



**Tribunal Regional Eleitoral**  
do Rio Grande do Sul

# Manual de Gestão de Riscos

Junho/2019

## Sumário

---

<b>Apresentação.....</b>	<b>2</b>
<b>Definição, tipo e hierarquia de riscos.....</b>	<b>3</b>
<b>Principais benefícios da Gestão de Riscos.....</b>	<b>4</b>
<b>Aplicabilidade da Gestão de Riscos.....</b>	<b>4</b>
<b>Ciclo da Gestão de Riscos.....</b>	<b>5</b>
<b>Processo de Gestão de Riscos.....</b>	<b>6</b>
1. Estabelecimento do Contexto.....	7
2. Identificação dos Riscos.....	8
3. Análise dos Riscos.....	10
4. Avaliação dos Riscos.....	14
5. Tratamentos dos Riscos.....	14
6. Monitoramento e Análise Crítica.....	16
7. Comunicação e Consulta.....	16

## Apresentação

---

A gestão de riscos é um **método lógico e sistemático que visa a maior eficiência**, evitando retrabalho, desperdícios financeiros e danos à imagem. Embora seja mais amplamente utilizado para controlar efeitos negativos, também é útil na identificação de oportunidades, uma vez que baseia suas ações na proatividade – e não apenas na reação a um incidente já ocorrido.

Trata-se de **um processo contínuo e interativo**, formulado para dirigir e controlar eventos que possam afetar o cumprimento de objetivos. É realizado em etapas sucessivas e cíclicas, integrando-se à cultura da organização e permeando sua gestão, governança e controles internos.

O processo de gestão de riscos envolve basicamente **identificar, analisar, avaliar e tratar riscos**, acrescido das etapas de **estabelecimento do contexto, de comunicação e de monitoramento**. Tal processo, quando realizado com método e de forma estruturada, possibilita a redução das incertezas e geração de informações que dão subsídios consistentes às decisões, promovendo o aumento da eficiência e eficácia organizacional. Importante frisar, porém, que a gestão de riscos envolve não somente a aplicação da técnica ou método, mas depende de sua integração aos processos organizacionais e à tomada de decisões, bem como necessita do comprometimento e apoio da alta administração.

Nesse sentido, este documento propõe a sistematização do processo de gestão de risco no TRE-RS, objetivando ser um instrumento de orientação e apoio ao efetivo gerenciamento de riscos da instituição. Foi criado a partir de elementos constantes na ABNT NBR ISO 31000, no Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU e na Política de Gestão de Riscos do TRE-RS.

---

## Definição, tipo e hierarquia de riscos

---

Segundo a ABNT, **risco é o efeito da incerteza nos objetivos**. Em outros termos, pode-se afirmar que risco é a possibilidade de algo acontecer e causar mudanças (negativas ou positivas) nos objetivos, sendo mensurado em termos de probabilidade e impacto.

Os riscos são divididos em dois tipos: inerente e residual.

- **Risco inerente** é aquele que se está exposto antes de serem tomadas medidas para alterar a probabilidade ou o impacto de algo acontecer e gerar mudanças nos objetivos.
- **Risco residual** é o risco que permanece mesmo após terem sido implementadas ações para minimizar a probabilidade e/ou impacto, ou seja, é o risco remanescente após a aplicação de controles (ações) que promovam alterações no risco inerente,

Paralelamente, os riscos também podem ser classificados hierarquicamente:

- **Riscos estratégicos:** é o que impacta diretamente nos maiores objetivos da instituição e na sua imagem perante a sociedade. Tais riscos são normalmente monitorados pela alta administração.
- **Riscos táticos:** afeta os planos e programas que visam à implantação e ao gerenciamento das decisões e das políticas estabelecidas pela alta administração.
- **Riscos operacionais:** impacta nos projetos, processos de trabalho e atividades da organização, os quais dão suporte e contribuem para o cumprimento dos planos, programas e objetivos estratégicos.

## Principais benefícios da Gestão de Riscos

---

A gestão de riscos, se realizada de forma estruturada, sistêmica e cíclica, gera inúmeras **vantagens**, dentre elas:

- Subsidia a tomada de decisões;
- Identifica oportunidades;
- Encoraja uma gestão pró-ativa;
- Melhora o desempenho e o planejamento;
- Promove maior transparência das informações;
- Melhora a eficácia e eficiência operacional;
- Reduz as surpresas;
- Melhora a governança corporativa;
- Gera economia e aprimoramento da gestão financeira;
- Melhora as relações com as partes interessadas;
- Minimiza e previne perdas;
- Otimiza os processos de trabalho;
- Aumenta a resiliência institucional.

## Aplicabilidade da Gestão de Riscos

---

Segundo a norma ISO 31000:2009, “a gestão de riscos pode ser **aplicada em toda uma organização, em suas várias áreas e níveis, a qualquer momento, bem como a funções, atividades e projetos específicos.**”

Assim, considerando os benefícios gerados e a possibilidade de aplicação independente em diversos níveis da organização, recomenda-se seu uso em todas as unidades da organização, principalmente como fonte para tomada de decisão, viabilidade de projetos e, ainda, para revisão dos processos de trabalho existentes.

## Ciclo da Gestão de Riscos

A gestão de riscos é um processo institucional contínuo e interativo, o qual deve ser realizado de forma cíclica, conforme demonstrado na figura abaixo:



Fonte: <http://www.beestart.com.br/blog/gerenciamento-de-riscos/>

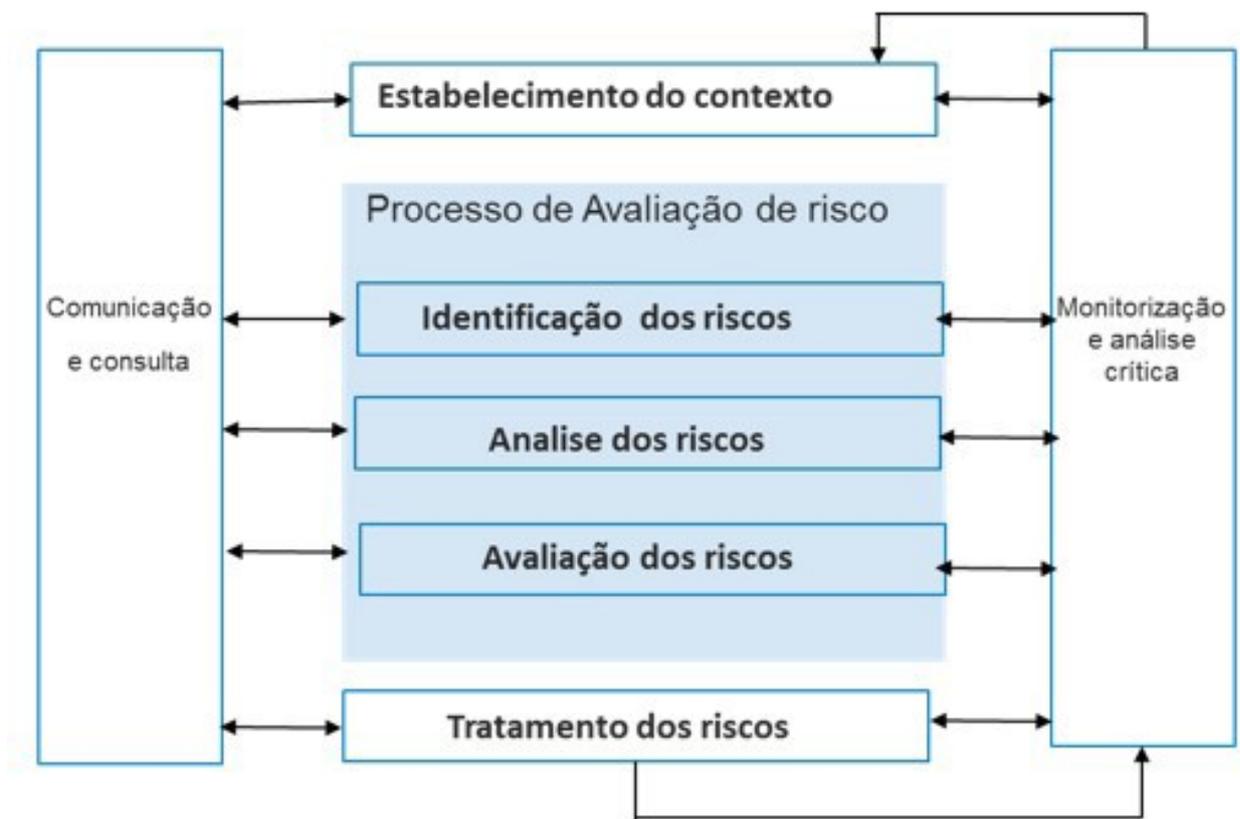
O formato cíclico explicita que a gestão de riscos é um processo organizacional que necessita de frequentes reanálises. É comum que a cada nova rodada de identificação, análise (e avaliação), planejamento (tratamento) e monitoramento surjam outras questões a serem corrigidas ou oportunidades que ainda não haviam sido consideradas.

Conseqüentemente, é possível afirmar que a cada novo ciclo os processos organizacionais são melhorados, a gestão e a governança são fortalecidas e o alcance dos objetivos torna-se mais viável.

## Processo de Gestão de Riscos

O processo de gestão de riscos é composto por 7 etapas e está fundamentado na ISO 31000, a qual buscou harmonizar os processos descritos nos diversos modelos de referência existentes (COSO, *Orange Book*, etc).

Importante salientar que tal processo (demonstrado abaixo) é genérico e, por isso, pode ser aplicado em todas as áreas e atividades da organização, em qualquer nível, incluindo estratégias, decisões, projetos, processos de trabalho, serviços, produtos ou mesmo em parte de qualquer um deles.



Fonte: NBR ISO 31000

## 1. Estabelecimento do Contexto

Contextualizar o ambiente onde a gestão de riscos será aplicada é o primeiro passo para se estabelecer uma visão ampla e sistêmica dos fatores que podem impactar nos objetivos traçados. É dividido em contexto interno e externo, cujas categorias mínimas a serem consideradas estão descritas a seguir:

- **Contexto Interno:**
  - **Normas e Controles Internos:** políticas, regras, códigos, princípios, etc.
  - **Gestão de Pessoas:** clima organizacional, força de trabalho, etc.
  - **Tecnologia da Informação:** serviços, equipamentos, tecnologias, etc.
  - **Infraestrutura:** segurança, manutenção, controle de acesso, etc.
  - **Cultura Organizacional:** resiliência, proatividade, inovações, etc.
  - **Finanças:** disponibilidade orçamentária, planejamento, readequação de prioridades, etc.
  
- **Contexto Externo:**
  - **Regulamentação:** leis, resoluções TSE e CNJ, normas TCU, etc.
  - **Imagem Institucional:** reputação, percepção da sociedade, etc
  - **Desastres:** incêndio, inundação, tempestade, etc.
  - **Violência:** vandalismo, atentado, terrorismo, etc.
  - **Cenário Político, Social e Cultural:** governos, manifestações, demandas e anseios da sociedade e demais partes interessadas, etc.

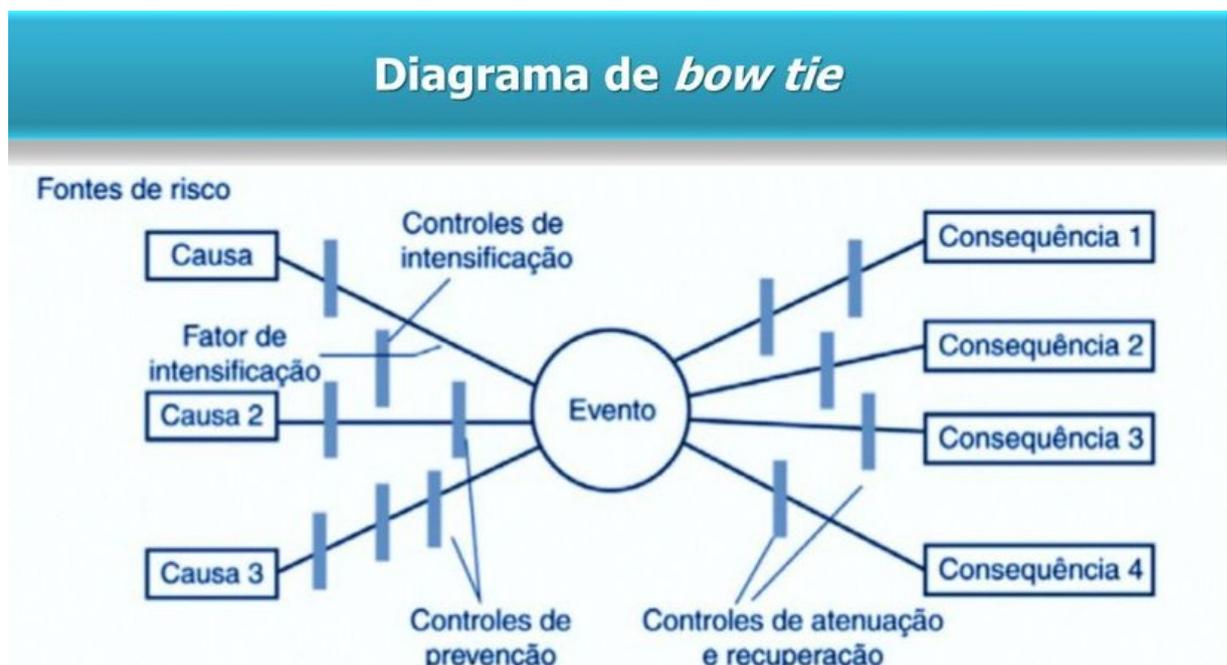
O estabelecimento do contexto deverá considerar todos os aspectos que podem influenciar no objeto de aplicação da gestão de riscos. Em razão disso, deverão ser incluídos, sempre que necessário, novos temas às categorias acima mencionadas.

## 2. Identificação dos Riscos

A etapa de identificação envolve o reconhecimento e a descrição dos eventos que podem alterar ou exercer influência nos objetivos traçados, partindo do contexto inicialmente estabelecido. Nesta fase, **o intuito é produzir um rol abrangente de riscos, incluindo suas causas e consequências.**

O envolvimento da equipe de trabalho na identificação é fortemente recomendado, pois além de ampliar as chances da lista de riscos ficar completa, promove o engajamento de todos por meio do compartilhamento de responsabilidades.

O trabalho de identificação pode basear-se em análises teóricas, dados históricos e entrevistas com pessoas-chave e/ou especialistas, além de técnicas como *brainstorming*, checklist, análise *SWOT*, entre outras. O **Diagrama de Bow Tie** (abaixo) é uma ferramenta amplamente utilizada para identificação de riscos e permite que se tenha uma visão mais sistêmica e clara sobre os eventos (riscos), as causas, as consequências e os controles existentes para prevenção e recuperação.



Fonte: NBR ISO 31000

Formulário para Identificação de Riscos			
Escopo da Identificação de Riscos:			
Unidade:			
Formulário preenchido por:		Data:	
Id.	Causas	Eventos (Riscos)	Consequências
1			
2			
3			
4			
5			
...			
n			

- **Escopo da Identificação de Riscos:** é o objetivo, projeto, processo de trabalho ou decisão na qual a identificação de riscos será realizada.
- **Unidade:** nome da unidade na qual os riscos estão vinculados (secretaria, assessoria, gabinete, coordenadoria, seção, cartório eleitoral, ...).
- **Formulário preenchido por:** nome do responsável pelo preenchimento do formulário.
- **Causas:** são as fontes de riscos. Trata-se de qualquer elemento que possa dar origem ao risco.
- **Eventos (Riscos):** incidente ou ocorrência com capacidade para gerar impactos negativos (ameaça) ou positivos (oportunidades) nos objetivos.
- **Consequências:** possíveis impactos gerados caso o evento (risco) ocorra.

### 3. Análise dos Riscos

A análise envolve a apreciação das causas e as fontes de risco, determinando a **probabilidade de ocorrência dos eventos e o seu possível impacto**. Serve para subsidiar a etapa de avaliação e a de decisão sobre a necessidade ou não de tratamento dos riscos. Nesta fase, além de analisar individualmente todos os eventos, é necessário considerar as relações entre eles, a fim de prever os riscos que podem ser desencadeados por outros (ex: um vazamento de água que, se atingir a rede elétrica, pode também causar choques e/ou incêndio).

Além de determinar a probabilidade e o impacto dos riscos, também devem ser analisados os controles existentes e a eficácia destes, assim como recomendar como o respectivo risco deve ser tratado.

Formulário para Análise de Riscos											
Escopo da Análise de Riscos:											
Unidade:											
Formulário Preenchido por:										Data:	
Id.	Riscos	Risco Inerente			Controles Existentes	Eficácia do Controle		Risco Residual		Apetite ao Risco do TRE-RS	Recomendação para o Tratamento do Risco
		Probabilidade (P)	Impacto (I)	Risco Inerente (P x I)		Classificação do Controle	Multiplicador	Risco Residual	Classificação do Risco Residual		
1											
2											
3											
4											
5											
...											
n											

- **Probabilidade:** utilizar a escala de 1 a 5, conforme quadro abaixo:

Escala de Probabilidade		
Escala	Descrição da escala	Nível
Muito baixa	Evento raro, sem histórico de ocorrência.	1
Baixa	Evento pouco provável, sem histórico de ocorrência.	2
Média	Evento esperado, mas com histórico de pouca frequência.	3
Alta	Evento comum e usual.	4
Muito alta	Evento praticamente certo.	5

- **Impacto:** utilizar a escala de 1 a 5, conforme a seguir:

Escala de Impacto		
Escala	Descrição da escala	Nível
Muito baixo	Impacto insignificante ou irrisório.	1
Baixo	Impacto reduzido.	2
Médio	Impacto mediano, mas com possibilidade de recuperação.	3
Alto	Impacto significativo, com pouca possibilidade de recuperação.	4
Muito alto	Grande impacto, sem possibilidade de recuperação.	5

- **Risco Inerente:** é o risco existente antes de considerar qualquer medida adotada (controle existente) para reduzir a probabilidade e/ou atenuar o impacto. É medido por meio da multiplicação da probabilidade e do impacto, cujos resultados possíveis estão expressos na matriz abaixo:

Matriz de Risco						
Probabilidade	1	2	3	4	5	
	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25
	1	2	3	4	5	
<b>Impacto</b>						

- **Eficácia do Controle Existente:** controles são as ações realizadas com o intuito de reduzir a probabilidade e/ou impacto do risco (inerente). A análise e classificação criteriosa da eficácia desses controles são essenciais para minimizar/tratar os riscos. Assim, classificada a eficácia do(s) controle(s) de acordo com tabela abaixo, deve-se aplicar o respectivo multiplicador ao risco inerente encontrado na matriz de risco, resultando no nível de risco residual.

Eficácia do Controle			
Classificação	Situação do controle	Nível de eficácia	Multiplicador
Inexistente	Controle inexistente ou não implementado.	Nenhuma eficácia.	1,0
Fraco	Realizado com base no conhecimento das pessoas, mas sem método formalmente definido. Normalmente são aplicados caso a caso.	Pouca eficácia. Capaz de mitigar apenas uma pequena parte do risco.	0,8
Médio	Está parcialmente formalizado, mas ainda requer melhorias significativas e/ou não é adequado para atacar o risco por completo.	Eficácia mediana, mas ainda não é capaz de reduzir o risco a um nível aceitável.	0,6
Satisfatório	Controle formalizado, conhecido e praticado, mas ainda pode ser aperfeiçoado.	Eficácia satisfatória. Reduz o risco a um nível aceitável.	0,4
Forte	Controles implementados com método e ferramentas adequadas, funcionando com base nas melhores práticas.	Forte eficácia. Ataca o risco em todos os seus principais aspectos e é capaz de reduzi-lo a um nível próximo a zero.	0,2

- **Risco Residual:** é o risco ao qual se está exposto mesmo após as ações realizadas (controles) para reduzir o risco original (inerente). É mensurado por meio do produto do risco inerente pelo multiplicador correspondente à eficácia do(s) controle(s).
- **Classificação do Risco Residual:** é o nível de risco de acordo com a faixa de classificação em que se encontra o risco residual. Está dividido em quatro níveis: baixo; médio; alto; e extremo.

Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto	Risco Extremo
0 – 3,9	4 – 9,9	10 – 19,9	20 – 25

- **Apetite a Riscos:** em sentido mais amplo, é a quantidade de risco que se está disposto a aceitar. Está diretamente relacionado ao nível de risco residual que pode ser considerado aceitável pela instituição e indica o tipo de tratamento a ser dado.

Apetite ao Risco			
Oportunidade	Aceitável	Inaceitável	Absolutamente inaceitável
Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto	Risco Extremo
0 – 3,9	4 – 9,9	10 – 19,9	20 – 25
Risco considerado tão baixo que pode ser considerado uma oportunidade para <b>rever a necessidade de eventuais controles existentes</b> (reavaliar real necessidade, custo-benefício, ...)	É o <b>nível máximo de risco que o Tribunal pode ficar exposto</b> sem que, necessariamente, medidas sejam implementadas para redução do risco residual. A mitigação dos riscos classificados neste nível é opcional, devendo ser analisado o custo-benefício para implantação de controles adicionais.	<b>Nível de risco residual acima do aceitável</b> , sendo necessário comunicar a situação à respectiva Coordenadoria, Secretaria ou Alta Administração, conforme o caso. Neste nível, a resposta ao risco é obrigatória e deve ser realizada no curto prazo.	<b>Risco muito acima do aceitável.</b> Qualquer risco neste nível deve ser comunicado à Alta Administração, com necessidade de mitigação imediata. Postergar qualquer ação somente com autorização do Conselho de Administração ou Presidente.

- **Recomendação para o tratamento do risco:** será sugerida pelo próprio gestor do risco com base no resultado do risco residual e na definição de apetite ao risco do TRE-RS. As opções para o tratamento de risco são:
  - ✓ Evitar;
  - ✓ Reduzir (ou mitigar);
  - ✓ Aceitar (ou tolerar);
  - ✓ Compartilhar (ou transferir).

## 4. Avaliação dos Riscos

A avaliação objetiva subsidiar a tomada de decisão, uma vez que, partindo do resultado obtido na etapa de análise, é nesta fase que serão **definidos os riscos a serem tratados e a ordem de priorização** para o tratamento dos mesmos.

Dependendo do contexto de aplicação da gestão de riscos, é também nesta etapa que deve ser avaliada se determinada atividade (processo ou projeto) deve ser mantida ou descontinuada, bem como se controles devem ou não ser criados, mantidos, modificados ou eliminados.

## 5. Tratamento dos Riscos

O tratamento dos riscos é basicamente uma análise de custo-benefício e consiste em determinar qual a resposta mais adequada frente a uma situação específica. É nesta fase que são identificadas as ações destinadas a modificar o nível de risco residual, com a implantação de novos controles ou modificação dos existentes. As opções de **tratamento de riscos incluem evitar; reduzir; aceitar; ou compartilhar**.

- **Evitar:** é quando há a decisão de não se expor ao risco. Neste caso, não se inicia ou, caso já em andamento, a opção é pela descontinuidade da atividade.
- **Reduzir (ou mitigar):** são ações que visam a redução da probabilidade de ocorrência do evento e/ou minimização de suas consequências. Nesta opção, as ações objetivam implementar novos controles ou aprimorar os já existentes.
- **Aceitar (ou tolerar):** nenhuma ação específica é tomada, pois considera-se o risco dentro do nível de tolerância ou não há capacidade para modificar este risco ou, ainda, o custo de qualquer ação é desproporcional ao seu benefício.
- **Compartilhar (ou transferir):** espécie de redução de riscos com auxílio externo. Terceirização de atividades nos quais a organização não possui domínio e contratação de seguros são exemplos de compartilhamento de riscos.

Decidir pela opção mais benéfica não é tarefa simples, pois envolve analisar e equilibrar o **custo-benefício** das alternativas possíveis. De um lado, estão os custos financeiros e todo o esforço para implementar a ação que seja capaz de reduzir o risco a um nível aceitável e, de outro, a vantagem e o benefício que esta ação pode trazer.

Esta etapa deve ser documentada por meio de um plano de Tratamento de Riscos, o qual incluirá a opção escolhida e as razões para a sua escolha, o responsável pela implementação do plano, o cronograma das atividades necessárias e o custo.

Formulário para Tratamento dos Riscos									
Escopo do Tratamento dos Riscos:									
Unidade:									
Formulário Preenchido por:							Data:		
Id.	Risco	Opção escolhida para o tratamento do risco	Justificativa da escolha (custo-benefício)	Responsável pela implementação (nome da pessoa)	Como (implementação)	Prazo		Custo	
						Início	Fim		
1									
2									
3									
4									
5									
...									
n									

- **Opção escolhida para o tratamento:** evitar; reduzir; aceitar ou compartilhar.
- **Justificativa da escolha:** breve relato dos motivos que levaram a escolher determinada opção de tratamento, considerando seu custo-benefício.
- **Responsável pela implementação:** nome do servidor responsável pela implementação do tratamento.
- **Como:** forma como será implementada a opção escolhida para o tratamento.
- **Prazo:** datas programadas de início e fim da implementação.
- **Custo:** custo financeiro total da implementação.

## 6. Monitoramento e Análise Crítica

Monitoramento refere-se ao **acompanhamento** das etapas anteriores da gestão de riscos a fim de verificar se o processo está sendo executado de acordo com o planejado. Deve ser frequentemente realizado, de forma que se possa identificar, tempestivamente, alterações relevantes que interfiram nas demais etapas da gestão de risco, como mudanças nos contextos interno e externo, nos controles estabelecidos e no próprio risco, os quais podem demandar revisão dos tratamentos adotados.

Após feito o monitoramento e suas verificações, é importante realizar a **análise crítica** da gestão de riscos, com objetivo de encontrar e **propor melhorias** não só ao próprio processo, mas também à estrutura e à política de gestão de risco da instituição, visando ao aprimoramento contínuo do trabalho.

## 7. Comunicação e Consulta

Informar é importante e uma boa comunicação é ponto-chave em qualquer negócio. Envolver mais pessoas no processo de gestão de riscos proporciona, entre outros benefícios, um estabelecimento de contexto mais completo, uma identificação mais precisa e um tratamento de riscos mais adequado, ampliando a **visão sistêmica** de todo o processo e, conseqüentemente, as chances de sucesso da gestão de riscos.

Assim como na etapa anterior, **a comunicação e a consulta ocorrem simultaneamente às demais fases** da gestão de riscos e constituem em integrar, por meio de comunicação informativa e consultiva, os responsáveis pela gestão de riscos e as outras partes interessadas (internas e externas). **Cabe ao gestor do risco promover essa integração** pelo meio de comunicação institucional mais adequado.

