

MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS



TRE-RO

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE RONDÔNIA

Desembargador Marcos Alaor Diniz Grangeia
Presidente

Desembargador Alexandre Miguel
Vice-Presidente e Corregedor Regional Eleitoral

Lia Maria Araújo Lopes
Diretora-Geral

UNIDADES QUE COMPÕEM O COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS

Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão

Diretoria Geral

Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria

Secretaria Judiciária e de Gestão da Informação

Secretaria de Administração, Orçamento, Finanças e Contabilidade

Secretaria de Gestão de Pessoas

Secretaria de Tecnologia da Informação

APRESENTAÇÃO

A presente MANUAL, contendo a metodologia para subsidiar a operacionalização do Processo de Gestão de Riscos do TRE-RO, faz parte das entregas previstas na Resolução 05/2017, que regulamentou a Política de Gestão de Riscos no âmbito da Justiça Eleitoral de Rondônia.

Em seu artigo 8º, a referida resolução, define como competência da Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão “disseminar e dar suporte metodológico à implementação e operacionalização do gerenciamento de riscos por parte das áreas técnicas da Justiça Eleitoral de Rondônia”.

Desta forma, a metodologia ora apresentada se insere nos procedimentos de implantação da Política de Gestão de Riscos como etapa anterior ao Plano de Gestão de Riscos previsto na referida resolução, fornecendo subsídio para a elaboração do mesmo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	06
1 OBJETIVOS	07
2 OBJETIVO ESPECÍFICO	07
3 DEFINIÇÕES	07
3.1 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCO	07
3.2 APETITE AO RISCO	07
3.3 CAUSA	07
3.4 COMITÊ DE RISCOS	07
3.5 COMPLIANCE	07
3.6 CONSEQUÊNCIA	07
3.7 CONTROLE	08
3.8 FREQUÊNCIA	08
3.9 GESTÃO DE RISCOS	08
3.10 MATRIZ DE RISCOS	08
3.11 NÍVEL DE RISCO	08
3.12 PARTE INTERESSADA (STAKEHOLDER)	08
3.13 PERIGO	08
3.14 PERFIL DE RISCOS	08
3.15 PLANO DE GESTÃO DE RISCOS	08
3.16 PROBABILIDADE	08
3.17 PROBLEMA	08
3.18 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	08
3.19 PROPRIETÁRIO DO RISCO	08
3.20 RISCO	08
3.21 RISCO INERENTE	09
3.22 RISCOS PRIORITÁRIOS	09
3.23 RISCO RESIDUAL	09
3.24 TRATAMENTO DO RISCO	09
04 RISCO – Definição	09
05 APETITE AO RISCO DO TRE-RO	09
06 DEFINIÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS	10
07 SELEÇÃO DO PROCESSO ORGANIZACIONAL	10

7.1 MAPEAMENTO DO PROCESSO ORGANIZACIONAL SELECIONADO.....	10
08 RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO NO TRE-RO10	
09 METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS.....	11
9.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO.....	11
9.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS.....	12
9.3 AVALIAÇÃO DOS RISCOS.....	14
9.3.1 NÍVEL DE RISCO.....	14
9.4 PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS	16
9.5 TRATAMENTO DOS RISCOS	17
9.5.1 Definição de Respostas aos Riscos	17
9.5.2 Validação do plano de gerenciamento de riscos.....	19
9.5.3 Implementação do Plano de Tratamento.....	19
9.6 COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO	19
9.7 MONITORAMENTO, CONTROLE E ANÁLISE CRÍTICA.....	21
ANEXO I.....	22
ANEXO II.....	23
ANEXO III.....	24

INTRODUÇÃO

Gerenciar riscos constitui atividade indispensável a qualquer organização, uma vez que o risco atua sobre os resultados de qualquer atividade ou processo organizacional, podendo influenciar o alcance dos objetivos. Portanto, compreender, avaliar e tratar o risco é de fundamental importância para realização das estratégias.

Na realidade, a gestão de riscos se associa cada vez mais a ambos os aspectos positivos e negativos das atividades, buscando maximizar o primeiro e anular ou diminuir o segundo (FERMA, 2003).

A gestão de riscos – que contempla a avaliação do risco – combina cultura, sistemas e processos empreendidos por uma organização para coordenar a identificação e o gerenciamento do risco, sendo que uma gestão de riscos bem concebida prevenirá danos ou reduzirá seu efeito (STATE OF VICTORIA, 2015).

1. OBJETIVOS

Aplicar os princípios, diretrizes e processos para a identificação, avaliação, priorização, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas pelo TRE/RO, com definição das responsabilidades dos agentes envolvidos.

2. OBJETIVO ESPECIFICO

Orientar a condução do processo de Gestão de Riscos de maneira estruturada e padronizada.

3. DEFINIÇÕES (Glossário)

Para os fins deste documento, aplicam-se as seguintes definições:

3.1 Análise e Avaliação de Risco: processo de entendimento do impacto e probabilidade de ocorrência de um evento de risco específico, assim como seu efeito combinado (nível de risco) em um projeto ou atividade;

3.2 Apetite ao Risco: é o nível de risco considerado aceitável pela organização para realização dos projetos e atividades institucionais;

3.3 Causa: fator que provoca o evento de risco;

3.4 Comitê de Riscos: o órgão consultivo permanente, com a participação das diversas unidades organizacionais do TRE/RO, que auxilia na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos da Organização;

3.5 Compliance: é estar em conformidade com leis e regulamentos, é o conjunto de medidas que assegura o cumprimento das normas, regulamentos, políticas e diretrizes aplicáveis no desempenho de atividades, envolve ações tanto proativas quanto reativas no tratamento de desvios e desconformidades;

3.6 Consequência: resultado de um evento de risco; efeito nos objetivos. Materialização do risco;

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

3.8 Frequência: número de vezes que um evento de risco ocorre, podendo ser observada ou estimada na razão de sua probabilidade;

3.9 Gestão de Riscos: processo aplicado no estabelecimento de estratégias para identificar em toda a Organização eventos capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite pelo risco do TRE/RO e possibilitar o cumprimento dos seus objetivos;

3.10 Matriz de Riscos: também conhecida como Matriz de Probabilidade e Impacto, é utilizada durante a análise do risco. É uma ferramenta visual que possibilita ver rapidamente quais são os riscos que ensejam maior atenção;

3.11 Nível de Risco: indica a intensidade de um risco e é obtido através da multiplicação dos valores atribuídos à probabilidade e ao impacto do risco;

3.12 Parte Interessada (Stakeholder): pessoa ou organização que pode afetar ou ser afetada por um evento;

3.13 Perigo: fonte do risco. Fator determinante de que o risco pode acontecer;

3.14 Perfil de Riscos: descrição do conjunto de riscos do TRE/RO em um dado momento, destacando sua classe, causa, consequência, tratamento aplicado, nível de risco, tipo de resposta e proprietário do risco;

3.15 Plano de Gestão de Riscos: é o conjunto de ações derivado da Política de Gestão de Riscos, que especifica a abordagem, os componentes, os recursos e os procedimentos a serem aplicados para gerenciar riscos em cada unidade organizacional do TRE/RO;

3.16 Probabilidade: chance de um evento (risco) ocorrer;

3.17 Problema: fato, já materializado, conhecido, porém de difícil solução. Dificuldade na obtenção de um objetivo;

3.18 Processo de Gestão de Riscos: aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos;

3.19 Proprietário do Risco: servidor ou unidade organizacional com a responsabilidade e autoridade para gerir um risco;

3.20 Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento os objetivos da organização;

3.21 Risco Inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;

3.22 Riscos Prioritários: é o grupo de riscos cujos indicadores devem ser monitorados regularmente e com a máxima atenção, devido ao seu impacto elevado nos objetivos;

3.23 Risco Residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de medidas de controle para o tratamento do risco;

3.24 Tratamento do Risco: processo para modificar o risco com o objetivo de reduzir seu impacto e/ou probabilidade.

4. RISCO - Definição

Segundo a ABNT NBR ISO 31000:2009 — Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos, risco é definido como o efeito da incerteza nos objetivos, sendo a incerteza o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade e o seu efeito e o desvio em relação ao esperado.

Para o TCU (Referencial Básico de Gestão de Riscos, 2018) Risco é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos. Assim, em simetria com estes conceitos, o TRE/RO define risco como um evento com potencial para impactar o alcance de seus objetivos, podendo ser dimensionado atribuindo-se valor a percepção do impacto (dano) e da probabilidade (possibilidade de ocorrência).

5. APETITE AO RISCO DO TRE-RO

É o Nível de Risco julgado aceitável pela Organização. Representa a quantidade, grau de impacto e tipo de riscos que a Organização está preparada para assumir, e deve servir de base na decisão sobre como os riscos serão tratados. O estabelecimento do apetite pelo risco é fundamental para a eficácia da Gestão de Riscos.

O Apetite ao Risco do TRE-RO ficou definido como sendo médio, a ser calculado em matriz 5 X 5, em que serão atribuídos pesos 1, 2, 5, 8 e 10 para o impacto e a probabilidade, cujo resultado da multiplicação destes (impacto X probabilidade) terá seu menor valor representado pelo numeral 1 e seu maior valor representado pelo numeral 100, estabelecendo-se 4 níveis de risco:

- Risco Baixo (0 a 9,99),
- **Risco Médio (10 a 39,99),**
- Risco Alto (40 a 79,99) e
- Risco Extremo (80 a 100).

Assim, considerando-se a apetite a risco do TRE-RO, serão tratados todos os riscos com níveis superiores a 39,99 pontos e, em regra, não serão tratados os riscos inferiores a este valor.

O nível de risco do TRE-RO foi definido durante o curso de Governança Pública realizado nos dias 21 e 22 de novembro de 2019 nas dependências deste Tribunal, com a participação de representantes de todas as unidades, oportunidade em que foi discutida nossa Política de Gestão de Riscos.

O apetite a risco estabelecido é um critério balizador, que poderá ser alterado, motivadamente, pelo gestor de risco/equipe por diversos fatores, tais como: tempo de ocorrência do risco, custo de resposta ou custo benefício da resposta, etc.

6. DEFINIÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

O Plano de Gestão de Risco será definido pela alta administração que identificará e priorizará os processos organizacionais que compõem o Plano, implementando-o de forma gradual e priorizando os processos organizacionais que impactam diretamente o atingimento dos objetivos estratégicos.

7. SELEÇÃO DO PROCESSO ORGANIZACIONAL

Esta etapa objetiva apontar qual processo organizacional previsto no Plano de Gestão de Riscos será objeto do processo de gerenciamento de riscos. Para esse processo, deve-se identificar, pelo menos:

- O responsável pelo gerenciamento de riscos de cada processo - que deverá recair sobre um servidor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as etapas de identificação, análise, avaliação e implementação das respostas aos riscos;
- A equipe técnica que participará do processo de gerenciamento de riscos.

7.1 MAPEAMENTO DO PROCESSO ORGANIZACIONAL SELECIONADO

Para mapeamento do fluxo atual do processo selecionado e, se necessário, sua remodelagem, este Tribunal adotará a notação BPMN, utilizando a ferramenta *Bizagi Process Modeler*, sob a orientação da ASPLAN. Vide exemplo de fluxograma no Anexo I.

8. RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO NO TRE-RO

A Política de Gestão de Riscos do TRE-RO, regulamentada por meio da Resolução 05/2017, definiu em seus artigos 5º a 8º os principais responsáveis pela Gestão de Riscos no âmbito deste Tribunal. Todavia, o processo de gestão de riscos do TRE/RO envolve a participação de todos os servidores e unidades organizacionais. É dever de todos os servidores gerenciar e comunicar aos Gestores de Riscos e seu superior hierárquico os riscos inerentes às suas atividades, alinhando suas responsabilidades com os objetivos institucionais.

9. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

A Metodologia de Gestão de Riscos do TRE-RO visa estruturar as etapas de operacionalização da Gestão de Riscos estabelecida pela Resolução TRE-RO n. 05/2017.

O Modelo de Gestão de Riscos adotado pelo TRE/RO e expresso neste Manual consiste em um processo cíclico e contínuo, ilustrado sinteticamente abaixo, no qual se destacam as seguintes etapas:



- I – Estabelecimento do contexto: etapa em que são identificados os objetivos relacionados ao processo organizacional e definidos os contextos externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar riscos;
- II – Identificação de riscos: etapa em que são identificados possíveis riscos para objetivos associados aos processos organizacionais;
- III – Análise de riscos: etapa em que são identificadas as possíveis causas e consequências do risco;
- IV – Avaliação de riscos: etapa em que são estimados os níveis dos riscos identificados;
- V – Priorização de riscos: etapa em que são definidos quais riscos terão suas respostas priorizadas, levando em consideração os níveis calculados na etapa anterior;
- VI – Definição de respostas aos riscos: etapa em que são definidas as respostas aos riscos, de forma a adequar seus níveis ao apetite estabelecido para os processos organizacionais, além da escolha das medidas de controle associadas a essas respostas; e
- VII – Comunicação e monitoramento: etapa que ocorre durante todo o processo de gerenciamento de riscos e é responsável pela integração de todas as instâncias envolvidas, bem como pelo monitoramento contínuo da própria Gestão de Riscos, com vistas a sua melhoria.

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos da CGU

9.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Nesta etapa, o processo organizacional e seus objetivos são analisados à luz de seus ambientes interno e externo, onde devem ser identificados:

- Descrição resumida do processo. A descrição é um breve relato sobre o processo que permite compreender o seu fluxo, a relação entre os atores envolvidos e os resultados esperados;
- Fluxo (mapa) do processo organizacional;
- Objetivos do processo organizacional. É importante apontar quais objetivos são alcançados pelo processo organizacional. Sendo possível, devem ser indicados o objetivo geral e os objetivos específicos do processo, considerando perspectivas como estratégicas, temporais, relacionais, financeiras, orçamentárias, metas, entre outras.
- Apontar os Objetivos Estratégicos do TRE-RO alcançados pelo processo;
- Periodicidade máxima do ciclo do processo de gerenciamento de. A unidade deve propor qual o prazo necessário para a um novo gerenciamento de riscos do processo organizacional;
- Unidade responsável pelo processo organizacional;
- Leis e regulamentos relacionados ao processo organizacional;
- Sistemas tecnológicos que apoiam o processo organizacional;
- Partes interessadas no processo, podendo ser internas ou externas;
- Informações sobre o contexto externo do processo, considerando cenário atual ou futuro, oportunidades e ameaças relacionadas, percepções das partes interessadas externas e outros fatos relevantes;
- Informações sobre o contexto interno do processo, considerando políticas, objetivos, diretrizes e estratégias que o impactam, forças e fraquezas relacionadas, percepções das partes interessadas internas, principais ocorrências de problemas e outros fatos relevantes;

As informações produzidas na fase de Estabelecimento do Contexto deverão ser lançadas no Formulário 1 do Anexo II

9.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS

Concluída a etapa de Estabelecimento do Contexto e o fluxo do processo organizacional, considerando a experiência da equipe técnica designada, deve-se construir uma lista abrangente de eventos que podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o cumprimento dos objetivos do processo organizacional ou das suas etapas críticas.

Os riscos podem ser identificados a partir de perguntas, como:

- Quais eventos podem EVITAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- Quais eventos podem ATRASAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- Quais eventos podem PREJUDICAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- Quais eventos podem IMPEDIR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?

Os eventos identificados inicialmente podem ser analisados e revisados, reorganizados, reformulados e até eliminados nesta etapa, e, para tanto, podem ser utilizadas as seguintes questões:

- O evento é um risco que pode comprometer claramente um objetivo do processo?
- O evento é um risco ou uma falha no desenho do processo organizacional?
- À luz dos objetivos do processo organizacional, o evento identificado é um risco ou uma causa para um risco?
- O evento é um risco ou uma fragilidade em um controle para tratar um risco do processo?
- Para eventos identificados e analisados como riscos do processo, deve-se indicar:
- Objetivo do processo organizacional/etapa impactada pelo risco;
- Categoria do risco, dentre as definidas para o TRE-RO:

I - Riscos Estratégicos: estão associados a fatores externos e a erros de tomada de decisão da alta administração, decorrentes da má gestão, que podem impactar negativamente a capacidade da organização de alcançar os objetivos estratégicos.

II - Riscos Operacionais: estão associados a ocorrência de perdas (produtividade, ativos, clientes, orçamentos) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, estrutura, pessoas, sistemas, tecnologia, fraude, assim como de eventos externos (catástrofes naturais, greves);

III - Riscos de comunicação: estão associados a eventos que podem impedir ou dificultar a disponibilidade de informações para a tomada de decisões e/ou para cumprimento das obrigações de accountability (prestação de contas a instâncias controladoras e a sociedade);

IV - Riscos de conformidade: estão associados ao não cumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como de normas e procedimentos internos.

- Causas do Risco: motivos que podem promover a ocorrência do risco;
- Consequências do Risco: resultados do risco que afetam os objetivos;
- Controles existentes e que atuam sobre as possíveis causas do risco, com o objetivo de prevenir e ou tratar sua ocorrência. Exemplos: requisitos / checklist, papel de trabalho, análise técnica e jurídica da conformidade, plano de contingência; tomada de contas especiais; procedimento apuratório, etc.

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos da CGU

9.3 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Nesta etapa, são calculados os níveis dos riscos identificados pela equipe técnica designada, a partir de critérios de probabilidade e impacto descritos nas planilhas abaixo.

Probabilidade	Quadro 1 – ESCALA DE PROBABILIDADE Descrição da probabilidade, desconsiderando controles existentes	Peso
Muito Baixa	Improvável. Em situações excepcionais o evento pode até ocorrer. Nada nas circunstâncias atuais indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer. As circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer. As circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	8
Muito Alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá; as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018) e Metodologia de Gestão de Riscos da CGU

Impacto	Quadro 2 – ESCALA DE IMPACTO	Peso
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade).	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	5
Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	8
Muito Alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	10

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018) e Metodologia de Gestão de Riscos da CGU

9.3.1 NÍVEL DE RISCO

Risco Inerente

Na Matriz de Riscos, abaixo, aplicados os valores (pesos) da probabilidade e do impacto, do resultado da multiplicação destes dois fatores, obtém-se o nível do risco inerente (nível do risco sem considerar quaisquer controles existentes).

Quadro 3 – Matriz de Riscos

		PROBABILIDADE				
		Muito Baixo (1)	Baixo (2)	Médio (5)	Alto (8)	Muito Alto (10)
IMPACTO	Muito Alto (10)	10	20	50	80	100
	Alto (8)	8	16	40	64	80
	Médio (5)	5	10	25	40	50
	Baixo (2)	2	4	10	16	20
	Muito Baixo (1)	1	2	5	8	10

RI = NP x NI (RI = nível do risco inerente; NP = nível de probabilidade do risco NI = nível de impacto do risco)

A partir do resultado do cálculo (probabilidade X impacto), o risco pode ser classificado dentro das seguintes faixas:

Quadro 4 – Classificação do Risco

Classificação	Faixa
Risco Baixo - RB	0 – 9,99
Risco Médio - RM	10 – 39,99
Risco Alto - RA	40 – 79,99
Risco Extremo - RE	80 – 100

Risco Residual

Na sequência, utilizando-se as informações expressas no quadro abaixo, avalia-se a eficácia dos controles internos existentes em relação ao alcance dos objetivos do processo organizacional. Ou seja, é necessário verificar se os controles apontados durante a etapa de Identificação e Análise do Risco têm auxiliado no tratamento adequado desse risco.

Quadro 5 – Níveis de Avaliação dos Controles Internos Existentes

Nível	Descrição	Fator de Avaliação dos Controles
Inexistentes	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Os controles tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Moderado	Os controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Os controles implementados são sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Os controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

O valor final da multiplicação entre o valor do risco inerente e o fator de avaliação dos controles corresponde ao nível de risco residual.

$$RR = RI \times FC$$

em que:

RR = nível do risco residual

RI = nível do risco inerente

FC = fator de avaliação dos controles existentes

O valor de risco residual pode fazer com que o risco se enquadre em uma faixa de classificação diferente da faixa definida para o risco inerente.

As informações produzidas na etapa de Avaliação de Riscos deverão ser lançadas no Formulário 2 do Anexo III

9.4 PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

Para classificação de riscos numa escala de prioridades serão considerados os valores dos níveis de riscos residuais, calculados na etapa anterior.

O quadro abaixo elenca as ações que deverão ser adotadas em cada faixa de nível de risco residual.

Quadro 6 – Atitude perante o risco

Classificação	Ação Necessária	Exceção
Risco Baixo	Nível de risco dentro do apetite a risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custo x benefício, como diminuir o nível de controles.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Médio	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Alto	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao dirigente máximo da unidade e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo da unidade.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Extremo	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser objeto de Avaliação Estratégica (seção 4.11), comunicado ao Comitê de Gestão Estratégica e ao dirigente máximo da unidade e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do Comitê de Gestão Estratégica.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo e pelo Comitê de Gestão Estratégica.

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018) e Metodologia de Gestão de Riscos da CGU

APETITE AO RISCO DO TRE-RO

O apetite a risco do TRE-RO, conforme explicitado no item 4.2, foi definido como sendo de nível médio, de modo que todos os riscos classificados como baixo e médio (0 a 39,99) podem ser aceitos, e uma possível priorização para tratamento destes deverá ser justificada. Já os riscos classificados como Alto ou Extremo deverão ser tratados e monitorados, e uma possível falta de tratamento destes deverá ser justificada.



9.5 TRATAMENTO DOS RISCOS

9.5.1 Definição de Respostas aos Riscos

Nesta etapa são definidas as opções e as medidas de tratamento (controles) para os riscos priorizados na etapa anterior.

O tratamento dos riscos contempla a adoção da medida adequada para cada um dos riscos identificados, levando-se em consideração o nível de risco e a priorização estabelecida pelo gestor.

Cada risco priorizado deve ser relacionado a uma das opções de tratamento elencadas abaixo.

Quadro 7 – Opções de Tratamento dos Riscos

Opção de Tratamento	Descrição
Mitigar	Um risco normalmente é mitigado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”. A implementação de controles, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado. No TRE-RO, mitigar o risco significa implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos, identificadas na etapa de Identificação e Análise de Riscos.
Compartilhar	Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. No TRE-RO, pode-se compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo.
Evitar	Um risco normalmente é evitado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco com o TRE-RO. No TRE-RO, evitar o risco significa encerrar o processo organizacional. Nesse caso, essa opção deve ser aprovada pelo Comitê de Gestão Estratégica.
Aceitar	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco.

Fonte: Manual de Metodologia de Gestão de Riscos da CGU

Quando a medida de tratamento apontada for MITIGAR, deverá ser definido um plano de ação para tratamento desse risco. As ações desse plano devem ser capazes de diminuir os níveis de probabilidade e/ou de impacto do risco a um nível compatível com as faixas de apetite a risco (risco “Baixo” ou “Médio”).

O Plano de Ação para tratamento dos riscos deverá conter pelo menos:

- Iniciativa, contemplando a proposta de projeto ou ação que implementará um conjunto de medidas de tratamento;
- Medida (s) de tratamento contemplada (s) na iniciativa e o risco relacionado que deseja tratar;

- Objetivos/benefícios esperados por medida de tratamento;
- Unidade organizacional responsável pela implementação da iniciativa;
- Unidades organizacionais corresponsáveis pela implementação da iniciativa;
- Servidor ou cargo responsável pela implementação;
- Forma de implementação;
- Custo estimado para a implementação;
- Data prevista para início da implementação;
- Data prevista para o término da implementação;
- Status da iniciativa.

O Plano de Tratamento deverá ser validado por todas as unidades envolvidas nas iniciativas a serem implementadas

As informações produzidas na etapa de Tratamento de Riscos deverão ser lançadas no Formulário 3 do Anexo III

9.5.2 Validação do plano de gerenciamento de riscos

Os resultados desta etapa devem ser avaliados e aprovados pelo dirigente máximo da unidade organizacional. Após a aprovação desses resultados, o dirigente da unidade deve:

- Encaminhar esses resultados ao Comitê de Gestão de Riscos;
- Encaminhar o Plano de Tratamento aprovado às unidades corresponsáveis pelas iniciativas para que essas também incluam as ações em seu Plano Operacional.

9.5.3 Implementação do Plano de Tratamento

A implantação do Plano de Tratamento envolve a participação da unidade organizacional responsável pelo processo organizacional e das unidades relacionadas como corresponsáveis em cada iniciativa, se previstas.

A principal responsável pelo Plano de Tratamento é a unidade organizacional responsável pelo processo organizacional. No Plano de Tratamento, deve ser definido o servidor ou responsável pela implementação da iniciativa, que também deverá monitorar e reportar a evolução das iniciativas.

9.6 COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO

De acordo com a ISO 31000:2009, é importante comunicar as partes interessadas nas etapas de gerenciamento de riscos.

Dentro do escopo do processo de gerenciamento de riscos do TRE-RO, deverá ser utilizada a Matriz de Responsabilidade RACI para definição do Responsável, Autoridade, Consultado e Informado.

- Responsável: quem executa a atividade;

- Autoridade: quem aprova a tarefa ou produto. Pode delegar a função, mas mantém a responsabilidade;
- Consultado: quem pode agregar valor ou é essencial para a implementação;
- Informado: quem deve ser notificado de resultados ou ações tomadas, mas não precisa se envolver na decisão.

Durante as etapas do processo de gerenciamento de riscos do TRE-RO, é importante que a comunicação observe os agentes ou unidades apontadas como consultados ou informados na Matriz RACI do quadro 10.

Quadro 8 – Matriz RACI para o processo de gerenciamento de riscos no TRE-RO

Atividade	Comitê de Gestão Estratégica	Comitê Gerencial	Comitê de Gestão de Riscos	Dirigente da Unidade	Responsável pelo gerenciamento de riscos	Equipe Técnica Designada	Responsável pela implantação	Servidores do TRE-RO
Definir Plano de Gestão de Riscos da Unidade								
Selecionar Processo Organizacional								
Realizar o Entendimento do Contexto								
Realizar a Identificação e Análise dos Riscos								
Realizar a Avaliação dos Riscos								
Realizar a Priorização dos Riscos								
Realizar a Definição de Respostas aos Riscos								
Validar os Riscos Levantados								
Implementar o Plano de Tratamento								
Monitorar								
Realizar Avaliação Estratégica								

9.7 MONITORAMENTO, CONTROLE E ANÁLISE CRÍTICA

O monitoramento será realizado principalmente pela unidade responsável pelo processo organizacional, de forma a:

- Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes;
- Analisar as ocorrências dos riscos;
- Detectar mudanças que possam requerer revisão dos controles e/ou do Plano de Tratamento;
- Identificar os riscos emergentes.

As intercorrências identificadas durante o monitoramento devem ser encaminhadas ao Comitê de Gestão de Riscos, a quem compete supervisionar os resultados de todos os processos de gerenciamento de riscos.

Quadrimestralmente, o Comitê de Gestão de Riscos produzirá um relatório com o resultado do acompanhamento das ações relacionadas ao Plano de Gestão de Riscos de cada unidade, que será enviado à Diretoria-Geral.

Além disso, o Comitê elaborará o Relatório de Monitoramento da Gestão de Riscos com a consolidação desses resultados, que deve ser encaminhado, no mínimo, uma vez por ano à Diretoria-Geral.

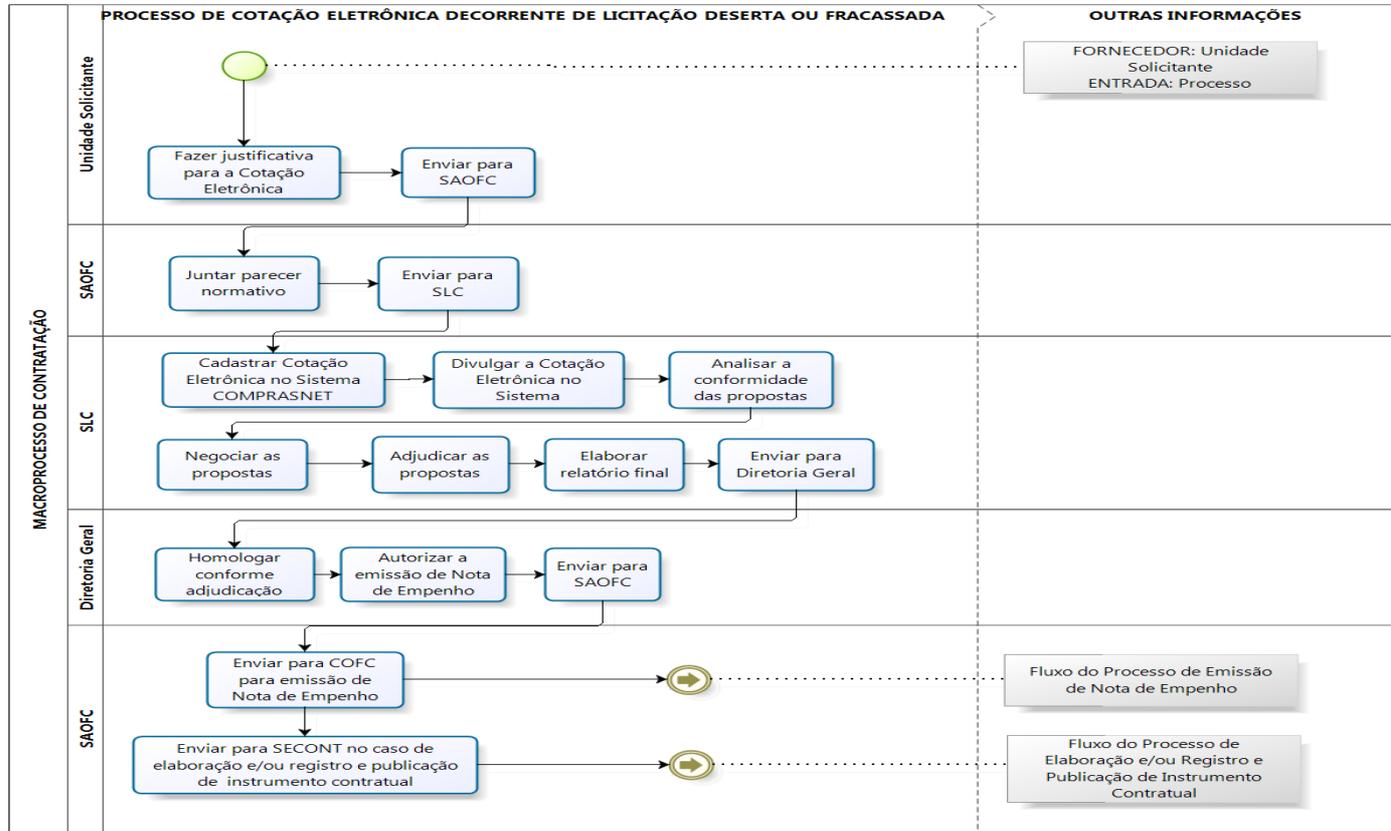
O monitoramento e a análise crítica preveem a tomada de ação no momento em que surgirem novos riscos que mudem os riscos existentes, como produto de mudança nos objetivos organizacionais ou nos ambientes interno e externo (PURDY, 2010).

As informações produzidas na etapa de Monitoramento de Riscos deverão ser lançadas no Formulário 4 do Anexo III

ANEXO I

EXEMPLO DE FLUXOGRAMA PRODUZIDO NO BIZAGI

FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE COTAÇÃO ELETRÔNICA DECORRENTE DE LICITAÇÃO DESERTA OU FRACASSADA



ANEXO II

FORMULÁRIO 1

FORMULÁRIO PARA REGISTRO DAS INFORMAÇÕES LEVANTADAS NA FASE DE ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Formulário de Levantamento de Informações sobre Ambiente e sobre a Fixação de Objetivos	
Informações sobre o Processo	
Macroprocesso	MACROPROCESSO DE CONTRATAÇÃO
Nome do Processo	PROCESSO DE COTAÇÃO ELETRÔNICA DECORRENTE DE LICITAÇÃO DESERTA OU FRACASSADA
Objetivo do Processo	Agilizar o processo de aquisição de demanda do TRE-RO
Leis e Regulamentos:	Lei 8.666, 1993; Lei 10.520, 2002; Lei 5194, 1966; Decretos 2.271/1997; 3.555,2000; 5.450,2005; 7.174/2010; 7.5779/2011; 7.892, 2013; 8.189,2014; Resolução 001, 2006; IN 4, 2008; IN 4, 2014; Portaria 143, 2005; Portaria 883, 2017.
Sistemas Utilizados:	Sistema SEI; COMPRASNET; Banco de Preços e SICAF
Gerente do Processo:	SLC
Substituto:	Substituto automático do Titular da SLC
Unidade Administrativa:	SLC
Última atualização:	março / 2019
Análise de SWOT	
Análise do Ambiente Interno	
Forças (Pontos Fortes)	1. Maior transparência, impessoalidade elimina o direcionamento nas contratações/aquisições de pequeno valor,
	2. Ampliação da competitividade
	3. Racionalização e agilidade dos procedimentos relativos às compras de pequeno valor
	4. Redução dos custos operacionais pela substituição da tradicional forma de cotação de preços
	5. Capacidade de adquirir produtos a um preço mais justo.
Fraquezas (Pontos Fracos)	1. Cultura organizacional ainda não incorporou o novo modelo de cotação
	2. Falta de informação sobre as vantagens da cotação eletrônica
Análise do Ambiente Externo	
Oportunidades	1. Oportunidade para um maior número de participação de fornecedores tratados com isenção de parcialidade.
	2.
Ameaças	1. Muitos fornecedores da região não estão cadastrados no sistema eletrônico
	2.

ANEXO III

FORMULÁRIO 2

FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO E MEDIÇÃO DOS RISCOS

Identificação e Medição dos Riscos					
Etapas do processo/ atividades/ subprocesso / recursos (1)					
	Eventos de Risco (2) (obrigatório incluir causa e consequência)	Categorias de Risco (4) (selecione)	Probabilidades Previstas (5) (selecione)	Impactos Previstos (6) (selecione)	Nível de Risco (7)
Elaborar a justificativa para a cotação eletrônica no caso de licitação deserta ou fracassada	Dificuldades para elaborar a justificativa. Baixa adesão à cotação eletrônica	Operacional	Média	Médio	Risco Médio
Autorização da cotação eletrônica	Não existe um entendimento institucionalizado a respeito da cotação eletrônica. Falta de parecer de legalidade favorável.	Operacional	Média	Médio	Risco Médio

FORMULÁRIO 3

FORMULÁRIO DE TRATAMENTO DE RISCOS

Tratamento dos Riscos												
Evento de Risco (1)	Nível de Risco (2)	Resposta ao Risco (3)	Ação Proposta / Controle Proposto / Resposta ao Risco									
			Tipo de ação (4)	Descrição da Ação (5)	Custo Estimado	Controle (6)	Unidade Responsável (7)	Servidor Responsável (8)	Como implementar (9)	Parceiros (10)	Data Início (11)	Data Fim (12)
Dificuldades para elaborar a justificativa. Baixa adesão à cotação eletrônica (2)	Risco Alto	Mitigar	Corretiva	Criar a Seção de Apoio à Contratações SAC na estrutura da COMAP.		Melhorar controle existente	DG	Titular da DG		SAOFC		
Não existe um entendimento institucionalizado a respeito da cotação eletrônica. Falta de parecer de legalidade favorável. (2)	Risco Alto	Mitigar	Corretiva	Formalizar parecer normativo sobre cotação eletrônica no caso de licitação deserta ou fracassada		Adotar controle novo	DG	Titular da DG		SAOFC e AJDG		

FORMULÁRIO 4

FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO

Painel de Acompanhamento								
Identificação e Medição de Riscos			Tratamento dos Riscos					
Eventos de Risco (1)	Nível de Risco (Impacto X Probabilidade) (2)	Possíveis Respostas (3)	Controles Propostos / Ações Propostas					
			Tipo de Ação (4)	Descrição da Ação (5)	Data do Início (6)	Data da Conclusão (7)	Status (8)	Situação (9)
Dificuldades para elaborar a justificativa. Baixa adesão à cotação eletrônica (2)	Risco Alto	Mitigar	Corretiva	Criar a Seção de Apoio à Contratações SAC na estrutura da COMAP				
Não existe um entendimento institucionalizado a respeito da cotação eletrônica. Falta de parecer de legalidade favorável. (2)	Risco Alto	Mitigar	Corretiva	Formalizar parecer normativo sobre cotação eletrônica no caso de licitação deserta ou fracassada				