemplo de Etapa de Tratamento dos Riscos

ETAPA DE TRATAMENTO DOS RISCOS	
Evento de risco:	**• Decisões sobre as aquisições dispersas na organização**
Causas:	Ausência de priorização das aquisições que apoiam a implementação das ações organizacionais mais relevantes
Consequências:	Diminuição do impacto da atuação da organização para sociedade
Responsável pelo tratamento e monitoramento do risco:	• Gestor do risco ou alguém designado para tratar esse risco específico.
Controles:	----------

Fonte: Elaboração própria.

Destaca-se que faz-se necessário o preenchimento na planilha, na aba de "Tratamento dos Riscos" das informações básicas, de acordo com o que mostra o quadro 12. No entanto, para fins de acompanhamento, controle e monitoramento, consoante o que descreveu-se acima, utilizar-se-á um documento no SEI intitulado **PGP Plano de Tratamento de Riscos**, constante no APÊNDICE IV e como documento padrão no próprio sistema SEI.

Quadro 10. Planilha com a aba do Tratamento de Riscos

Tratamento dos Riscos						
Resposta ao Risco (selecione)	Descrição da Ação de Controle (o que será feito?)	Unidade Responsável pela Implementação	Como será Implementado	Parceiros	Previsão de início	Previsão de conclusão

Fonte: Elaboração própria.

Destaca-se que, por vezes, o estabelecimento de um controle é capaz de mitigar, ao mesmo tempo, vários riscos, enquanto há situações em que diversos controles precisam ser criados para reduzir a magnitude de apenas um risco. Ademais, a resposta ao risco pode envolver tanto a concepção de novos controles como a otimização dos existentes, a depender da especificidade do risco. Por fim, quanto ao desenho dos controles, recomenda-se que a proposição de ações prime pelo estabelecimento de indicadores de desempenho, pela designação de funções e pela substituição dos controles manuais por automatizados, sempre que possível.

Cumpre ressaltar a necessidade de verificação da existência de algum controle sobre o risco, ou seja, checar todas as ações e atividades realizadas para diminuir a probabilidade e o impacto do risco, descrevendo as medidas implementadas para tratar os riscos e os controles para atingir as causas relacionadas.

De igual forma, é necessário verificar se cabe um novo controle

para minimizar a probabilidade e o impacto do risco, descrevendo as medidas futuras para tratar os risco. Esse novo controle deverá atingir as causas relacionadas.

Quadro 11. Exemplo de Respostas ao Risco, controles existente e novo.

Evento de Risco	Causa	Consequência	Prob.	Impa.	Nível de Risco	Resposta ao Risco	Controle Existente	Novo Controle
Ausência de preenchimento no Sistema AELIS de responsabilida de da unidade.	Esquecimento da unidade responsável.	Impossibilidade de monitoramento no sistema da execução da atividade.	Alto	Alto	ALTO	MITIGAR	inexiste	Solicitar revisão pela unidade
Falha do Sistema AELIS.	Queda da rede de internet.	Atraso do preenchimento do Sistema.	Baixo	Baixo	Baixo	ACEITAR	inexiste	inexiste

Fonte: Elaboração própria.

3.1.8 Monitoramento e Análise Crítica dos Riscos

De acordo com a ISO 31000:2009, (p. 71):

> "O monitoramento e a análise crítica são parte integrante e essencial da gestão de riscos, e são uma das etapas mais importante do processo de gestão de riscos no âmbito organizacional. É necessário que sejam monitorados os riscos, a eficácia e a adequação das estratégias e dos sistemas de gestão estabelecidos para a implementação dos tratamentos de riscos, bem como o plano e o sistema de gestão de riscos como um todo".

A fase de monitoramento consiste na verificação, supervisão e observação crítica do processo de gestão de riscos, a fim de:

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

» Analisar os eventos e mudanças e aprender com o sucesso ou fracasso do tratamento do risco;

» Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação;

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

» Obter informações adicionais para melhorar a avaliação dos riscos (ABNT, 2009).

O Apêndice II deste documento traz na 4ª aba da planilha produzida a etapa de Monitoramento dos Riscos e análise crítica (3.1.8); além das seguintes: Comunicação e consulta (3.1.9); Registro e relato (3.1.10).

Quadro 12. Planilha com a aba de Monitoramento e análise crítica

Monitoramento e análise crítica; Comunicação e consulta; Registro e relato			
Nº do processo SEI referente ao gerenciamento do Processo/ Ação/ Projeto	**Observações** (opcional)	**Status** (selecione)	**Situação**
		Em atraso	
		Concluído	
		Em andamento	

Fonte: Elaboração própria (APÊNDICE II)

É fundamental que as responsabilidades atreladas ao monitoramento e à análise crítica do processo de gestão de riscos sejam claramente estabelecidas e devidamente comunicadas, observando a necessidade de designação de funções. O monitoramento de cada um dos riscos gerenciados deverá ser realizado, prioritariamente, pelo responsável especificado no quadro 12:

Nesta etapa de Monitoramento e Análise Crítica (acompanhamento) do processo/ ação/ projeto, constará as informações:

- O nº do processo no sistema SEI para acompanhamento. Este processo SEI será o repositório para: informações, documentos, evidências, despachos, PTR[4] e a tabela em formato Excel[5].
- Observações: campo disponibilizado para possíveis observações.
- Status: que pode compreender as possíveis respostas-padrão (Não iniciado; Em andamento; Concluído; Em atraso; ou Descontinuado).
- Situação do mesmo com um mecanismo *default* de apresentação de uma bolinha colorida. Se o status de configurar em:

4 PTR (Plano de Tratamento de Riscos) que constará no sistema SEI como um documento padrão a ser preenchido quando da elaboração do PGP Plano de Tratamento de Riscos. Vide APÊNDICE III.

5 EXCEL citado é a planilha produzida e constante do APÊNDICE II.

	Não iniciado
	Em andamento
	Concluído
	Em atraso
	Descontinuado

- “não iniciado”, a cor será cinza;
- “em andamento” a cor será amarela;
- “concluído”, cor verde;
- “em atraso” , cor vermelha;
- “descontinuado”, cor preta.

Em síntese, essa etapa inclui as seguintes atividades:

» Acompanhar o desempenho do processo: verificar, na periodicidade determinada — que não pode ser superior a dois anos —, o desempenho dos indicadores do processo de gestão de riscos e da implementação dos controles propostos;

» Verificar a necessidade de melhoria: realizar análise crítica do trabalho efetuado na gestão dos riscos e verificar a necessidade da proposição de melhorias. Em caso afirmativo, definir um plano de ação para implementação da melhoria e validá-lo com o gestor do risco.

Vale o destaque de que, nos ciclos de revisão do processo de gerenciamento de riscos, a unidade organizacional deve partir do nível do risco inerente, calculado no primeiro ciclo, e prosseguir para a reavaliação dos controles para obter o novo nível do risco residual.

O cotejo dos níveis dos riscos residuais dos diferentes ciclos permite averiguar a eficácia dos controles definidos nos planos de ação de tratamento do risco, subsidiando a tomada de decisão com a finalidade de manter, modificar ou conceber novos instrumentos de controle.

3.1. 9 Comunicação e Consulta

A comunicação consiste na manutenção de fluxo constante de informações entre as partes interessadas durante todas as fases do processo de gestão de riscos. Segundo a ISO 31000:2009 durante todas as fases do processo de gerenciamento de riscos é necessário comunicar as partes interessadas. (vide figura 05. do Processo de Gestão de Riscos).

O Apêndice II deste documento traz na 4ª aba da planilha produzida além das etapas de Tratamento dos Riscos (3.1.7); Monitoramento dos Riscos e análise crítica (3.1.8); a de Comunicação e consulta (3.1.9); além da fase de Registro e relato (3.1.10).

Esta etapa envolve tanto a comunicação informativa quanto a consultiva, prezando pela disponibilidade, pertinência, clareza e consistência das informações, para que os atores envolvidos conheçam e cumpram suas atribuições de maneira satisfatória.

Dessa forma, mostra-se adequada, desde os estágios mais iniciais de gestão de riscos, a elaboração de planos de comunicação, com base na realização de consulta com todas as áreas interessadas, externas e internas, para viabilizar essa atividade.

Dentre as questões que devem ser tratadas em um plano de comunicações, destacam-se:

- Identificação de novos riscos;
- Controle das mudanças no nível dos riscos;
- Compreensão dos riscos prioritários;
- Definição do tempo de urgência para que os riscos sejam tratados;
- Relacionamentos de interdependência entre riscos;
- Registro e compartilhamento das lições aprendidas.

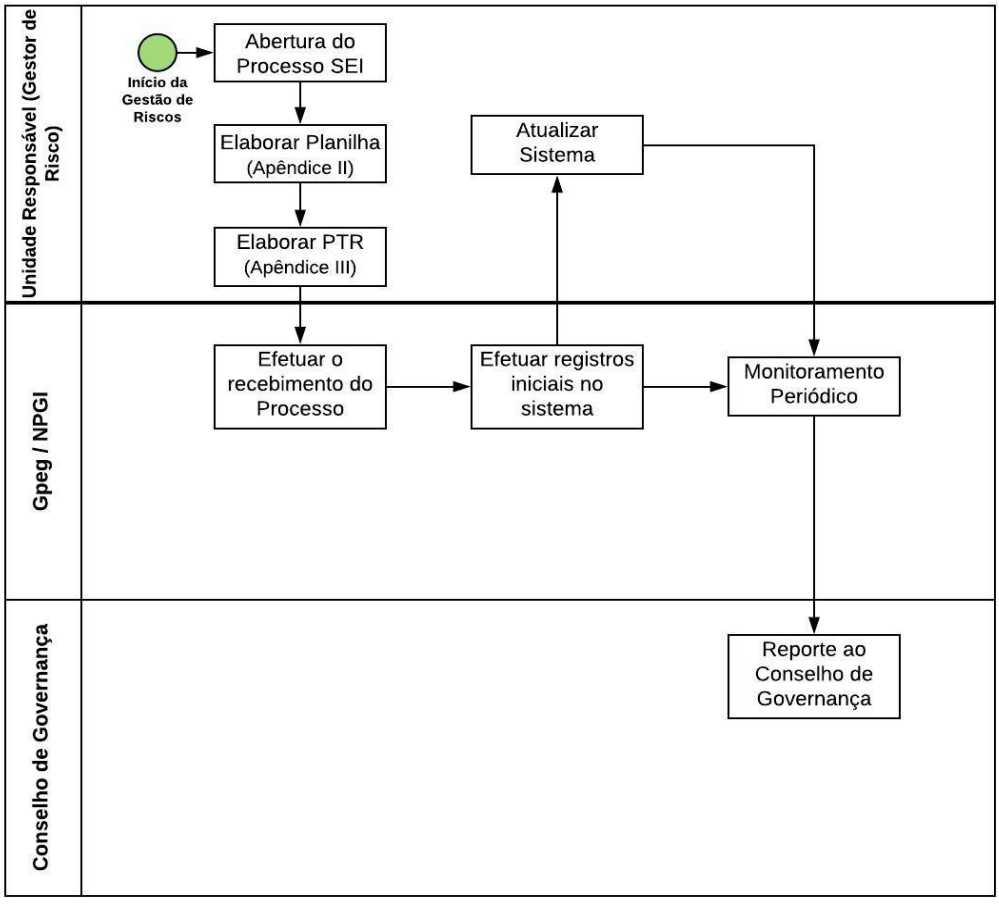
3.1. 10 Registro e Relato

É importante documentar cada fase do processo de gestão de riscos para demonstrar às partes interessadas que o processo está sendo adequadamente conduzido, segundo o que assevera a ISO 31000:2009 (p. 78). Serve, também, para fornecer evidências; possibilitar registro dos riscos e levar ao conhecimento da organização; além de prover mecanismos para tomada de decisões, aprovações, *accountability* ; possibilitar o monitoramento pelas demais linhas de defesa (auditoria interna e 2ª linha); indicar caminhos para auditoria externa; e compartilhar informações.

Trata-se de uma etapa que fará a compilação de todos os registros efetuados:

- no processo no sistema SEI, onde serão inseridos: anexos, informações, evidências, o Plano de Tratamento de Riscos (PTR), conforme o APÊNDICE III;
- na planilha, de acordo com o modelo disponibilizado no APÊNDICE II;
- no sistema (ou o atual GPWeb ou o sistema de acompanhamento que o substitua). Este sistema funcionará como plataforma de acompanhamento juntamente com o SEI. Através da alimentação dos dados, a unidade da 2ª linha de defesa (GPEG) fará o monitoramento para reportar nas reuniões do Conselho de Governança.

Figura 08. Fluxograma do processo de Riscos



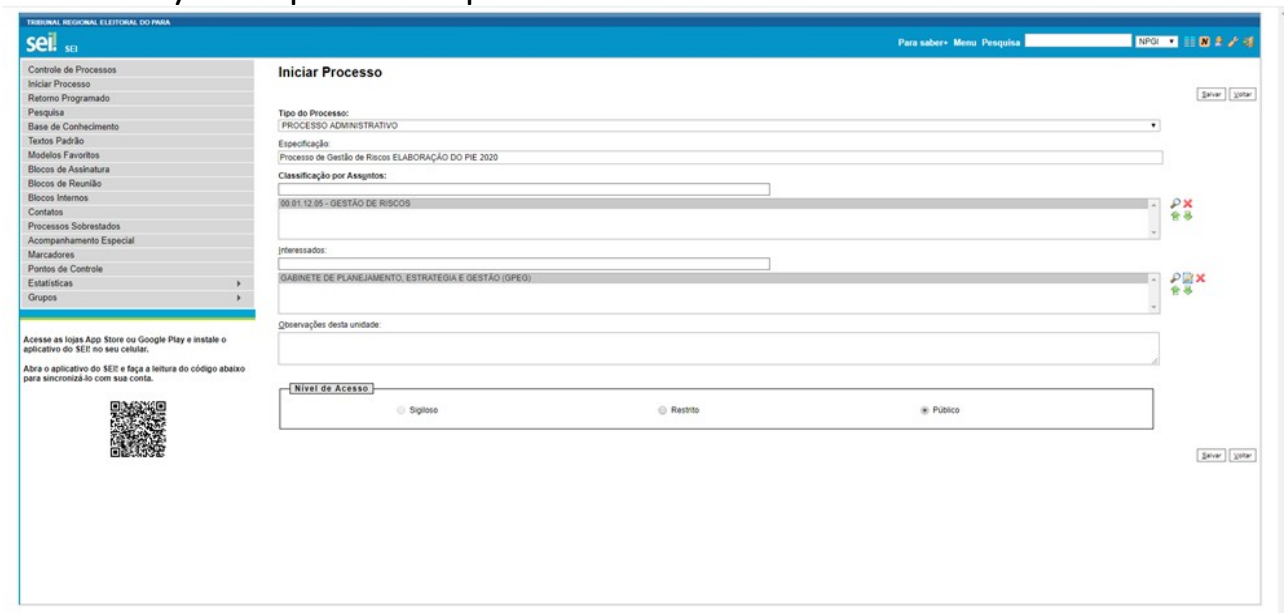
Fonte: Elaboração própria.

O Apêndice II deste documento traz na 4ª aba da planilha produzida as etapas de Tratamento dos Riscos (3.1.7); Monitoramento dos Riscos e análise crítica (3.1.8); Comunicação e consulta (3.1.9); e esta, de Registro e relato (3.1.10).

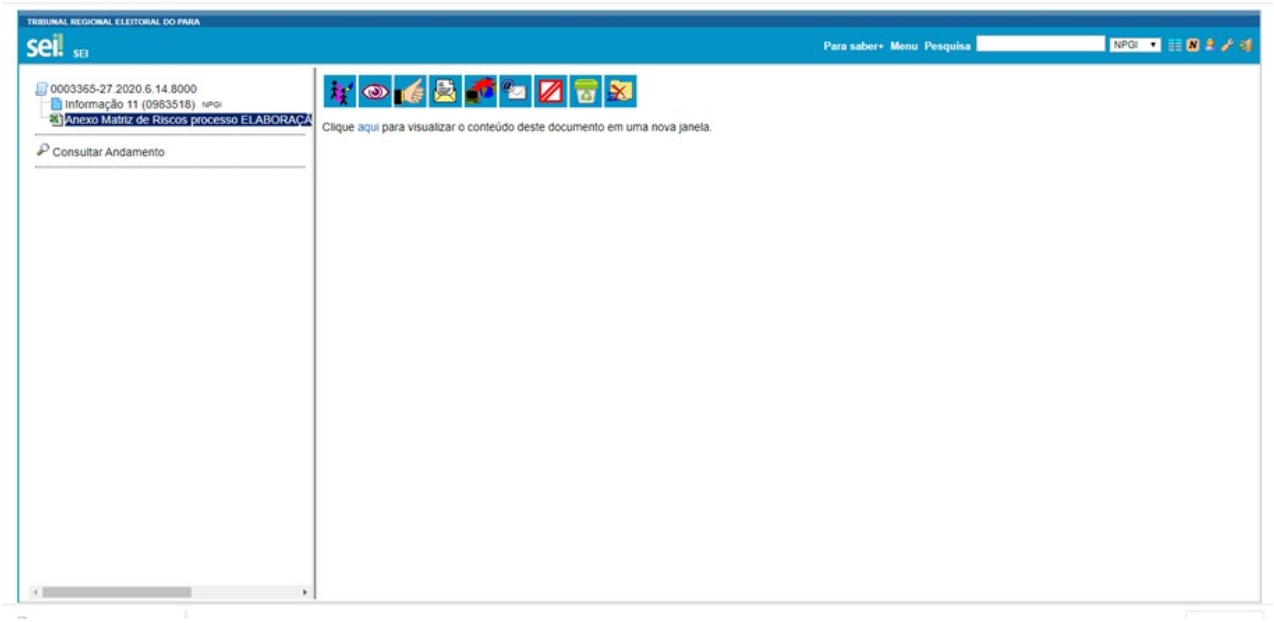
Por fim, importa ressaltar que as etapas de **comunicação e monitoramento devem ocorrer durante todo o ciclo do processo**, enquanto as etapas de estabelecimento do contexto, identificação, avaliação e tratamento de riscos ocorrem sequencialmente e durante um período específico de tempo.

Para que as fases de Monitoramento e análise crítica; Comunicação e consulta; e Registro e relato possam ocorrer de maneira transparente e para que seja possível monitorar o processo de gestão de riscos, é necessário que a unidade responsável, através do gestor de riscos, registre um processo através do sistema SEI, como já dito. Assim, iniciar-se-á um processo no sistema SEI, onde constará como anexo a planilha com a Matriz de Riscos (APÊNDICE II deste manual), de acordo com o exemplo abaixo:

a) Etapa 1: abrir processo no SEI



b) **Etapa 2. Fazer uma informação (do que se trata o processo)**



c) **Etapa 3.** INCLUIR NO PROCESSO o PTR (Plano de Tratamento de Riscos).

d) **Etapa 4.** Cabe ressaltar que o NPGI (GPEG) fará o cadastro do processo no sistema GPWeb ou equivalente.

e) **Dar publicidade do referido processo ao GPEG, para fins de cumprimento do disposto no modelo das três linhas de defesa.**

É importante lembrar que é nesse processo SEI que serão dispostas as evidências e as atualizações das planilhas matrizes de risco. Desta forma, as três etapas: Monitoramento e análise crítica; Comunicação e consulta; e Registro e relato, por meio do referido processo SEI poderão ser cumpridas. Após o registro no sistema SEI, a unidade terá o processo registrado no portfólios de processos de Gestão de Riscos no sistema atual GPWeb ou o seu substituto, para fins de acompanhamento.

Será neste sistema GPWeb que a unidade gestora do processo de riscos fará as atualizações de suas etapas (tarefas) e sub-etapas (subtarefas), bem como o preenchimento das datas de cumprimento das mesmas em consonância com o que a unidade dispôs no PGP Plano de Tratamento de Riscos (APÊNDICE III).

O monitoramento das ações inicia pela tramitação do processo para a unidade GPEG (2ª linha de defesa), e, posteriormente para a Secretaria de Auditoria Interna (3ª linha de defesa). A comunicação será fluida, também, através do processo nesta plataforma. De igual forma, o registro de todas

as ações, anexação de documentos; evidências e/ou comprovações das mesmas no processo.

4. CONCLUSÃO

Este Manual cumpre a função de servir de guia para as unidades do Tribunal Regional Eleitoral do Pará, mas não tem a intenção de esgotar o assunto.

Reforçando o que preceitua o artigo 15 da Resolução nº 5.604/2019, o processo de gestão de riscos será efetivado em ciclos periódicos, de acordo com os critérios definidos para sua implantação e desenvolvimento e será de até dois anos, a partir da data de publicação desta resolução, o prazo para a definição, pelo Conselho de Governança, dos níveis de apetite a risco deste Tribunal. A referida Resolução, no seu artigo 16 aduz, ainda, que os casos não previstos na norma serão decididos pela Presidência do Tribunal.

APÊNDICE I

Neste Apêndice I traz-se alguns conceitos que podem ser úteis para consultas dos usuários.

1 SWOT

O acrônimo S.W.O.T. provém do inglês e busca identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição ou das unidades.

A letra "S" significa STRENGTHS (forças); a letra "W", WEAKNESSES (fraquezas); "O", OPPORTUNITIES (oportunidades); e o "T", THREATS (ameaças).

Essa ferramenta preceitua que no ambiente interno, a organização possui gerência sobre os fatores como: suas forças (fatores positivos) e suas fraquezas (fatores negativos). Já no ambiente externo, a organização não possui gestão sobre os aspectos que podem lhe afetar positivamente (oportunidades) ou negativamente (ameaças).

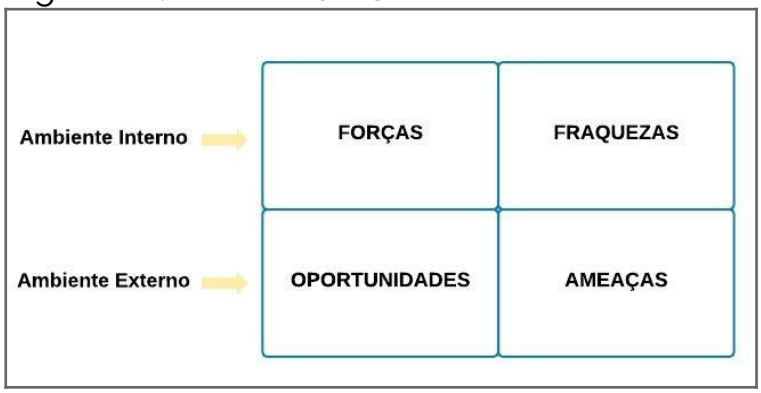
Nesse cenário, fraqueza é onde existem deficiências internas significativas. Exemplo: falta de servidores do quadro nos cartórios eleitorais de regiões de difícil acesso.

Força é o que a organização possui internamente que pode gerar vantagem em relação ao cumprimento de seus objetivos. Exemplo: Servidores qualificados e treinados para a realização da atividade jurisdicional.

Enquanto que, ameaças são as condições no contexto externo da organização que poderão impactar negativamente na sua atuação. Exemplo: alteração de norma exigindo prazo exíguo para a implementação de processo judicial eletrônico em todas as zonas eleitorais.

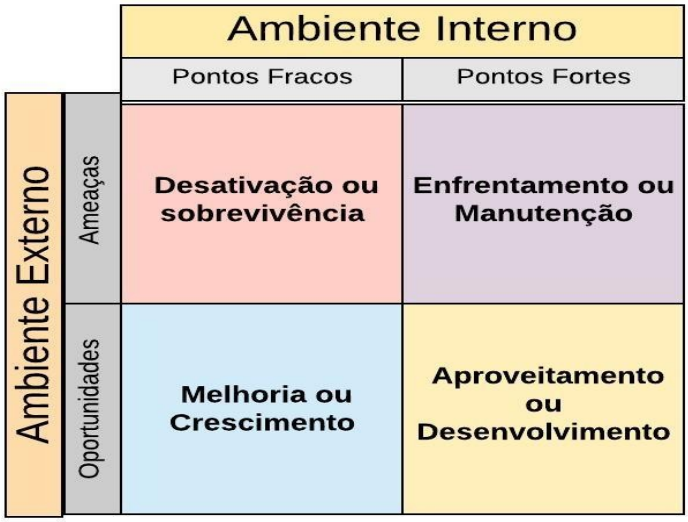
Por sua vez, oportunidades são acontecimentos favoráveis no ambiente externo que podem gerar crescimento no segmento ou melhorias para o atingimento de objetivos.

Figura 09. MATRIZ SWOT 1



A matriz SWOT é uma ferramenta originária da teoria da Administração e muito utilizada na gestão estratégica, que viabiliza a análise ambiental ou de cenários e de suas influências no contexto da organização.

Figura 10. MATRIZ SWOT 2



Destaca-se que o propósito da análise do contexto é verificar como os fatores internos e externos impactam os objetivos do processo. Tais fatores podem contribuir; facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos e as partes interessadas no cumprimento dos objetivos. Para tanto, o gestor do risco e sua equipe devem ter claramente definidos os objetivos, responsabilidades, produtos e principais atividades que compõem o processo.

Uma vez preenchidos os quadrantes da matriz SWOT, é preciso combinar as situações a fim de obter as relações entre os aspectos internos e externos, conforme a figura 09, pois, da análise desse contexto extraem-se elementos mais estruturados que contribuem na identificação dos riscos.

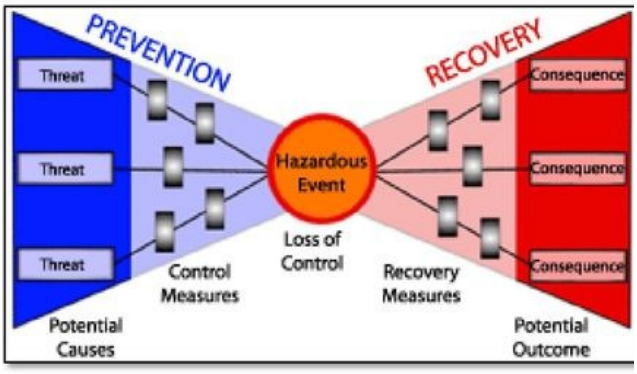
2 BRAINSTORMING

O brainstorming é uma outra técnica que pode ajudar também. É a chamada "tempestade de ideias". Técnica em grupo para realização de exercícios mentais com a finalidade de resolver problemas específicos, em que os participantes são livres para propor todos os riscos que lhe vierem à mente, sem restrições hierárquicas.

3 DIAGRAMA BOW-TIE

Este manual não pretende esgotar todas as técnicas de auxílio para os gestores de risco estabelecerem o contexto. No entanto, cita-se também o Diagrama *bow tie*, que é uma ferramenta com o formato de uma gravata borboleta e uma maneira de descrever e analisar os caminhos de um risco, desde as suas causas até as suas consequências, no qual a consequência de um risco pode ser classificada como a causa de outro.

Figura 11. DIAGRAMA BOW-TIE



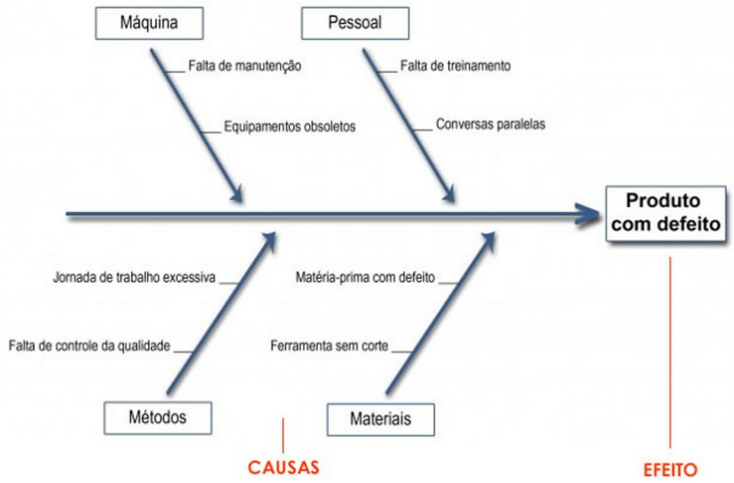
Nesta técnica, determina-se o evento de perigo, suas consequências e efeitos relacionados aos objetivos, as possíveis causas que têm poder de deflagrar o evento e as medidas de controles que podem eliminar ou reduzir a possibilidade de ocorrência do evento perigoso.

4 DIAGRAMA ISHIKAWA

Outra ferramenta que também pode ser utilizada é o Diagrama de Ishikawa ou Diagrama 6M ou Diagrama de Causa e Efeito ou, ainda, "espinha de peixe", também conhecido por Fishkawa.

O diagrama ajuda a identificar quais são as causas para um efeito ou problema. Trata-se de uma ferramenta gráfica (em forma de espinha de peixe) da Gestão da Qualidade para organização do raciocínio e discussões para a determinação das causas de um problema significativo, priorizando ações para a sua solução.

Figura 12. DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Os "6M" são: mão de obra; material; meio ambiente; método; máquina; e medida; onde, mão de obra são os colaboradores, os indivíduos e suas atitudes diante das situações no momento do evento. Material são os recursos que a organização possui: financeiros, de mobilidade, instalações necessários para a realização das tarefas/ ações que podem ou não estar em conformidade com as exigências do trabalho. Meio ambiente é toda causa que envolve o ambiente organizacional - o que contribui ou não para o evento de risco. Método envolve a metodologia de trabalho; enquanto que Máquina envolve os meios tecnológicos (máquina) utilizados no processo. Medida é a métrica utilizada (qualitativa ou quantitativa) para medir o evento ou problema, quais os critérios utilizados e que fatores foram determinantes.

Por fim, é recomendável que a gestão de riscos seja aplicada no processo de ponta a ponta, isto é, desde o recebimento de uma demanda até a entrega do produto final, envolvendo todas as unidades que colaboram diretamente com a execução do processo.

APÊNDICE II

(PLANILHA) documento evento SEI nº 1036574

APÊNDICE III
(PTR PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS)
Documento evento SEI nº 1036580

APÊNDICE IV

Mais informações sobre Riscos

Neste Apêndice IV traz-se mais informações para consulta dos usuários.

1. RISCO INERENTE e RISCO RESIDUAL.

Para efeito de reduzir a subjetividade da análise, há de se distinguir nível de risco inerente e nível de risco residual. O nível de risco inerente (NRI) é o nível de risco antes de se considerar qualquer controle preexistente, ou seja, é o risco do negócio ou da atividade ou do processo, independente dos controles adotados.

O nível de risco residual é o nível de risco após serem considerados os controles utilizados para evitar ou mitigar determinado risco, ou seja, é o remanescente após o tratamento/ controles; como o próprio nome diz, residual, permanece ainda que tenham sido tomadas decisões para tratá-lo. É a parcela do risco inerente não modificada por tratamento. É aquele a que a organização está exposta depois de ações de gestão de riscos.

Acerca do nível de risco inerente: ao ser mensurado o nível de risco, primeiramente há a necessidade de mensurar os graus de impacto e probabilidade sem considerar a existência de quaisquer controles, a fim de se obter o nível do risco inerente, conforme fórmula abaixo:

NRI = NP x NI NRI

NRI = nível do risco inerente
NP = nível de probabilidade do risco
NI = nível de impacto do risco

Calculado o Risco INERENTE, é possível identificar seu nível (NÍVEL DE RISCO).

Após, a equipe deve mensurar a eficácia, eficiência e efetividade dos controles relativos aos objetivos do processo de trabalho selecionado, com a finalidade de avaliar o quanto eles têm atuado a fim de mitigar o risco. Para tanto, é possível valer-se da seguinte classificação:

Quadro 09. NÍVEL DE AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

NÍVEL DE AVALIAÇÃO DOS CONTROLES		
NÍVEL	DESCRIÇÃO	FATOR
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais	1
Fraco	Controles com abordagens aplicadas caso a caso. A responsabilidade é individual, com elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas	0,8
Mediano	Controles implementados que mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todas as perspectivas devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam satisfatoriamente o risco	0,4
Forte Controles	implementados que podem ser considerados a "melhor prática", que mitigam todos os aspectos relevantes do risco	0,2

Ressalta-se que, como controle, é possível compreender qualquer processo, política, dispositivo, prática ou outras ações hábeis a modificar o risco, desempenhadas em todo e qualquer nível da organização (ABNT, 2009). O produto entre o valor do nível do risco inerente e o fator de avaliação dos controles é denominado nível do risco residual, nos termos abaixo:

$$NRR = NRI \times FC$$

NRR = nível do risco residual
NRI = nível do risco inerente
FC = fator de avaliação dos controles