

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina

CONTROLE DE VERSÕES

DATA	VERSÃO	RESPONSÁVEL
22/03/2021	1.0	Comitê Permanente de Gestão Estratégica (CPGE)
23/04/2021	1.0	Presidente

Sumário

APRESENTAÇÃO	5
TERMOS E DEFINIÇÕES	6
PROPÓSITO E PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS	9
Propósito:	9
Princípios da gestão de riscos:	9
SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DO TRESA	10
Objetivos da gestão de riscos:	10
Diretrizes para gestão de riscos:	11
Instâncias e responsabilidades	12
Governança e gestão do Sistema de Gestão de Riscos:	15
PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	16
Metodologia:	16
Visão geral do processo de gestão de riscos:	17
Comunicação e consulta:	18
Escopo, contexto e critérios:	19
Escopo:	19
Contexto:	19
Critérios:	22
Processo de avaliação riscos:	24
Identificação de riscos:	24
Análise de riscos:	26

Avaliação de riscos:	32
Tratamento de riscos:.....	33
Monitoramento e análise crítica:	35
Registro e relato:.....	36
LIMITE DE EXPOSIÇÃO A RISCOS (APETITE A RISCOS).....	37
DIRETRIZES PARA PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO	38
AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS	39
REFERÊNCIAS	40

APRESENTAÇÃO

Elevar o nível de maturidade em gestão de riscos é iniciativa incluída pelo Comitê Permanente de Gestão Estratégica, estrutura integrante do Conselho de Governança Corporativa, para contribuir com o alcance dos objetivos presentes no atual ciclo estratégico e consequente cumprimento da missão do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina: “Garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia.”

A Política de Gestão de Riscos instituída pela Res. TRESA n. 8.028/2021 estabeleceu o propósito e os princípios da gestão de riscos, os objetivos, as diretrizes, estruturas e responsabilidades para gerir os riscos e as etapas do processo de gestão de riscos que deverão ser observadas no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina.

O Plano de Gestão de Riscos é o instrumento complementar à Política de Gestão de Riscos que padroniza a metodologia a ser utilizada na instituição, define os limites de exposição a riscos deste Tribunal e fornece orientações e diretrizes aos gestores de riscos para tratamento em consonância com os níveis atribuídos.

Este Plano está baseado em referenciais normativos apresentados pelo Tribunal de Contas da União para aperfeiçoar a Administração Pública, bem como na norma ABNT ISO 31000:2018 e nas melhores práticas aplicadas no setor público, em especial no Poder Judiciário.

Mediante a incorporação em todas as práticas e processos organizacionais, almeja-se com a efetiva aplicação destes instrumentos o aprimoramento contínuo dos serviços prestados pelo Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina à sociedade.

Desembargador Fernando Carioni
Presidente

TERMOS E DEFINIÇÕES

Análise de riscos – processo de compreender a natureza e determinar o nível (magnitude, severidade) de um risco ou combinação de riscos, mediante a combinação das consequências e de suas probabilidades (ABNT, 2009).

Avaliação de riscos – processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco da organização, para determinar se um risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável (ABNT, 2009).

Causas – condições que viabilizam a concretização de um evento que afetam os objetivos. São resultantes da junção das fontes de risco com as vulnerabilidades.

Consequência – resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos da Instituição.

Contexto externo – ambiente externo no qual a Instituição busca atingir seus objetivos;

Contexto interno – ambiente interno no qual a Instituição busca atingir seus objetivos.

Controles internos – medida ou conjunto de medidas que mantém ou modificam o nível de determinado risco. São exemplos de controles internos: processos, políticas, práticas, rotinas de sistemas informatizados, entre outros.

Evento – um incidente ou uma ocorrência de fontes internas ou externas à organização, que podem impactar a implementação da estratégia e a realização de objetivos de modo negativo, positivo ou ambos (INTOSAI, 2007). Eventos com impacto negativo representam riscos. Eventos com impacto positivo representam oportunidades; ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo consistir em alguma coisa não acontecer. A expressão “eventos potenciais” é muitas vezes utilizada para caracterizar riscos (ABNT, 2009).

Fonte de risco – elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco (ABNT, 2009).

Gestão de riscos – sistema institucionalizado de natureza permanente, concebido para dirigir e controlar a organização frente aos eventos que impactam negativamente (riscos) ou positivamente (oportunidades) o alcance dos objetivos institucionais.

Identificação de riscos – processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos; envolve a identificação das fontes de risco, os eventos, suas causas e suas consequências potenciais (ABNT, 2009), pode envolver análise de dados

históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas.

Limite de exposição a riscos – ou apetite a riscos, é o nível de risco residual que a Instituição está disposta a aceitar para alcançar seus objetivos e cumprir sua missão institucional.

Matriz de risco – matriz gráfica que exprime o conjunto de combinações de probabilidade e impacto de riscos para classificar os níveis de risco.

Monitoramento – verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado. Monitoramento pode ser aplicado a riscos, a controles, à estrutura de gestão de riscos e ao processo de gestão de riscos.

Nível de risco – magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências [impacto] e de suas probabilidades (ABNT, 2009).

Oportunidade – possibilidade de ocorrência de um evento que afete positivamente a realização dos objetivos institucionais;

Parte interessada: pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade.

Política de gestão de riscos – documento que contém a declaração das intenções e diretrizes gerais relacionadas à gestão de riscos e estabelece claramente os objetivos e o comprometimento da organização em relação à gestão de riscos. Não se trata de uma declaração de propósitos genérica, mas de um documento que, além de declarar os princípios, explica porque a gestão de riscos é adotada, o que se pretende com ela, onde, como e quando ela é aplicada, quem são os responsáveis em todos os níveis, dentre outros aspectos (ABNT, 2009).

Probabilidade: chance de algo acontecer.

Processo de avaliação de riscos – processo global representado pelo conjunto de métodos e técnicas que possibilitam a identificação de riscos, a análise de riscos e a avaliação de riscos que possam impactar os objetivos de organizações, programas, projetos e atividades. Envolve a identificação das fontes de risco, dos eventos e de sua probabilidade de ocorrência, de suas causas e suas consequências potenciais, das áreas de impacto, das circunstâncias envolvidas, inclusive aquelas relativas a cenários alternativos (ABNT, 2009, adaptado).

Risco –efeito da incerteza nos objetivos (ABNT, 2009).

Risco inerente – o risco intrínseco à natureza do negócio, do processo ou da atividade, independentemente dos controles adotados.

Risco residual – o risco retido de forma consciente ou não pela administração, que remanesce mesmo após o tratamento de riscos.

Valor público – produtos e resultados criados, protegidos ou entregues pelas atividades da Instituição que representem respostas efetivas às necessidades ou às demandas de

interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.

Vulnerabilidade – Ausência, inadequação ou deficiência em uma fonte de risco, a qual pode vir a contribuir com a concretização de um evento indesejado.

PROPÓSITO E PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS

Propósito:

A gestão de riscos no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina tem como propósito a geração, preservação e entrega de valor público à sociedade.

Princípios da gestão de riscos:

Integrada: a gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais;

Estruturada e abrangente: a abordagem estruturada e abrangente para a gestão de riscos contribui para que a instituição atinja resultados consistentes e comparáveis;

Personalizada: a estrutura e o processo de gestão de riscos são personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da instituição relacionados aos seus objetivos;

Inclusiva: a participação apropriada e oportuna das partes interessadas possibilita que experiências, conhecimentos, diferentes pontos de vista e percepções sejam levados em consideração, resultando em uma melhor conscientização e fundamentação na gestão de riscos;

Dinâmica: a gestão de riscos deve responder a mudanças de contextos externo e interno de maneira apropriada e oportuna;

Melhor informação disponível: a gestão de riscos deve utilizar informações de fontes confiáveis, históricas e atuais, bem como em expectativas futuras, sendo conveniente que sejam oportunas, claras e disponíveis para as partes interessadas pertinentes;

Fatores humanos e culturais: a gestão de riscos é influenciada significativamente em todos os seus aspectos pelo comportamento humano e cultural;

Melhoria contínua: a gestão de riscos é aperfeiçoada continuamente por meio das experiências e do aprendizado organizacional.

SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DO TRESPC

Objetivos da gestão de riscos:

A gestão de riscos no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina tem por objetivos:

- Fornecer segurança adequada e alinhada aos limites de exposição a riscos definidos pela Alta Administração para o alcance dos objetivos e cumprimento da missão institucional;
- Apoiar a tomada de decisão assertiva, direcionada ao interesse público e em conformidade com requisitos legais e normativos;
- Salvaguardar a credibilidade, a imagem e reputação da instituição junto à sociedade;
- Fortalecer a governança institucional mediante aperfeiçoamento contínuo dos processos da cadeia de valor e dos controles internos da gestão; e
- Aproveitar oportunidades que facilitem o alcance dos objetivos institucionais.

Diretrizes para gestão de riscos:

São diretrizes para a gestão de riscos no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina:

- Estabelecimento do Plano de Gestão de Riscos, que contemple a metodologia a ser utilizada em toda a organização, os limites de exposição a riscos definidos pela Presidência bem como as diretrizes para tratamento;
- Promoção do uso consciente e racional dos recursos públicos, adotando controles internos baseados na melhor relação custo-benefício para a instituição;
- Disseminação da cultura da gestão de riscos em toda a organização;
- Utilização de ferramenta tecnológica aderente à metodologia estabelecida na instituição para apoiar a gestão de riscos;
- Capacitação em gestão de riscos de forma contínua e adequada à metodologia estabelecida em todos os níveis da organização;
- Avaliação periódica da maturidade da organização em gestão de riscos.

Instâncias e responsabilidades

A Política de Gestão de Riscos do TRESA estabeleceu as seguintes instâncias e respectivas responsabilidades pelo Sistema de Gestão de Riscos deste Tribunal:

⇒ Pleno do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina:

- instituir a Política de Gestão de Riscos;

⇒ Presidência do Tribunal:

- submeter ao Pleno do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina a Política de Gestão de Riscos;
- instituir o Plano de Gestão de Riscos, definindo os limites de exposição a riscos e as diretrizes para tratamento;
- assegurar a alocação de recursos necessários à gestão de riscos;
- promover a disseminação da cultura de gestão de riscos na Instituição.

⇒ Conselho de Governança Corporativa:

- promover o acompanhamento periódico dos riscos estratégicos.

⇒ Comitê Permanente de Gestão Estratégica:

- avaliar a política e o Plano de Gestão de Riscos;
- avaliar anualmente a maturidade da organização em gestão de riscos;
- propor o limite de exposição a riscos e a alocação de recursos necessários para gestão de riscos à Presidência do Tribunal;

- analisar o relatório de gestão de riscos e deliberar sobre medidas de melhoria do processo e dos resultados obtidos na gestão de riscos, incluídas as sugeridas pelos gestores de riscos;
- monitorar os riscos que possam impactar o alcance dos objetivos estratégicos e o cumprimento da missão institucional em conformidade com os limites de exposição a riscos e diretrizes de resposta instituídos pela Presidência;
- deliberar sobre o tratamento dos riscos que lhe forem submetidos pelos gestores de riscos;
- apoiar a implementação de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas fontes, causas e consequências, observada a relação custo-benefício para a Instituição;
- avaliar a adequação e suficiência dos mecanismos de monitoramento e controle institucionais de gestão implementados para tratar riscos;
- avaliar a conformidade das atividades executadas com a Política de Gestão de Riscos e o Plano de Gestão de Riscos;
- propor ações de sensibilização e capacitação sobre gestão de riscos.

⇒ Direção-Geral:

- coordenar a elaboração e a revisão da política e do plano de gestão de riscos no âmbito do Tribunal;
- prover o suporte técnico ao Comitê Permanente de Gestão Estratégica para avaliação e revisão da Política e do Plano de Gestão de Riscos;
- prover o suporte técnico aos gestores de riscos para implantação, operacionalização e gerenciamento do processo de gestão de riscos;
- propor ao Comitê Permanente de Gestão Estratégica melhorias no sistema de gestão de riscos;
- identificar e monitorar os riscos que possam impactar o alcance dos objetivos estratégicos e o cumprimento da missão institucional;
- promover a disseminação de uma linguagem padronizada e entendimento comum sobre a gestão de riscos;
- propor ferramenta tecnológica aderente à metodologia estabelecida na instituição para apoiar a gestão de riscos;
- disseminar a cultura de gestão de riscos na Instituição.

⇒ Os Gestores de riscos:

- gerir os riscos sob sua responsabilidade, em conformidade com esta Política e com o Plano de Gestão de Riscos;
- reportar ao Comitê Permanente de Gestão Estratégica os riscos que eventualmente extrapolarem a competência de seu âmbito de atuação;
- fornecer subsídios para o acompanhamento, monitoramento e análise crítica do processo de gestão de riscos em sua área de atuação;
- estimular a cultura de gestão de riscos em sua equipe;
- implementar controles em sua área de atuação decorrentes da gestão de riscos;
- participar de ações de sensibilização e capacitação sobre gestão de riscos;
- propor medidas de melhoria ao sistema de gestão de riscos.

⇒ Secretaria de Controle Interno e Auditoria:

- auditar a eficácia da gestão de riscos.

Governança e gestão do Sistema de Gestão de Riscos:

Instâncias	Principais responsabilidades
Pleno do TRESA	 APROVAR a Política de Gestão de Riscos
Presidência	 APROVAR o Plano de Gestão de Riscos
	 APROVAR Limites de Exposição a Riscos  ASSEGURAR alocação de recursos necessários à gestão de riscos
Conselho de Governança Corporativa	 PROMOVER o acompanhamento de riscos estratégicos
Comitê Permanente de Gestão Estratégica	 DELIBERAR sobre tratamento dos riscos
	 MONITORAR riscos estratégicos
	 AVALIAR a maturidade da organização em gestão de riscos
	 AVALIAR medidas de melhoria ao sistema de gestão de riscos
Direção-Geral	 PROPOR medidas de melhoria no sistema de gestão de riscos
	 MONITORAR riscos estratégicos
	 DISSEMINAR a cultura de gestão de riscos na Instituição
Gestores de riscos	 GERIR riscos no seu âmbito de atuação
Secretaria de Controle Interno e Auditoria	 AUDITAR a eficácia da gestão de riscos

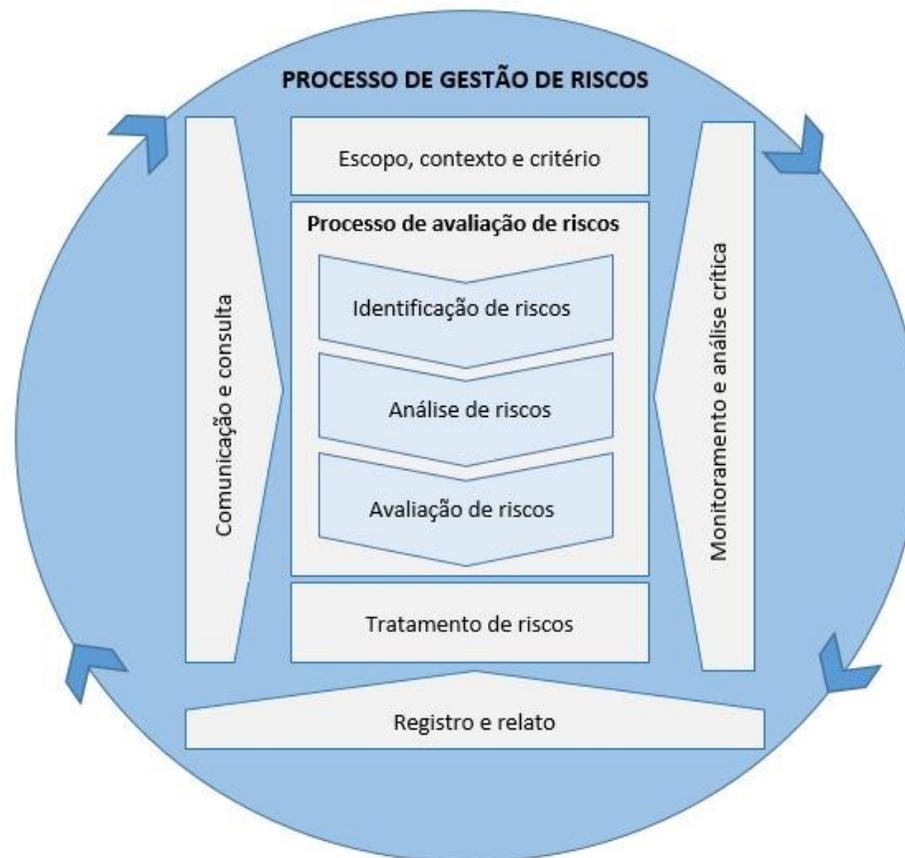
PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

No TRESA o processo de gestão de riscos seguirá as etapas definidas pela norma ABNT ISO 31000:2018 e envolverá a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas nas etapas: comunicação e consulta; escopo, contexto e critério; processo de avaliação de riscos; tratamento de riscos; monitoramento e análise crítica e registro e relato de riscos.

Metodologia:

A metodologia utilizada para as etapas do processo de gestão de riscos será orientada pelas escalas presentes no Referencial Básico de Gestão de Riscos disponibilizado pelo Tribunal de Contas da União e adaptadas para utilização no TRESA.

Visão geral do processo de gestão de riscos:



Fonte: ABNT NBR ISO 31000:2018 - Adaptado

Comunicação e consulta:

Nesta etapa do processo o gestor de risco definirá as formas de comunicação e consulta que utilizará. O objetivo desta etapa do processo é auxiliar as partes interessadas pertinentes na compreensão do risco, na base sobre a qual decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são requeridas. A comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão pelos gestores.

Principais objetivos da etapa:

- Possibilitar a reunião de diferentes áreas para cada etapa do processo de gestão de riscos;
- Assegurar que pontos de vista diferentes sejam considerados apropriadamente na definição e avaliação de riscos;
- Fornecer informações suficientes e disponíveis para facilitar o monitoramento dos riscos e tomada de decisão pelos gestores;
- Construir um senso de inclusão e propriedade entre os possíveis impactados pela ocorrência do risco

ETAPA: Comunicação e consulta					
Etapa do Processo	Finalidade	Partes Interessadas	Meio	Frequência	Responsável
<Informar a etapa do processo de gestão de riscos>	<Informar a finalidade: comunicação / consulta>	<Listar os nomes das unidades ou das pessoas envolvidas que serão comunicadas>	<Indicar o meio que será usado para que as partes interessadas sejam comunicadas ou consultadas>	<Indicar a frequência para realização das comunicações ou consultas>	<Citar o nome da pessoa ou unidade responsável>

Escopo, contexto e critérios:

Nesta etapa do processo o gestor de risco personalizará o processo de gestão de riscos para o seu âmbito de atuação, o que permitirá um processo de avaliação de riscos mais eficaz e um tratamento dos riscos mais apropriado.

Escopo:

Os gestores de risco devem definir o escopo para o processo de gestão de riscos no âmbito de sua atuação. O escopo pode ser sua unidade, um processo de trabalho, uma atividade, um programa, um projeto, etc.

Contexto:

Os gestores de riscos devem compreender os contextos internos e externos no qual a Instituição (e sua unidade) busca alcançar seus objetivos e cumprir sua missão.

A tabela a seguir exemplifica alguns contextos internos e externos a serem considerados pelos gestores de risco.

Contexto Interno	Contexto Externo
Estratégia Institucional <ul style="list-style-type: none">▪ missão, visão de futuro e valores;▪ objetivos estratégicos;▪ diretrizes e iniciativas;▪ projetos estratégicos;▪ desempenho da estratégia;▪ instrumentos estratégicos setoriais;▪ governança e gestão;▪ estrutura organizacional;▪ papéis e responsabilidades;▪ cadeia de valor;▪ etc.	Estratégia Nacional do Poder Judiciário <ul style="list-style-type: none">▪ missão, visão de futuro e valores;▪ macrodesafios aplicados ao segmento da Justiça Eleitoral;▪ regulamentações no âmbito do Poder Judiciário;▪ Justiça em números; prêmios, selos, rankings;▪ etc.

Contexto Interno	Contexto Externo
<p data-bbox="192 269 461 293">Cultura institucional</p> <ul data-bbox="248 339 1048 456" style="list-style-type: none"> ▪ atos normativos, diretrizes e modelos adotados pela Instituição; ▪ conhecimento organizacional; ▪ mudanças internas; ▪ etc. <p data-bbox="192 499 315 523">Pessoas</p> <ul data-bbox="248 569 696 839" style="list-style-type: none"> ▪ governança e gestão de pessoas; ▪ princípios éticos e de conduta; ▪ competências; ▪ dimensionamento; ▪ desempenho; ▪ segregação de funções; ▪ clima organizacional; ▪ necessidades e expectativas; ▪ etc. <p data-bbox="192 882 533 906">Tecnologia da Informação</p> <ul data-bbox="248 952 797 1254" style="list-style-type: none"> ▪ governança e gestão de TI; ▪ capacidade em gestão de serviços de TI; ▪ níveis de serviços de TI; ▪ segurança da informação; ▪ capacidade em gestão de pessoal de TI; ▪ capacidade em gestão de contratos de TI; ▪ capacidade em processos de TI; ▪ desempenho de TI; ▪ demanda internas; ▪ etc. 	<p data-bbox="1120 269 1688 293">Estratégia do Segmento da Justiça Eleitoral</p> <ul data-bbox="1176 339 1794 424" style="list-style-type: none"> ▪ direcionadores estratégicos da Justiça Eleitoral; ▪ regulamentações no âmbito da Justiça Eleitoral; ▪ etc. <p data-bbox="1120 467 1397 491">Imagem Institucional</p> <ul data-bbox="1176 537 1693 592" style="list-style-type: none"> ▪ credibilidade e confiança da sociedade; ▪ etc. <p data-bbox="1120 635 1330 659">Fatores Sociais</p> <ul data-bbox="1176 705 1742 911" style="list-style-type: none"> ▪ Percepções da sociedade; ▪ acessibilidade; ▪ demografia; ▪ tendências sociais; ▪ canais de comunicação institucional; ▪ necessidades e expectativas da sociedade; ▪ etc. <p data-bbox="1120 954 1395 978">Fatores Econômicos</p> <ul data-bbox="1176 1024 1630 1142" style="list-style-type: none"> ▪ cortes e restrições orçamentárias; ▪ contingenciamento; ▪ sobras orçamentárias; ▪ etc. <p data-bbox="1120 1185 1352 1209">Fatores Culturais</p> <ul data-bbox="1176 1256 1935 1310" style="list-style-type: none"> ▪ aspectos culturais e regionais do Estado de Santa Catarina; ▪ etc.

Contexto Interno	Contexto Externo
<p>Orçamento e contratações</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ governança e gestão de contratações; ▪ disponibilidade orçamentária; ▪ execução orçamentária; ▪ planejamento de contratações; ▪ etc. <p>Infraestrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ controles de acesso; ▪ segurança física dos ambientes; ▪ manutenção, reformas, obras, ▪ etc. <p>Conformidade e Fiscalização</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ conformidade aos normativos internos; ▪ auditorias e controles internos; ▪ integridade da gestão; ▪ prestação de contas; ▪ transparência; ▪ etc. 	<p>Fatores Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mudança de governo; ▪ alterações em legislação; ▪ políticas públicas; ▪ conflitos sociais; ▪ etc. <p>Conformidade e Fiscalização</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ conformidade aos requisitos regulatórios externos; ▪ auditorias e controles externos; ▪ integridade da gestão; ▪ prestação de contas; ▪ transparência; ▪ etc. <p>Fornecedores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionamento com fornecedores; ▪ sanções; ▪ cláusulas contratuais; ▪ etc. <p>Fatores ambientais</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sustentabilidade; ▪ Impactos ambientais; ▪ etc.

Critérios:

Os critérios definidos neste documento devem ser utilizados pelos gestores de risco em conformidade com as necessidades específicas de seu âmbito de atuação.

Categorias de riscos:

As seguintes categorias de risco serão consideradas:

Categoria	Descrição
Estratégico	Eventos que podem impactar no cumprimento da missão, das metas ou dos objetivos do Planejamento Estratégico Institucional.
Operacional	Eventos que podem impactar no cumprimento das atividades das unidades ou no cumprimento dos instrumentos estratégicos setoriais.
Comunicação	Eventos que podem impactar a comunicação com as partes interessadas.
Conformidade	Eventos que podem impactar o cumprimento de normas constitucionais, normas legais e infraconstitucionais, normas infralegais e regulamentares.

Tipos de riscos:

Os tipos de risco podem variar de acordo com as áreas dos gestores de risco.

Tipo de Risco	Descrição
Aquisições e contratações	Tipo de risco que pode impactar a governança e gestão na área de aquisições e contratações da Instituição.
Continuidade de negócio	Tipo de risco que pode impactar parcial ou totalmente a disponibilidade de serviços essenciais para a Instituição.
Imagem	Tipo de risco que pode impactar a confiança e a credibilidade da Instituição com as partes interessadas.
Infraestrutura e segurança	Tipo de risco que pode impactar na infraestrutura física ou Segurança da Instituição.
Integridade	Tipo de risco que pode impactar a probidade da gestão dos recursos públicos.
Orçamentário	Tipo de risco que pode impactar na disponibilidade orçamentária da Instituição. Cortes, restrições, sobras, contingenciamentos.
Pessoal	Tipo de risco que pode impactar a governança e gestão de pessoas na Instituição.
Privacidade	Tipo de risco que pode impactar na quebra de privacidade de dados pessoais e que não tenham base legal para seu tratamento.
Resultado	Tipo de risco que pode impactar na entrega, pela Instituição, dos resultados esperados pelas partes interessadas.
Segurança da informação	Tipo de risco que podem impactar aspectos físicos, tecnológicos e humanos da organização e orienta-se pelos princípios da autenticidade, da confidencialidade, da integridade, da disponibilidade e da irretratabilidade da informação.
Tecnologia da Informação	Tipo de risco que pode impactar a governança e gestão de TI na Instituição. Podem envolver a complexidade, inovação tecnológica, integração tecnológica, restrições a prazos de entrega de projetos e iniciativas da TI, equipe técnica da TI, capacidade, disponibilidade e ou qualidade dos serviços de TI.

Processo de avaliação riscos:

Nesta etapa ocorre a identificação de riscos, a análise de riscos e a avaliação de riscos. É imprescindível que os gestores de riscos conduzam esta etapa de forma sistemática, iterativa e colaborativa, considerando os diferentes pontos de vista da equipe e demais partes interessadas.

Identificação de riscos:

Nesta atividade do processo o propósito é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que a Instituição/unidade alcance seus objetivos. A utilização de informações pertinentes, apropriadas e atualizadas são importantes para esta atividade.

Causas:

Causas são as condições que viabilizam a concretização de um evento que afetam os objetivos. As principais causas de eventos são resultantes de condições propiciadas pelas fontes de risco e as vulnerabilidades associadas. As vulnerabilidades a seguir são exemplificativas:

Fontes de Risco	Vulnerabilidades associadas
Pessoas	Força de trabalho: alta rotatividade de pessoal; falha ou ausência de dimensionamento da força de trabalho; com claro de lotação, etc. Competências: não mapeadas, ausência ou insuficiência de capacitação; ausência de identificação de ocupações críticas; ausência ou falha na disseminação do conhecimento institucional; lotação inadequada ao perfil, etc. Clima Organizacional: Ausência de satisfação e/ou de bem-estar na execução das atividades ou processo; desconhecimento dos objetivos institucionais; desconhecimento das suas responsabilidades individuais na execução das atribuições; ausência dos recursos necessários para execução das atividades; etc. Conduta Ética: Ausência de observação das regras gerais no exercício de atribuições do cargo ou função; ausência de observação dos deveres do servidor; descumprimento de vedações legais e regulamentares; etc.

Processos	Cadeia de Valor: não mapeados, não formalizados, não padronizados, sem melhoria contínua, sem indicadores de controle, burocráticos, sem segregação de funções, regras de negócio indefinidas ou desatualizadas, sem informatização adequada, etc.
Sistemas	Segurança da Informação: Falha ou ausência de requisitos de segurança da informação definidos, ausência de controle de acesso lógico, ausência de login próprio na rede institucional; sem informações confiáveis; informações e dados armazenados em diretórios não protegidos e sem controle de acesso, ausência de backups periódicos, etc. Soluções de TI: Obsoletas; sem interoperabilidade; sem instruções para operação; sem controles de acesso; sem backups periódicos na base de dados, com falhas, indisponibilidade; sem usabilidade, não homologadas; etc.
Infraestrutura	Tecnológica: Equipamentos obsoletos, equipamentos desatualizados, ausência de capacidade no processamento de dados, falhas de equipamentos, rede de dados com segurança inadequada, etc. Física: Instalações ou layout inadequados, inexistência de controles de segurança e de acesso físico, ausência de manutenção da estrutura física, ocorrência de desastres naturais, etc.
Eventos externos	Desastres: condições climáticas, enchentes, incêndios, terremotos, furacões, etc.

Sintaxe:

Sugere-se a utilização da sintaxe a seguir para descrever o risco:

Devido a <**CAUSA**> poderá ocorrer <**EVENTO DE RISCO**>, o que poderá levar a <**CONSEQUÊNCIA**> impactando no(a) <**DIMENSÃO DO OBJETIVO (custo/prazo/escopo/qualidade)**>.

Análise de riscos:

Nesta atividade do processo o propósito é a compreensão da natureza do risco e suas características para fornecer subsídios para a avaliação de riscos e tomada de decisão pelos gestores.

Para realização desta atividade deverão ser utilizadas as escalas de probabilidade, impacto, nível de riscos, a existência de eventuais controles e avaliação da eficácia destes controles conforme escala apropriada.

Escala de Probabilidade:

Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles existentes	Ocorrências	Peso
Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias atuais indica essa possibilidade. Não há registro histórico de ocorrência disponível.	Sem registro	1
Baixa	Pouco provável. De forma inesperada ou casual o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade. Existem poucos registros históricos de ocorrência na Instituição.	1 até 5	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade. Existem registros históricos moderados de ocorrência na Instituição.	6 até 15	5
Alta	Muito Provável. De forma até esperada o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias atuais indicam fortemente essa possibilidade. Existem registros históricos frequentes na Instituição.	16 até 24	8
Muito alta	Praticamente certa. De forma inequívoca o evento ocorrerá, as circunstâncias atuais indicam claramente essa possibilidade. Existem registros históricos repetitivos e constantes na Instituição.	Acima de 25	10

Escala de Impacto:

Impacto	Descrição do impacto do evento em uma ou mais dimensões do objetivo, caso ocorra	Peso
Muito baixo	Mínimo impacto em uma ou mais dimensões do objetivo. custo: aumento inferior a 5%; prazo: atraso inferior a 5%; escopo: alteração insignificante; qualidade: degradação irrisória.	1
Baixo	Pequeno impacto em uma ou mais dimensões do objetivo, de fácil reversão . custo: aumento de 6% a 10%; prazo: atraso entre 6% a 10%; escopo: baixa alteração; qualidade: baixa degradação.	2
Médio	Moderado impacto em uma ou mais dimensões do objetivo, porém recuperável . custo: aumento de 11% a 19%; prazo: atraso entre 11% a 19%; escopo: média alteração; qualidade: média degradação.	5
Alto	Significativo impacto em uma ou mais dimensões do objetivo, de difícil reversão . custo: aumento de 20% a 24%; prazo: atraso entre 20% a 24%; escopo: significativa alteração; qualidade: relevante degradação.	8
Muito alto	Catastrófico impacto em uma ou mais dimensões do objetivo, de forma irreversível . custo: acima de 25%; prazo: atraso acima de 25%; escopo: Ampla alteração; qualidade: grave degradação.	10

Escala para classificação de níveis de risco:

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

Matriz de Riscos:

IMPACTO	Muito Alto	10	RM (10)	RM (20)	RA (50)	RE (80)	RE (100)
	Alto	8	RB (08)	RM (16)	RA (40)	RA (64)	RE (80)
	Médio	5	RB (05)	RM (10)	RM (25)	RA (40)	RA (50)
	Baixo	2	RB (02)	RB (04)	RM (10)	RM (16)	RM (20)
	Muito Baixo	1	RB (01)	RB (02)	RB (05)	RB (08)	RM (10)
			Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
			1	2	5	8	10
PROBABILIDADE							

Escala para avaliação de controles:

Eficácia do Controle	Nível de Confiança (NC)	Descrição da avaliação do desenho e implementação dos controles	Risco de Controle (RC)
Inexistente	0%	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	Muito Alto (1,0)
Fraco	20%	Controles têm abordagens <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	Alto (0,8)
Mediano	40%	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.	Médio (0,6)
Satisfatório	60%	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	Baixo (0,4)
Forte	80%	Controles implementados podem ser considerados melhor prática, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	Muito Baixo (0,2)

Exemplo de registro de riscos identificados com níveis de risco residual calculados:

A tabela a seguir exemplifica o cálculo do nível de risco residual: $NRR = NRI \times RC$. O Resultado possibilita ao gestor a tomar decisão com base no limite de exposição a riscos definido para a Instituição e respectiva diretriz para resposta.

Riscos Identificados	P	I	Nível de Risco Inerente (NRI)	Eficácia do Controle	Risco de Controle (RC)	Nível de Risco Residual (NRR)
R01 - Descrição Risco 01	Alta - 08	M. Alto - 10	RE - 80	Inexistente	1,0	RE - 80
R02 - Descrição Risco 02	M. Alta - 10	M. Alto - 10	RE - 100	Satisfatório	0,4	RA - 40
R03 - Descrição Risco 03	Média - 05	Alto - 08	RA - 40	Mediano	0,6	RM - 24
R04 - Descrição Risco 04	Baixa - 02	Médio - 05	RM - 10	Fraco	0,8	RB - 08
R05 - Descrição Risco 05	Médio - 05	Médio - 05	RM - 25	Forte	0,2	RB - 05

Exemplo de mapa de riscos residuais:

O mapa de riscos residuais é o instrumento que possibilita aos gestores de risco priorizar o tratamento de riscos conforme o limite de exposição a riscos definido para a Instituição e respectiva diretriz para resposta a ser adotada. O exemplo abaixo é baseado nos níveis de riscos residuais exemplificados anteriormente.

IMPACTO	Muito Alto	10				R01	
	Alto	8	R04				
	Médio	5	R05		R03	R02	
	Baixo	2					
	Muito Baixo	1					
				Muito Baixa	Baixa	Média	Alta
			1	2	5	8	10
PROBABILIDADE							

Avaliação de riscos:

Nesta atividade do processo a finalidade é apoiar as decisões pelos gestores de riscos.

O resultado da avaliação de riscos deve ser registrado, comunicado e validado pelo nível hierárquico superior dos gestores de riscos.

Os gestores de riscos devem decidir:

- Considerar as opções de tratamento;
- Manter e monitorar os controles existentes;
- Realizar análises adicionais;
- Reconsiderar os objetivos;
- Nenhuma ação necessária neste momento.

Tratamento de riscos:

Nesta etapa do processo a finalidade é selecionar e implementar opções para tratar riscos.

As opções para resposta a riscos estão elencadas a seguir. Os gestores de risco devem avaliar, com base no limite de exposição a riscos definido para a Instituição, a opção mais apropriada, balanceando benefícios potenciais em relação ao alcance dos objetivos.

Aceitar o risco	O objetivo dessa resposta é aceitar o nível de risco sem a implementação de nenhum controle preventivo para alterar a probabilidade ou atenuante para alterar o impacto. O custo de implementação de controle pode ser desproporcional ao benefício potencial gerado ou sua implementação independe da Instituição.
Compartilhar o risco	O objetivo dessa resposta é reduzir o nível de risco através da redução do impacto ou probabilidade de ocorrência por meio da transferência ou compartilhamento de uma parte do risco.
Evitar o risco	O objetivo dessa resposta é decidir não iniciar ou continuar com a atividade/projeto/processo que dá origem ao risco por se tornar claro que a relação custo/benefício coloca a viabilidade em nível de risco muito acima do limite de exposição a riscos definido pela Instituição.
Explorar oportunidade	O objetivo dessa resposta é considerar o baixo nível de risco avaliando o custo benefício para diminuir ou flexibilizar o nível de controle adotado.
Reduzir o risco	O objetivo dessa resposta consiste em implementar controles para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos ou até mesmo ambos.
Reter o risco	O objetivo dessa resposta é oportunizar ao gestor a reter o nível de risco, mesmo que o limite de exposição a riscos definido pela Instituição tenha sido extrapolado, fundamentando sua decisão.

Preparando e implementando os planos de tratamento de riscos:

Nesta atividade a finalidade é especificar como as opções de tratamento selecionadas serão implementadas.

O produto desta etapa é o Plano de Tratamento de Riscos, que deve considerar:

- Controle sugerido;
- Descrição;
- Tipo de controle;
- Unidade responsável pela implementação;
- Prazo (data do início / data da conclusão);
- Status.

Os planos de tratamento podem integrar planos e processos de gestão da organização.

Monitoramento e análise crítica:

Nesta etapa do processo, que pode ser periódica ou mediante ocorrência de fato específico, a finalidade é assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. Possibilita aprendizado organizacional com o sucesso ou o fracasso dos controles adotados para tratamento dos riscos.

Permite que os gestores de riscos:

- avaliem a eficiência e eficácia dos controles implementados;
- Obtenham informações adicionais/atualizadas para melhoria da avaliação dos riscos;
- Detectem alterações nos contextos, possibilitando ajustar a resposta aos riscos;
- Identifiquem e avaliem novos riscos.

Registro e relato:

Nesta etapa do processo de gestão de riscos a finalidade é documentar os resultados por meio de mecanismos apropriados.

A documentação dos resultados do processo de gestão de riscos objetiva:

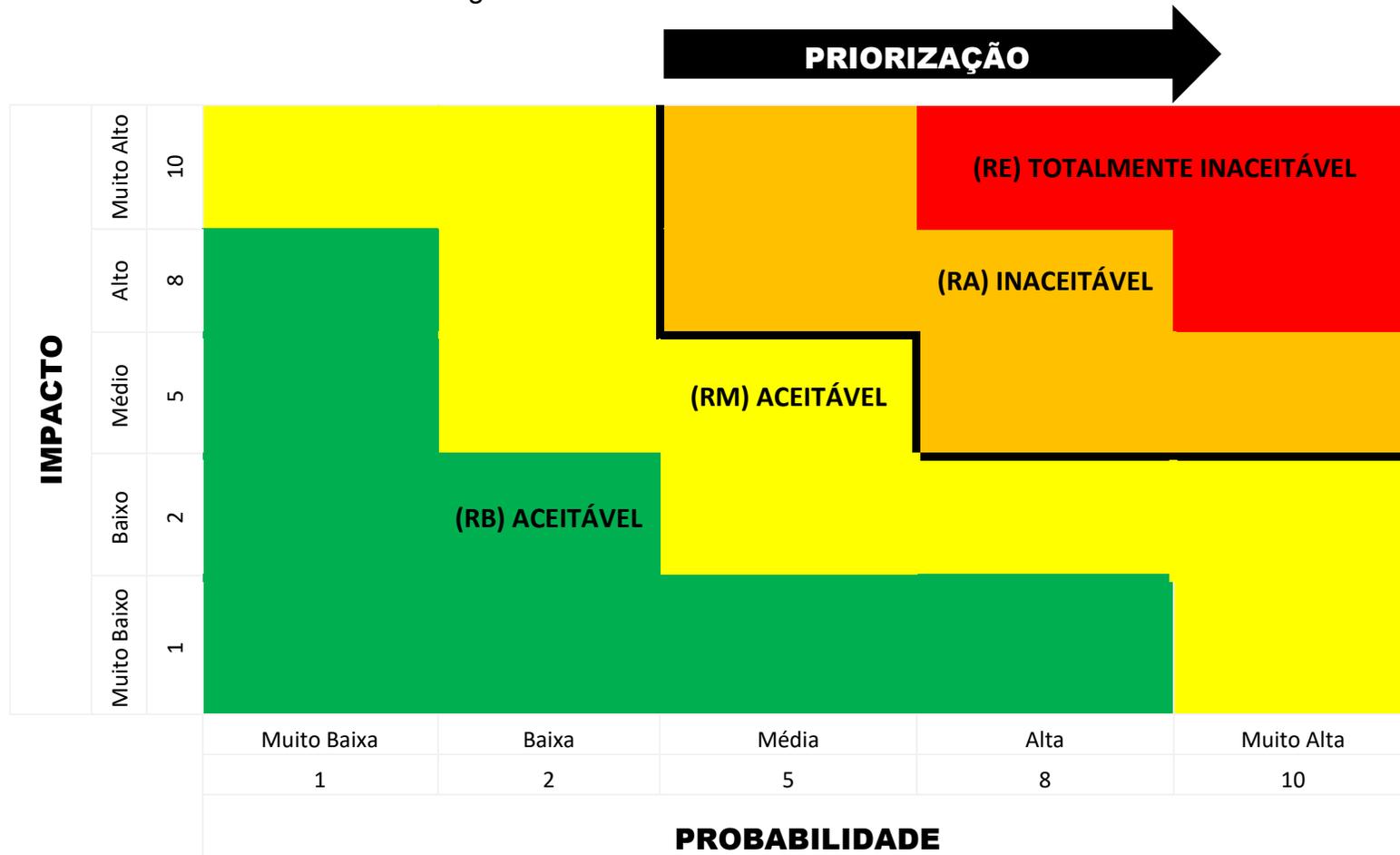
- a comunicação das atividades e resultados de gestão de riscos em toda a Instituição;
- fornecimento de informações para tomada de decisão;
- melhoria nas atividades de gestão de riscos;
- auxilia a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com responsabilização por atividades de gestão de riscos.

O produto desta etapa é o Relatório de Gestão de Riscos, que deve contemplar:

- Avaliação de medidas de melhoria no Sistema de Gestão de Riscos;
- Avaliação de medidas de melhoria na Política de Gestão de Riscos;
- Avaliação de medidas de melhoria no Plano de Gestão de Riscos;
- Avaliação de medidas de melhoria ao processo de gestão de riscos.

LIMITE DE EXPOSIÇÃO A RISCOS (APETITE A RISCOS)

Serão priorizados para tratamento os riscos residuais que superem o limite de tolerância definido para o Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina conforme demonstrado a seguir.



DIRETRIZES PARA PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO

Nível de Risco	Limite de Exposição	Diretriz para Resposta
RE – Risco Extremo	Totalmente Inaceitável	<p>Opções de tratamento: reduzir o risco, compartilhar o risco, evitar o risco, reter o risco.</p> <p>Orientação: Riscos neste nível devem ser comunicados a unidade hierárquica superior que deverá deliberar sobre a opção de tratamento a ser adotada. A opção de reter o risco pode ser adotada somente com decisão fundamentada do Comitê Permanente de Gestão Estratégica.</p> <p>Priorização: Os gestores de risco devem priorizar a implementação do plano de tratamento de riscos.</p> <p>Monitoramento: Os gestores de risco devem monitorar a implementação do plano de tratamento e reportar o status a unidade hierárquica superior no mínimo trimestralmente.</p>
RA – Risco Alto	Inaceitável	<p>Opções de tratamento: reduzir o risco, compartilhar o risco, evitar o risco, reter o risco.</p> <p>Orientação: Riscos neste nível devem ser comunicados a unidade hierárquica superior que deverá deliberar sobre a opção de tratamento a ser adotada. A opção de reter o risco pode ser adotada somente com decisão fundamentada do Comitê Permanente de Gestão Estratégica.</p> <p>Priorização: Os gestores de risco devem priorizar a implementação do plano de tratamento de riscos.</p> <p>Monitoramento: Os gestores de risco devem monitorar a implementação do plano de tratamento e reportar o status a unidade hierárquica superior no mínimo semestralmente.</p>
RM – Risco Médio	Aceitável	<p>Opções de tratamento: aceitar o risco.</p> <p>Orientação: Não é necessária a adoção de novos controles.</p> <p>Monitoramento: Monitorar a eficácia dos controles existentes em frequência definida pelo gestor.</p>
RB – Risco Baixo	Aceitável	<p>Opções de tratamento: aceitar o risco, explorar oportunidades.</p> <p>Orientação: Não é necessária a adoção de novos controles, entretanto a critério do gestor de riscos pode ser explorada oportunidade para flexibilizar controles custosos para a Instituição.</p> <p>Monitoramento: Monitorar a eficácia dos controles existentes em frequência definida pelo gestor.</p>

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS

A avaliação da maturidade em gestão de riscos no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina será realizada anualmente mediante acompanhamento do resultado da medição do indicador a seguir, cujas metas serão definidas pelas instâncias internas de governança no documento “Indicadores do Planejamento Estratégico do TRESA”.

Título do indicador:	Índice de maturidade em gestão de riscos
O que mede:	Mede o nível de maturidade do TRE-SC na gestão dos riscos organizacionais.
Para que mede:	Conhecer, avaliar e evoluir o estágio de maturidade em gestão de riscos no âmbito do TRE-SC.
Quem mede:	Assessoria Especial de Planejamento Estratégico e de Eleições.
Quando mede:	Anualmente.
Como mede:	Fórmula: Resultado da aplicação do questionário para avaliação da maturidade organizacional em gestão de riscos disponibilizado pelo TCU.
Onde mede:	Questionário disponibilizado pelo TCU e aplicado no TRE-SC. SIM – Sistema de Indicadores e Metas.
Evolução ideal:	Quanto maior, melhor.
Meta:	As metas são definidas no documento “Indicadores do Planejamento Estratégico do TRESA”

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

_____. ABNT NBR ISSO/IEC 31010: Gestão de riscos: Técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro, 2012.

_____. ABNT ISO GUIA 73: Gestão de Riscos: Vocabulário, 2009a.

BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Resolução n. 7.930, de 09 de dezembro de 2015. Aprova o Regulamento Interno da Estrutura Orgânica do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Disponível em: < <http://apps.tre-sc.jus.br/site/legislacao/normas-administrativas/resolucao-treesc/2015/res-treesc-7930-2015-regulamento-interno/index.html> >. Acesso em: 05 jul. 2019.

_____. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Resolução n. 7.935, de 16 de dezembro de 2015. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina para o período de 2016 a 2021 e dá outras providências. Disponível em: < <http://apps.tre-sc.jus.br/site/legislacao/normas-administrativas/resolucao-treesc/2015/resolucao-treesc-n-79352015/index.html> >. Acesso em: 05 jul. 2019.

_____. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Resolução n. 7.975, de 04 de abril de 2018. Dispõe sobre o Sistema de Governança da Justiça Eleitoral de Santa Catarina e institui o Conselho de Governança Corporativa do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC). Disponível em:< <http://apps.tre-sc.jus.br/site/legislacao/normas-administrativas/resolucao-treesc/2018/resolucao-treesc-n-79752018/index.html> >. Acesso em: 05 jul. 2019.

_____. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Plano de Riscos de TI.

_____. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. 10 passos para a boa gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018. 31 p. : il.

_____. Superior Tribunal de Justiça. Gestão de riscos / Superior Tribunal de Justiça. Ed. rev. e atual. Em dezembro/2016. – Brasília: STJ, 2016. 35 p.: il.

_____.Tribunal Superior do Trabalho. Plano de gestão de riscos da Secretaria do Tribunal Superior do Trabalho. Brasília: TST, 2015. 47 p.

_____.Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. Manual de Gestão de Riscos.

_____.Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins. Metodologia de Gestão de Riscos.