

282ª ZONA ELEITORAL - VIÇOSA	140
ATOS JUDICIAIS	140
283ª ZONA ELEITORAL - VIRGINÓPOLIS	141
EDITAL	141
287ª ZONA ELEITORAL - CARMO DO CAJURU	141
EDITAL	142
EXPEDIENTES	143
296ª ZONA ELEITORAL - CANDEIAS	145
ATOS JUDICIAIS	145
300ª ZONA ELEITORAL - CACHOEIRA DE MINAS	147
EDITAL	147
309ª ZONA ELEITORAL - TRÊS MARIAS	147
EDITAL	147
310ª ZONA ELEITORAL - VÁRZEA DA PALMA	148
EXPEDIENTES	148
311ª ZONA ELEITORAL - VESPASIANO	150
ATOS JUDICIAIS	150
315ª ZONA ELEITORAL - JUIZ DE FORA	151
ATOS JUDICIAIS	151
317ª ZONA ELEITORAL - MONTES CLAROS	151
EDITAL	151
319ª ZONA ELEITORAL - BETIM	152
EDITAL	152
320ª ZONA ELEITORAL - ARINOS	153
ATOS JUDICIAIS	153
322ª ZONA ELEITORAL - SETE LAGOAS	154
ATOS JUDICIAIS	154
326ª ZONA ELEITORAL - UBERABA	159
ATOS JUDICIAIS	159
329ª ZONA ELEITORAL - BONFINÓPOLIS DE MINAS	159
ATOS JUDICIAIS	159
343ª ZONA ELEITORAL - ITUMIRIM	162
EXPEDIENTES	162
346ª ZONA ELEITORAL - CRUZILIA	163
ATOS JUDICIAIS	163
PROCURADORIA REGIONAL ELEITORAL	164
ATOS DA PROCURADORIA	164
PORTARIA	164

PRESIDÊNCIA

ATOS DA PRESIDÊNCIA

PORTARIA

PORTARIA Nº 210/2018

Institui a Metodologia de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS, no uso de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO o art. 13 da Resolução TRE-MG nº 1.063, de 18 de dezembro de 2017, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais,

RESOLVE:

Art. 1º Fica instituída a Metodologia de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais, nos termos do Anexo desta portaria.

Art. 2º Os casos omissos serão resolvidos pela Presidência do Tribunal.

Art. 3º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Des. PEDRO BERNARDES

Presidente

(O ANEXO A QUE SE REFERE O ART. 1º DA PORTARIA Nº 210, DE 6 DE NOVEMBRO DE 2018, ENCONTRA-SE NO FINAL DESTA EDIÇÃO)

DECISÃO

PAD n. 1310185/2013

Assunto: Homologação de dispensa de servidora requisitada.

Por meio do Ofício nº 173/2018, documento nº 259445/2018, a Exma. Sra. Juíza da 320ª ZE de Arinos comunica o afastamento daquele Juízo de LEDI MONTIJO DO AMARAL, servidora requisitada à Prefeitura Municipal daquela localidade.

A Seção de Gestão de Desempenho, Competências e Auxiliares de Cartórios – SEDEC-, documento nº 266190/2018, informa que o último dia de exercício da servidora ocorreu em 18/10/2018, conforme registro no sistema de "Controle de Ocorrências de Frequência", documento nº 260132/2018.

Ante o exposto, haja vista os pareceres favoráveis da Secretaria de Gestão de Pessoas, documento nº 268852/2018, e da Diretoria-Geral desta Casa, documento nº 269349/2018, e com fulcro no art. 17, LIII, da Resolução TREMG nº 1.014/2016, homologo a dispensa da servidora LEDI MONTIJO DO AMARAL das funções de Auxiliar no Cartório da 320ª ZE de Arinos, cujo último dia de exercício foi em 18/10/2018, conforme proposto.

Publique-se. Comunique-se.

Desembargador PEDRO BERNARDES

Presidente

Processo nº 1807562/2018

Assunto: Requisição de servidor

Tratam os autos do Ofício nº 047/2018 – 30ªZE/MG, documento nº 123822/2018, mediante o qual a Exma. Juíza da 30ª Zona Eleitoral de Belo Horizonte indica o servidor ocupante do cargo de Técnico da Educação, pertencente ao quadro da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, ENZO ORTENZIO LOPES, para prestar serviços naquela zona eleitoral, pelos motivos expendidos no documento nº 123822/2018.

A Seção de Gestão de Desempenho, Competências e Auxiliares de Cartório – SEDEC, nos documentos nºs 191979/2018 e 202809/2018, informa que a 30ª ZE é composta por 1 (um) município e possui 108.885 eleitores. Nos termos da Resolução TREMG nº 846/2010, comporta 16 (dezesseis) servidores e conta atualmente com 10 (dez), a saber, 4 (quatro) efetivos, 1 (um) removido e 5 (cinco) requisitados. Nos termos da Lei nº 6.999/1982, comporta a requisição de até 11 (onze) auxiliares.

Esclarece a SEDEC que, conforme listagem de cargos acostada ao documento nº 129477/2018 e declaração inserida no documento nº 161985/2018, o servidor em tela ocupa cargo de natureza técnica, cuja investidura exige escolaridade mínima de nível médio técnico.

A Secretaria de Gestão de Pessoas, no documento nº 202781/2018, ressalta que em razão de auditoria realizada em processos de



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS

ANEXO

(a que se refere o art. 1º da Portaria nº 210, de 6 de novembro de 2018)

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS

Metodologia de Gestão de Riscos

Versão 1.0

Setembro de 2018



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS
Seção de Gestão de Processos Organizacionais
Coordenadoria de Gestão Estratégica

METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

Belo Horizonte
2018

Ficha técnica

Elaboração

Comitê de Gestão de Riscos

Distribuição

Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais
Seção de Gestão de Processos Organizacionais
Avenida Prudente de Moraes, 280 - 1º andar
30380-000 - Belo Horizonte - Minas Gerais
Telefone: (31) 3307-1627/1609
E-mail: sproc@tre-mg.jus.br

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS

Presidente

Des. Pedro Bernardes de Oliveira

Vice-Presidente e Corregedor Regional Eleitoral

Des. Rogério Medeiros Garcia de Lima

Juízes

Nicolau Lupianhes Neto
Paulo Rogério de Souza Abrantes
João Batista Ribeiro
Ricardo Matos de Oliveira
Antônio Augusto Mesquita Fonte Boa

Procurador Regional Eleitoral

Ângelo Giardini de Oliveira

Diretor-Geral

Adriano Denardi Júnior

Sumário

1. APRESENTAÇÃO.....	6
2. TERMOS E DEFINIÇÕES.....	7
3. FASES DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS.....	8
3.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO	8
3.1.1 DEFINIÇÃO DO ESCOPO DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	10
3.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS	11
3.3 ANÁLISE DE RISCOS	12
3.4 AVALIAÇÃO DE RISCOS	16
3.5 TRATAMENTO DE RISCOS	17
3.6 MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA	21
3.7 COMUNICAÇÃO E CONSULTA	22
4. PLANO DE CONTINGÊNCIA	23
ANEXO I – MATRIZ DE GESTÃO DE RISCOS.....	24
ANEXO II – PLANO DE CONTINGÊNCIA.....	26

1. Apresentação

Este documento tem como objetivo descrever de forma detalhada as fases do processo de gestão de riscos definidas na Política de Gestão de Riscos do TRE-MG, instituída pela Resolução nº 1.063, de 18 de dezembro de 2017, de forma a orientar os gestores de riscos quanto a seu funcionamento.

A gestão de riscos compreende um conjunto de atividades coordenadas e, portanto, é um processo que visa dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos. Não é autônomo, mas sim inerente a todos os processos de trabalho, projetos, recursos (ativos), ações, planos institucionais, entre outros aspectos que se relacionam a objetivos organizacionais.

A gestão de riscos, aplicada de forma sistemática e estruturada, contribuirá para aperfeiçoar o funcionamento de todas as unidades do Tribunal, impactando positivamente a prestação de serviços aos nossos clientes e contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais e cumprimento de nossa missão.

O processo de gestão de riscos do TRE-MG se fundamenta no modelo de processo de gestão de riscos estabelecido na norma ABNT NBR ISO 31000:2009 e deverá ser realizado em ciclos de dois anos, no máximo, mantendo o fluxo regular e constante de informações com as partes interessadas durante todas as suas fases.

Quando se diz que o processo de gestão de riscos terá ciclos de dois anos, no máximo, significa que os riscos relacionados a um determinado escopo (processo, projeto e etc.) alcançado neste prazo deverão ser revistos nos moldes da presente metodologia. Antes da conclusão dos referidos dois anos, os riscos poderão ser revistos, a critério dos respectivos gestores, caso alguma circunstância enseje esta nova avaliação (por exemplo, no caso de uma nova norma que impacta um processo de trabalho, no caso de se definir a utilização de uma nova ferramenta de informática, no caso de se mudar o local de um determinado equipamento, etc.).

No que tange aos processos de trabalho, o processo de gestão de riscos será aplicado à medida que aqueles forem submetidos a projetos de melhoria, nos moldes da metodologia de gestão de processos do TRE-MG. Também será aplicado aos demais processos de trabalho da Casa, nos termos do presente manual, caso sejam selecionados pelos gestores de riscos como escopo do processo de gestão de riscos.

Para fins de apuração da adesão da implementação do processo de gestão de riscos e controle de seu desempenho neste Tribunal, o Comitê de Gestão de Riscos deverá estabelecer indicadores. Propõe-se, de forma não exaustiva, a adoção dos seguintes:

- Percentual de ações/controles de riscos-chave implementados.
- Índice de eficácia do tratamento de riscos-chave.

Para fins didáticos, será utilizado, neste manual, como exemplo hipotético, o processo de trabalho “Aquisição de bens e serviços”, subprocesso “Pesquisa de preços para a elaboração do orçamento estimativo”.

Por fim, cumpre destacar que a presente metodologia trata-se de norma de observância geral, não excluindo outras normas ou metodologias específicas a respeito de objeto a ser submetido ao processo de gestão de riscos.

2. Termos e Definições

Este manual apresenta, além dos conceitos previstos no art. 3º da Política de Gestão de riscos, alguns mais, uma vez que, ao detalhar o processo de gestão de riscos, torna-se necessária a introdução de termos não previstos no citado ato normativo.

- **Administração executiva:** responsável por avaliar, direcionar e monitorar, internamente, o órgão ou a entidade. É composta pelo presidente e pelos dirigentes superiores.
- **Atitude perante o risco:** abordagem da organização para avaliar e, eventualmente, buscar, reter, assumir ou afastar-se do risco.
- **Controle:** medida que modifica o risco.
- **Estrutura de gestão de riscos:** conjunto de componentes de Governança e Gestão que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização.
- **Evento:** ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias.
- **Fonte de risco:** elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco.
- **Gestão de riscos:** atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.
- **Gestor do risco:** pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco. No presente manual, utilizaremos “gestor de risco” como sinônimo do termo em questão.
- **Nível de risco:** magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades;
- **Partes interessadas:** pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade.
- **Plano de contingência:** conjunto de ações que deve ser estabelecido para reduzir o impacto negativo decorrente de eventual concretização de um risco.
- **Processo de gestão de riscos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

- **Processo de avaliação de riscos:** processo global de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos.
- **Recurso:** sinônimo de ativo, que é item, físico ou não, que tem valor real ou potencial para a organização.
- **Risco:** efeito da incerteza nos objetivos. Evento que pode causar impacto positivo ou negativo nos objetivos organizacionais.
- **Risco-chave:** risco que, em função do impacto potencial ao TRE-MG, deve ser conhecido pela administração executiva;
- **Risco inerente:** risco a que uma organização está exposta, sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam modificar a probabilidade de sua ocorrência ou o seu impacto.
- **Risco residual:** risco que remanesce após a aplicação de ações gerenciais que visam modificar a probabilidade de sua ocorrência ou o seu impacto.
- **Unidade:** Secretarias, Corregedoria, Coordenadorias, Seções, Gabinetes, Assessorias, Núcleos, Comissões e Cartórios Eleitorais.

3. Fases do processo de gestão de riscos

3.1 Estabelecimento do Contexto

A identificação, a análise, a avaliação e o tratamento dos riscos devem sempre levar em consideração o contexto do órgão, ou seja, o ambiente interno e externo do TRE-MG. Além disso, a própria definição do escopo, ou seja, do objeto a ser submetido ao processo de gestão de riscos, deve observar, além do art. 7º da Política de Gestão de Riscos, o contexto da instituição.

Conforme a norma ISO 31.000, no âmbito interno, a organização deve analisar sua estratégia, governança, estrutura organizacional, responsabilidades, processos, sistemas de informação internos, relações com as partes interessadas internas, relações contratuais, entre outros fatores ou aspectos que podem ter impacto nos objetivos da organização.

Em relação ao contexto externo, devem-se analisar requisitos legais e regulatórios vigentes, percepções de partes interessadas, ambiente cultural, social, político, financeiro, tecnológico, econômico, tendências, entre outros fatores ou aspectos que podem ter impacto sobre os objetivos da organização.

Seguem, abaixo, exemplos de fatores a serem considerados no TRE-MG no que tange aos ambientes interno e externo:

CONTEXTO	
Ambiente Interno	Ambiente Externo
<p>Fator: Estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento Estratégico vigente - Realização periódica de RAES - Planejamento Estratégico de TIC vigente - Planejamento das Eleições 	<p>Fator: Legislação vigente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leis ou regulamentos externos à Justiça Eleitoral
<p>Fator: Governança</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diretrizes do TRE-MG - Diretrizes do TSE 	<p>Fator: Ambiente político, econômico e social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acontecimentos no âmbito político, econômico e social - Medidas que afetam a economia - Avanços e desenvolvimento tecnológicos
<p>Fator: Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quantitativo de pessoal e lotação - Qualificação - Responsabilidades gerenciais - Conflitos de competências - Atribuições sem definição de responsáveis 	<p>Fator: Reputação/Imagem</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidades ou expectativas do público externo - Necessidade de manter proximidade às partes interessadas
<p>Fator: Sistemas de Informação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescente demanda por sistemas de informação - Necessidade de adoção de novos equipamentos/ferramentas - Segurança - Suporte 	<p>Fator: Desastres</p> <ul style="list-style-type: none"> - Catástrofes naturais - Ações criminosas
<p>Fator: Orçamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidades ou não de recursos para novos programas ou para a continuidade de programas atuais 	<p>Fator: Tendências</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestação de serviços com suporte da internet - Armazenamento em nuvem
<p>Fator: Estrutura física e Patrimônio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de otimização, readequação ou aquisição de novos espaços - Segurança, armazenamento e disponibilidade de bens materiais e imateriais 	<p>Fator: Controle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metas/Recomendações/Diretrizes do CNJ e TCU

<p>Fator: Cultura, práticas de gestão e estrutura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Predominância da estrutura funcional - Introdução da visão sistêmica “por processos” - Definição do portfólio de processos a serem aprimorados - Introdução da gestão de projetos - Resistência a mudanças e a novas ferramentas de gestão x conveniência/necessidade de mudanças e de introdução de novas ferramentas de gestão 	
<p>Fator: Conformidade e Fiscalização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de estabelecimento/incremento de controles internos - Auditoria Interna 	
<p>Fator: Fornecedores e Prestadores de Serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licitação ou contratação direta - Gestão de Contratos 	

3.1.1 Definição do escopo do processo de gestão de riscos

Após analisar os fatores relacionados aos ambientes internos e externos, os gestores a que se refere o art. 8º da Resolução nº 1.063, de 2017, selecionarão qual será o escopo do processo de gestão de riscos em seu âmbito de atuação. Deverão escolher, nos termos do art. 7º, § 1º, da norma em questão:

- Projetos em que atuem como gerentes;
- Processos de trabalho de que participem e sejam considerados críticos em determinado período ou contexto ou submetidos a projetos de melhoria, nos termos da metodologia de gestão de processos. Cumpre destacar que, quando a gestão de riscos versar sobre processo de trabalho e mais de uma unidade participar dele, haverá mais de um gestor de riscos.

Além disso, os citados gestores poderão, ainda, selecionar outro escopo, a seu critério, nos termos do art. 7º, § 2º, da referida resolução. Por exemplo:

- Recursos (ativos) considerados críticos em determinado período ou contexto;
- Ações pontuais consideradas críticas em determinado período ou contexto;
- Planos institucionais.

Resumo da fase: nesta fase os gestores indicados no art. 8º da resolução em destaque analisam os ambientes interno e externo, definem o escopo do processo de gestão de riscos e preenchem os campos “escopo” e “gestor de riscos” da Matriz de Gestão de Riscos.

Segue, abaixo, exemplo meramente ilustrativo de definição do escopo:

Escopo: Processo de pesquisa de preços para a elaboração do orçamento estimativo
Gestor de Riscos: Chefe do setor de compras

3.2 Identificação de Riscos

A identificação envolve o processo de encontrar, reconhecer e registrar os riscos. Todos os elementos que compõem um risco (causa ou fonte de risco, evento e consequência ou impacto) devem ser descritos. Para identificar os riscos, os gestores de riscos devem registrar o que poderia acontecer ou quais situações poderiam existir e afetar o alcance dos objetivos relacionados ao escopo que houver sido definido.

Recomenda-se que a identificação inclua todos os riscos, inclusive os provenientes de fontes não controladas pela área do respectivo gestor de riscos.

Sugere-se complementar a seguinte frase para a devida identificação de riscos:

Devido a <CAUSA/FONTE>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <OBJETIVO>.

Destaca-se que as fontes dos riscos podem ser classificadas em quatro tipos:

- *Hardware*: relacionadas a equipamentos;
- *Software*: relacionadas a programas, normas, procedimentos, regras;
- *Humanware*: relacionadas a atitudes;
- *Environment*: relacionadas ao ambiente.

Lembre-se: se um determinado evento já ocorreu, temos um problema a ser eliminado ou atenuado, e não mais um risco. Por exemplo: um buraco na rodovia é um problema a ser eliminado, e não um risco. Nesse exemplo, o buraco pode até ser fonte de risco de acidentes, mas há que se reconhecer que outras causas também poderiam ser, como a imprudência dos motoristas (*humanware*), entre outras. Ou seja, problemas não equivalem a riscos, mas podem vir a ser fontes ou causas deles.

Segue, abaixo, exemplo meramente ilustrativo de identificação de riscos:

Escopo: Processo de pesquisa de preços para a elaboração do orçamento estimativo			
Gestor de Riscos: Chefe do setor de compras			
Risco	Causas	Evento	Consequência
1	Peculiaridade do produto	Ausência de três orçamentos (orçamento deficiente)	Licitação deserta
2	Peculiaridade do produto	Ausência de três orçamentos (orçamento deficiente)	Falta do produto
3	Falha na especificação do serviço	Ausência de três orçamentos (orçamento deficiente)	Orçamento final obtido super ou subfaturado
4	Exigências excessivas no Termo de Referência	Restrição à competitividade no Edital	Direcionamento de fornecedor
5	Falta de conhecimento do gestor	Uso indevido de site específico de pesquisa de preço (pesquisa frágil)	Renovações ou adesões a atas desfavoráveis

Observe que um mesmo evento pode ter consequências diferentes e, ainda, ser causado por fontes distintas.

Resumo da fase: nesta fase o gestor de riscos preenche as colunas “Evento”, “Causa” e “Consequência” da Matriz de Gestão de Riscos.

3.3 Análise de Riscos

A análise refere-se à compreensão da natureza do risco e à determinação de seu nível, mediante a conjugação da probabilidade de sua ocorrência, dos impactos possíveis e dos controles existentes.

- a) Probabilidade: para estimar a probabilidade, os gestores de riscos poderão analisar dados históricos, realizar uma previsão ou consultar opinião de especialistas no escopo analisado.
- b) Impacto: para estimar o impacto, os gestores poderão considerar consequências imediatas, consequências que podem surgir após certo tempo ou consequências secundárias.
- c) Controles: para definir os controles existentes, o gestor deverá considerar os recursos ou ferramentas (de informática ou não) utilizados para modificar o risco.

3.3.1 Escala de Probabilidade

A probabilidade de um risco ocorrer deve ser **estimada**, de acordo com Escala de Probabilidade, que combina o grau de ocorrência e a descrição do critério, conforme tabela a seguir, que poderá ser modificada, a critério dos gestores de risco, de acordo com seu contexto:

Escala de Probabilidade		
Índice	Ocorrência	Descrição
1	Muito Baixa	Em situações completamente excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.
2	Baixa	O evento poderá ocorrer, porém, de forma inesperada, uma vez que as circunstâncias indicam pouca possibilidade de que aconteça.
3	Média	As circunstâncias indicam que há alguma possibilidade de que o evento aconteça.
4	Alta	As circunstâncias indicam fortemente a possibilidade de que o evento aconteça.
5	Muito alta	O evento certamente ocorrerá.

3.3.2 Escala de Impacto

O impacto que um risco pode causar nos objetivos organizacionais, sejam eles quais forem (estratégicos, do processo, da informação, etc.), deve ser determinado, **assumindo-se que uma determinada situação de evento particular ou circunstância já ocorreu**, de acordo com a Escala de Impacto, que combina o grau de severidade com a descrição do critério, conforme tabela a seguir, que poderá ser modificada, a critério dos gestores de risco, de acordo com seu contexto:

Escala de Impacto		
Índice	Severidade	Descrição
1	Muito Baixa	Impacto insignificante aos objetivos.
2	Baixa	Impacto pouco relevante aos objetivos.
3	Média	Impacto moderado aos objetivos, com danos passíveis de recuperação.
4	Alta	Impacto compromete consideravelmente os objetivos, com poucas chances de reversão.
5	Muito alta	Impacto máximo nos objetivos, com perdas irreversíveis.

Os objetivos a que se refere a presente escala dependem do escopo do processo de Gestão de Riscos. Por exemplo: se o escopo for o processo de pesquisa de preços para a elaboração do orçamento estimativo, os objetivos a sofrerem impacto serão aqueles relacionados ao processo de trabalho em questão.

3.3.3 Matriz Probabilidade x Impacto

A combinação dos critérios probabilidade e impacto dão origem ao chamado **Risco Inerente (RI)**, que, como já visto, consiste em risco a que uma organização está exposta, sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

Matriz Probabilidade x Impacto					
Impacto \ Prob	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

3.3.4 Escala de eficácia dos controles

O nível de risco, como já dito, também dependerá, além da probabilidade e do impacto, da adequação e eficácia dos controles existentes. Isto significa que, quanto maior a confiabilidade dos controles existentes, menor tenderá a ser o nível do risco.

Escala de eficácia do controle		
Eficácia do controle	Situação do controle existente	Multiplicador a ser considerado para apuração do Risco Residual
Inexistente	Ausência completa de controle	1
Fraco	Controle informal, não institucionalizado: depositado na esfera de conhecimento pessoal	0,8

	de participantes do processo	
Mediano	Controle razoavelmente institucionalizado, mas suscetível a falhas	0,6
Satisfatório	Controle institucionalizado e, embora passível de aperfeiçoamento, mitiga o risco razoavelmente	0,4
Forte	Controle institucionalizado, mitiga o risco em todos os aspectos relevantes	0,2

Para calcular o risco residual, os gestores de riscos deverão multiplicar o risco inerente (probabilidade X impacto) e o grau de eficácia do controle, conforme exemplo abaixo:

Eventos	Risco Inerente	Grau de eficácia do Controle	Risco Residual
A	10	1	10
B	8	0,6	4,8
C	5	0,2	1
D	2	0,4	0,8
E	1	0,4	0,4

Segue, abaixo, exemplo meramente ilustrativo de Análise de Riscos:

Escopo: Processo de pesquisa de preços para a elaboração do orçamento estimativo									
Gestor de Riscos: Chefe do setor de compras									
Risco	Evento	Causas	Probabilidade	Consequências	Impacto	Risco Inerente – RI	Controles Atuais Existentes	Grau de eficácia do Controle	Risco Residual - RR
1	Ausência de três orçamentos (orçamento deficiente)	Peculiaridade do produto	4	Licitação deserta	5	20	Não há	1	20
2	Ausência de três orçamentos (orçamento deficiente)	Peculiaridade do produto	4	Falta do produto	4	16	Não há	1	16
3	Ausência de três orçamentos (orçamento deficiente)	Falha na especificação do serviço	4	Orçamento final obtido super ou subfaturado	3	12	Comunicado orientando as áreas solicitantes	0,6	7,2
4	Restrição à competitividade no Edital	Exigências excessivas no Termo de Referência	3	Direcionamento de fornecedor	4	12	Análise dos Editais pela assessoria jurídica	0.4	4,8
5	Uso indevido de site específico de pesquisa de preço (pesquisa frágil)	Falta de conhecimento do gestor	2	Renovações ou adesões a atas desfavoráveis	3	6	Capacitação e qualificação dos gestores	0,6	3,6

Resumo da fase: Nesta fase, deve-se preencher a Matriz de Gestão de Riscos até a coluna “Risco Residual”.

3.4 Avaliação de Riscos

A finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões, com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade de sua implementação.

Os riscos extremos devem ser objeto de atenção especial do gestor de riscos, que deverá, também, comunicá-los à Administração Executiva, para que, caso os avalie como risco-chave, direcione ou acompanhe as ações de tratamento.

Segue modelo de tabela de avaliação de riscos, que poderá ser modificada, a critério dos gestores de risco, de acordo com seu contexto:

Risco Residual	Ações
Extremo (RR \geq 20)	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável. Qualquer risco encontrado nessa área deve ser informado à Administração Executiva e ter uma resposta imediata.
Alto (12 \leq RR < 20)	Indica um nível de risco inaceitável. Resposta em curto prazo.
Moderado (5 \leq RR < 12)	O risco é passível de aceitação ou sua resposta não demanda urgência.
Baixo (RR < 5)	Não é necessário adotar medidas. Apenas manter os controles existentes.

Resumo da Fase: Neste momento, recomenda-se que o gestor de riscos avalie em qual classificação cada um deles incide. Após, recomenda-se reorganizá-los na Matriz de Gestão de Riscos, por ordem decrescente de classificação.

3.5 Tratamento de Riscos

O tratamento de riscos consiste na seleção e implementação de uma ou mais ações de tratamento para modificar os riscos, conforme diretrizes de priorização da etapa de avaliação de riscos. Deve-se registrar responsável e prazo para cada uma das ações que se pretender implementar, e, ainda, monitorar se, de fato, foram executadas e se modificaram o risco.

Os tipos de resposta ao risco que podem ser selecionados pelo gestor são:

- Evitar: eliminar as atividades que geram o risco, pois envolvem custo desproporcional e capacidade limitada de atuação da organização para reduzir o risco a um nível aceitável.

- Reduzir: implementar novos controles para combater a fonte ou reduzir o nível de probabilidade ou de impacto do risco a um nível aceitável.

- Compartilhar: transferir o risco ou parte deste a terceiros, que não fazem parte da organização, reduzindo o nível de probabilidade ou de impacto a um nível aceitável.

- Assumir: não adotar novos controles, aceitando o risco, devido ao custo-benefício e tolerância da organização.

Segue, abaixo, exemplo meramente ilustrativo de Tratamento dos Riscos:

Escopo: Processo de pesquisa de preços para a elaboração do orçamento estimativo															
Gestor de Riscos: Chefe do setor de compras															
Risco	Evento	Causas	Probabilidade	Consequências	Impacto	Risco Inerente – RI	Controles Atuais Existentes	Grau de eficácia do Controle	Risco Residual - RR	Ações Preventivas Recomendadas	Responsável e Prazo	Ações tomadas e data	Probabilidade	Impacto	Nível de Risco - resultado
1	Ausência de três orçamentos (orçamento deficiente)	Peculiaridade do produto	4	Licitação deserta	5	20	Não há	1	20	Realizar estudo técnico sobre a viabilidade de inexigibilidade de licitação para o produto "X"	Alexandre Início: 08/05/2018 Término: 30/05/2018				
2	Ausência de três orçamentos (orçamento deficiente)	Peculiaridade do produto	4	Falta do produto	4	16	Não há	1	16	Elaborar banco de preços das contratações já realizadas	Alexandre Início: 08/05/2018 Término: 30/05/2018				
3	Ausência de três orçamentos (orçamento deficiente)	Falha na especificação do serviço	4	Orçamento final obtido super ou subfaturado	3	12	Comunicado orientando as áreas solicitantes	0,6	7,2	Buscar conhecer o mercado (potenciais fornecedores) e elaborar relatório	Rita Início: 08/05/2018 Término: 14/06/2018				
4	Restrição à competitividade	Exigências excessivas no	3	Direcionamento de fornecedor	4	12	Análise dos Editais pela	0.4	4,8	Manter controles existentes	-				

	de no Edital	Termo de Referência				assessoria jurídica								
5	Uso indevido de site específico de pesquisa de preço (pesquisa frágil)	Falta de conhecimento do gestor	2	Renovações ou adesões a atas desfavoráveis	3	6	Capacitação e qualificação dos gestores	0,6	3,6	Manter controles existentes	-			

Resumo da fase: O gestor de riscos deverá preencher a Matriz de Gestão de Riscos até a coluna “Responsável e Prazo” e **publicá-la no SIAD**, conforme orientações da Coordenadoria de Gestão da Informação – CGI. Após a execução das ações previstas, o gestor de riscos deverá completar a matriz até a coluna “Nível de Risco – Resultado”, registrando os resultados, com reclassificação do risco, se for o caso, e **atualizá-la no SIAD**.

Importante:

- caso o escopo da gestão de riscos seja um processo de trabalho e, caso haja mais de um gestor de riscos envolvido nele, conforme mencionado no item 3.1.1, é imprescindível que haja a elaboração conjunta da Matriz de Gestão de Riscos, preferencialmente com a participação de alguns dos executores do processo e todos os gestores envolvidos, definindo-se um destes como responsável por sua publicação e atualização no SIAD. Nestes casos, a SPROC/CGE prestará o devido suporte na consolidação e publicação da Matriz de Gestão de Riscos.

- caso o escopo da gestão de riscos seja um projeto, a forma de publicação e/ou atualização da Matriz de Gestão de Riscos seguirá metodologia própria adotada na Casa.

3.6 Monitoramento e Análise Crítica

O monitoramento pode ser periódico ou ocorrer em resposta a um fato específico. Diz respeito à verificação da eficiência e eficácia dos controles e, também, à detecção de mudanças no contexto externo e interno, bem como nos critérios de risco (por exemplo, a probabilidade de ocorrência de um evento mudou em virtude de algum fato, ou a consequência de um evento mudou em virtude de algum fato).

Os gestores de riscos devem, ainda, estabelecer indicadores para monitoramento do desempenho do processo de gestão de riscos, sobretudo, no que tange ao progresso do tratamento dos riscos.

Sugere-se, a seguir, uma lista exemplificativa de indicadores que podem ser acompanhados, tais como:

- Percentual de ações/controles implementados em relação a um determinado escopo
[(controles concluídos/total de controles definidos) x 100]
- Percentual de ações/controles atrasados em relação a um determinado escopo
[(controles atrasados/total de controles definidos) x 100]
- Percentual de ações/controles não iniciados em relação a um determinado escopo

[(controles não iniciados/total de controles definidos) x 100]

- Índice de eficácia do plano de tratamento

(número de riscos tratados e concretizados no ciclo/número de riscos tratados no ciclo)

Informações decorrentes do monitoramento em questão deverão ser disponibilizadas às partes interessadas, sempre que demandadas.

3.7 Comunicação e Consulta

A 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. A Presidência, o CONSAD, o Comitê de Gestão de Riscos, a Coordenadoria de Controle Interno, a Coordenadoria de Gestão Estratégica, os Gestores de Riscos e demais instâncias competentes deverão manter fluxo constante de informações pertinentes ao processo, conforme Plano de Comunicação e Consulta a seguir, que não apresenta caráter taxativo:

PLANO DE COMUNICAÇÃO E CONSULTA				
Objetivo/ Conteúdo	Destinatários	Meio	Periodicidade	Responsável
Instituir Comitê de Gestão de Riscos	Partes interessadas internas	Portaria	Única	Presidente
Designar servidores para o Comitê para reuniões	Integrantes do Comitê de Gestão de Riscos e partes interessadas	Portaria	Única	Diretor-Geral
Convocar os integrantes do Comitê para reuniões	Integrantes do Comitê de Gestão de Riscos	E-mail	Quando convocada pelo presidente do Comitê	Presidente do Comitê de Gestão de Riscos
Publicar metodologia de gestão de riscos	Partes interessadas	Portaria	Única	Presidente
Preencher Matriz de Gestão de Riscos e publicá-la	Partes interessadas	SIAD	A cada ciclo do processo de gestão de riscos	Gestores de Riscos
Monitorar riscos e o progresso de seu tratamento	Partes interessadas	Matriz de Gestão de Riscos	Durante o ciclo do processo de gestão de riscos	Gestores de riscos

Atualizar Matriz de Gestão de Riscos	Partes interessadas	SIAD	Sempre que o contexto interno e/ou externo ou circunstâncias ensejarem	Gestores de Riscos
Apresentar alterações julgadas pertinentes na estrutura de Gestão de Riscos	Comitê de Gestão de Riscos	PAD ou outro meio formal definido pelo Conselho em questão	A qualquer momento	Conselho de Governança e Gestão Estratégica
Apresentar sugestões de alteração na Estrutura de Gestão de Riscos	Comitê de Gestão de Riscos	PAD	A qualquer momento	Gestores de Riscos Servidores
Promover o aprimoramento e a atualização da Estrutura de Gestão de Riscos	Partes interessadas	PAD	Quando julgado pertinente	Comitê de Gestão de Riscos
Recomendar melhorias na estrutura	Comitê de Gestão de Riscos	PAD	Quando da ocorrência	CCI
Disseminar o tema	Partes interessadas	Publicações nos canais de comunicação Capacitações presenciais ou a distância	Periodicamente	CGE
Monitorar a implementação do processo de Gestão de Riscos no Tribunal	Administração Executiva	Planilhas	Periodicamente	Comitê de Gestão de Riscos

4. Plano de Contingência

Caberá aos gestores de riscos definir se elaborarão ou não plano de contingência. No entanto, se houver legislação específica acerca de um determinado objeto que exija, além da implementação do processo de gestão de riscos, a adoção de plano de contingência, este deverá ser criado.

Deve-se lembrar que a Matriz de Gestão de Riscos, além de identificá-los, registra ações que visam impedir a sua concretização. Já o plano de contingência considera a hipótese de o risco já ter sido concretizado.

Segue, no anexo II, modelo de Plano de Contingência.

Anexo I – Matriz de Gestão de Riscos

Matriz de Gestão de Riscos

Orientações para preenchimento:

1. Elaborar a seguinte frase para a devida identificação de riscos: Devido à <CAUSA (FONTE)>, poderá acontecer <EVENTO>, o que poderá levar a < CONSEQUÊNCIA (EFEITO) > impactando no/na <OBJETIVO ORGANIZACIONAL/SETORIAL>.
2. Observar as escalas 1, 2 e 3 para conferir valor, respectivamente, à: **probabilidade**; **impacto** e **eficácia do controle de cada um dos riscos identificados**.
3. O **Risco Inerente (RI)** será medido multiplicando-se o valor conferido à **probabilidade pelo valor conferido ao impacto**.
4. O **Risco Residual (RR)** será medido multiplicando-se o **Risco Inerente (RI)** pelo valor conferido ao grau de eficácia do controle.
5. Os **controles atuais existentes** correspondem a todos os meios (planilhas, manuais, POPs, e-mails e demais ferramentas ou recursos de informática ou não) que modificam o risco (ou seja, que minimizam as suas chances de ocorrência ou que o eliminam).
6. Após preencher as colunas até RR, **observar Diretrizes de Priorização**, que orientarão quanto à necessidade e urgência de tratamento.
7. Em seguida, se for o caso, **indicar as ações preventivas recomendadas para cada risco**, respectivos **responsáveis e prazos para executá-las**. Importante destacar que é possível haver mais de uma ação preventiva para cada risco.
8. **Publicar** a Matriz de Gestão de Riscos no SIAD. As ações previstas, quando executadas, devem ser devidamente registradas na coluna “**Ações tomadas e data**”, devendo-se reclassificar o risco e substituir a Matriz anteriormente publicada no SIAD pela sua versão atualizada.

Escala 1

Escala de Probabilidade		
Valor	Ocorrência	Descrição
1	Muito Baixa	Em situações completamente excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.
2	Baixa	O evento poderá ocorrer, porém, de forma inesperada, uma vez que as circunstâncias indicam pouca possibilidade de que aconteça.
3	Média	As circunstâncias indicam que há alguma possibilidade de que o evento aconteça.
4	Alta	As circunstâncias indicam fortemente a possibilidade de que o evento aconteça.
5	Muito alta	O evento certamente ocorrerá.

Escala 2

Escala de Impacto		
Valor	Severidade	Descrição
1	Muito Baixa	Impacto insignificante aos objetivos
2	Baixa	Impacto pouco relevante aos objetivos
3	Média	Impacto moderado aos objetivos, com danos passíveis de recuperação.
4	Alta	Impacto compromete consideravelmente os objetivos, com poucas chances de reversão
5	Muito alta	Impacto máximo nos objetivos, com perdas irreversíveis

Escala 3

Escala de Eficácia do Controle		
Eficácia do controle	Situação do controle existente	Valor do multiplicador a ser considerado para apuração do Risco Residual (RR)
Inexistente	Ausência completa de controle	1
Fraco	Controle informal, não institucionalizado: depositado na esfera de conhecimento pessoal de participantes do processo	0,8
Mediano	Controle razoavelmente institucionalizado, mas suscetível a falhas	0,6
Satisfatório	Controle institucionalizado e, embora passível de aperfeiçoamento, mitiga o risco razoavelmente	0,4
Forte	Controle institucionalizado, mitiga o risco em todos os aspectos relevantes	0,2

Elaborado em: xx/xx/xxxx															
Atualizado em: xx/xx/xxxx															
Escopo: Processo de trabalho x															
Gestor de Riscos: Gestores das unidades a que os eventos se relacionam															
Risco	Evento	Causas	Probabilidade	Consequências	Impacto	Risco Inerente – RI	Controles Atuais Existentes	Grau de eficácia do Controle	Risco Residual - RR	Ações Preventivas Recomendadas	Responsável e Prazo	Ações tomadas e data	Probabilidade	Impacto	Nível de Risco - resultado
1	xxxxx	xxxxx	4	xxxxx	5	20	Não há	1	20	Ação x	João, prazo x				
2	xxxxx	xxxxx	4	xxxxx	4	16	Controle x	0,6	9,6	Ação y	Roberta, prazo y				
3	xxxxx	xxxxx	2	xxxxx	5	10	Controle y	0,8	8	Ação z	André, prazo z				
4	xxxxx	xxxxx	2	xxxxx	4	8	Controle z	0,6	2,4	Manter controles	-				

Obs: Os itens da planilha em fonte azul são meramente exemplificativos.

Diretrizes de Priorização	
Risco Residual	Ações
Extremo (RR ≥ 20)	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável. Qualquer risco encontrado nessa área deve ser informado à Administração Executiva e ter uma resposta imediata.
Alto (12 ≤ RR < 20)	Indica um nível de risco inaceitável. Resposta em curto prazo.
Moderado (5 ≤ RR < 12)	O risco é passível de aceitação ou sua resposta não demanda urgência.
Baixo (RR < 5)	Não é necessário adotar medidas. Apenas manter os controles existentes.

Referências bibliográficas

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes. NBR ISO 31000**. Dezembro, 2009.

Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais. **Resolução nº 1.063/2017 - Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais**. Dezembro, 2017.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão de Riscos – Técnicas para o Processo de Avaliação de Riscos. NBR ISO/IEC 31010**. Maio, 2012.

Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina – QSP. **Curso Preparação de Facilitadores de Avaliação de Riscos - Instrutor Joacir Machado**. Outubro, 2016.

Tribunal de Contas da União. **Planejamento de Auditoria com uso de Matriz de Riscos**. (disponível em http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional/eventos/anos-anteriores/2016/ii-seminario-de-auditoria-interna-governamental/arquivos/22_11-tcu.pdf). Novembro, 2016

Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul. **Manual de Gestão de Riscos Corporativos**. (disponível em <http://www.tce.al.gov.br/sitetce/view/documentos/Manual%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20Corporativos%20-%20TCE-MS%20-%20V3%20FINAL%2004%20MAIO%202016.pdf>) Acessado em 8 de janeiro de 2018.

Tribunal Regional Eleitoral do Ceará. **Plano de Gestão de Riscos Versão 1.0**. (disponível em <http://intranet.tre-ce.jus.br/administrativo/gestao-e-planejamento/gestao-estrategica/gestao-de-riscos>). Agosto, 2015.

Tribunal Regional do Trabalho da 8ª região. **Manual de Gestão de Riscos**. (disponível em http://www.trt8.jus.br/images/stories/apg/manuais/portaria_presi_trt8_1068_2015_-_Manual_de_Gestao_de_Riscos.pdf). Novembro, 2015.

Tribunal Superior do Trabalho. **Plano de Gestão de Riscos**. (disponível em <http://www.tst.jus.br/gestao-de-riscos>). Junho, 2015.