PORTARIA PRE Nº 238, DE 03 DE OUTUBRO DE 2024

Altera o Anexo da Portaria nº 210, de 6 de novembro de 2018, da Presidência, que "Institui a Metodologia de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais.".

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS, no uso de suas atribuições conferidas pelo inciso XV do art. 22 da Resolução TRE-MG nº 1.277, de 29 de maio de 2024, o Regimento Interno,

CONSIDERANDO a Resolução TRE-MG nº 1.063, de 18 de dezembro de 2017, que "Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais.";

CONSIDERANDO a importância de alinhar a metodologia de Gestão de Riscos aos mecanismos e práticas de Governança e Gestão preconizados pelo Tribunal de Contas da União — TCU;

CONSIDERANDO o Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU, que estabelece a promoção da integridade como prática do mecanismo "liderança" e a gestão de riscos como prática do mecanismo "estratégia";

CONSIDERANDO a Resolução TRE-MG nº 1.236, de 7 de dezembro de 2022, que "Institui o Código de Ética e Conduta do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais.";

CONSIDERANDO a Resolução TRE-MG nº 1.268, de 30 de janeiro de 2024, que "Dispõe sobre a Gestão de Crise e de Continuidade de Negócios e sobre o Plano de Continuidade de Negócios bem como institui o Comitê de Gestão de Crise e de Continuidade de Negócios no Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais e dá outras providências.";

CONSIDERANDO o fato de que é inerente à estrutura de Gestão de Riscos o seu aprimoramento e respectiva atualização,

RESOLVE:

Art. 1º O Anexo da Portaria nº 210, de 6 de novembro de 2018, da Presidência,

passa a vigorar nos termos do Anexo desta portaria.

Art. 2º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Belo Horizonte, 3 de outubro de 2024.

Desembargador Ramom Tácio de Oliveira
Presidente

Documento assinado eletronicamente por **RAMOM TÁCIO DE OLIVEIRA**, **Presidente**, em 03/10/2024, às 19:53, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.tre-mg.jus.br/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&acao_origem=documento_conferir&lang=pt_BR&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5753389** e o código CRC **2400B9A6**.

ANEXO

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

METODOLODIA DE GESTÃO DE RISCOS

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

O modelo de gestão pública vem sendo modificado no âmbito internacional e, de forma reflexa, no âmbito nacional. Aquele que se iniciou estritamente burocrático e legalista e passou, posteriormente, a um modelo gerencial com características que visavam a aproximação ao setor privado, hoje tende à conjugação de ambos, com a inclusão de algumas peculiaridades. Isto quer dizer que, atualmente, se, por um lado, há uma forte preocupação em relação à aderência às normas (legalidade/conformidade/*compliance*), por outro, há, também, a prestação de serviços totalmente orientada para o cidadão, ou seja, para a geração de valor que é por ele percebida.

Nesse novo cenário, a gestão de riscos constitui um importante mecanismo de governança, já que visa minimizar incertezas e promover o alcance dos objetivos organizacionais, de forma a viabilizar a geração de valor para o cidadão e, de uma forma geral, para a sociedade — como visto, importante atributo do modelo atual de gestão pública. Ainda em relação a esse novo modelo de gestão pública, cumpre destacar que a gestão de riscos tem sido componente essencial para a gestão da integridade, uma vez que viabiliza a implementação de procedimentos para prevenir, detectar e remediar a ocorrência de riscos que possam ameaçar os objetivos organizacionais, além de apoiar os esforços de garantia da conformidade dos agentes aos princípios éticos e às normas legais.

O presente documento tem como objetivo descrever de forma detalhada, atualizando no que couber, as fases do processo de gestão de riscos definidas na Política de Gestão de Riscos do Tribunal, instituída pela Resolução TRE-MG nº 1.063, de 18 de dezembro de 2017, de forma a orientar os gestores da instituição e suas respectivas equipes quanto a seu funcionamento.

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

A gestão de riscos, aplicada de forma sistemática e estruturada, contribuirá para aperfeiçoar o funcionamento de todas as unidades do Tribunal, impactando positivamente a prestação de serviços aos nossos clientes e

contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais e para o cumprimento de nossa missão.

O processo de gestão de riscos do TRE-MG foi concebido com base na norma ABNT NBR ISO 31000:2009 e, na presente versão, encontra-se alinhado à ABNT NBR ISO 31000:2018, porém, com a devida personalização, em vista de seu contexto, conforme a própria norma possibilita.

Cumpre destacar que a presente metodologia consiste em norma geral, de forma que sua aplicação a um determinado escopo se dará apenas quando não houver norma específica sobre gestão de riscos acerca dele.

Os riscos relacionados a um determinado escopo deverão ser revistos em ciclos de no máximo 2 (dois) anos, nos moldes da presente metodologia. Antes da conclusão dos referidos 2 (dois) anos, os riscos poderão ser revistos, a critério dos respectivos gestores, caso alguma circunstância enseje esta nova avaliação (por exemplo, no caso de uma nova norma que impacta um processo de trabalho, no caso de se definir a utilização de uma nova ferramenta de TI, no caso de mudança na estrutura organizacional, no caso de o próprio objeto da gestão de riscos predeterminar a periodicidade de sua revisão, como, por exemplo, no caso de processos que ocorrem apenas em períodos eleitorais, entre outros.

A Seção de Gestão de Processos, Riscos e Governança — SPROC —, integrante da Coordenadoria de Governança, Planejamento e Ciência de Dados — CPD — e da Secretaria de Governança e Gestão Estratégica — SGG — consiste em unidade incumbida de promover a facilitação de riscos no TRE-MG, ou seja, de desempenhar o papel de segunda linha de defesa, ao propiciar a cultura de controles internos mediante sua atuação.

Contudo, gerenciar riscos não é atribuição de uma ou de outra área; deve fazer parte da cultura organizacional e ser aplicada em toda a organização de forma integrada. Assim, espera-se que os próprios gestores, como primeira linha de defesa, implementem o processo de gestão de riscos no âmbito de sua atuação e, para isto, poderão contar com a presente metodologia e com o suporte da SPROC para a devida facilitação.

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

1 TERMOS E DEFINIÇÕES

Este documento apresenta, além dos conceitos previstos no art. 3º da Resolução TRE-MG nº 1.063, de 2017, a Política de Gestão de Riscos, alguns mais, uma vez que, ao detalhar o processo de gestão de riscos, torna-se necessária a introdução de termos não previstos na citada resolução.

- **Administração executiva**: responsável por avaliar, direcionar e monitorar internamente o órgão ou a entidade. É composta pelo Presidente e pelos dirigentes superiores.
- **Apetite a riscos:** quantidade e tipo de riscos que uma organização está preparada para buscar, reter ou assumir.
- **Controle**: medida que modifica o risco.
- **Estrutura de gestão de riscos**: conjunto de componentes de Governança e Gestão que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos na organização.
- **Evento**: ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias.
- **Fonte de risco**: elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco.
- **Gestão de riscos**: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.
- **Gestor do risco**: pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco. No presente documento utilizaremos "gestor de risco" como sinônimo do termo em questão.
- **Governança:** conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à prestação de serviços de interesse da sociedade.
- **Integridade pública**: refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público.
- **Nível de risco**: magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de seu impacto e de sua probabilidade de ocorrência.
- **Parte interessada**: pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber–se afetada por uma decisão ou atividade.

• **Plano de contingência**: conjunto de ações que deve ser estabelecido para reduzir o impacto negativo decorrente de eventual concretização de um risco.

• **Processo de gestão de riscos**: aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

• **Processo de avaliação de riscos**: processo global de identificação, de análise e de avaliação de riscos.

• **Recurso**: sinônimo de ativo, que é item, físico ou não, que tem valor real ou potencial para a organização.

• **Risco**: efeito da incerteza nos objetivos. Evento que pode causar impacto positivo ou negativo nos objetivos organizacionais.

• **Risco inerente**: risco a que uma organização está exposta, sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam modificar a probabilidade de sua ocorrência ou o seu impacto.

• **Risco residual**: risco que remanesce após a aplicação de ações gerenciais que visam modificar a probabilidade de sua ocorrência ou o seu impacto.

• **Tolerância ao risco:** disposição da organização ou da parte interessada em suportar o risco residual, a fim de atingir seus objetivos.

• **Unidade:** secretarias, Corregedoria, coordenadorias, seções, gabinetes, assessorias, núcleos, comissões e cartórios eleitorais.

2 FASES DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

2.1 Estabelecimento do contexto

A identificação, a análise, a avaliação e o tratamento dos riscos devem sempre levar em consideração o contexto do órgão, ou seja, o ambiente interno e externo do TRE-MG. Além disso, a própria definição do escopo, ou seja, do objeto a ser submetido ao processo de gestão de riscos, deve observar, além do art. 7º da Resolução TRE-MG nº 1.063, de 2017, a Política de Gestão de Riscos, o contexto da instituição.

Conforme a norma ISO 31.000:2018, no âmbito interno, a organização deve analisar sua governança, estrutura organizacional, papéis e responsabilizações, estratégia, objetivos e políticas, cultura, normas, diretrizes e modelos, relações contratuais e compromissos, dados, sistemas e fluxos de informação, relacionamentos com partes interessadas internas, entre outros fatores ou aspectos que podem ter impacto nos objetivos da organização.

Em relação ao contexto externo, devem-se analisar fatores sociais, culturais, políticos, jurídicos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais, em âmbito internacional, nacional, regional ou local, entre outros fatores ou aspectos que podem ter impacto sobre os objetivos da organização.

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

CONTEXTO
AMBIENTE INTERNO
Fator: Ano Eleitoral - Processos direta e indiretamente relacionados às eleições (por ex.: registro de candidaturas, alistamento eleitoral, votação, montagem de ambientes eleitorais, etc.)
Fator: Estratégia - Planejamento estratégico vigente - Realização periódica de RAEs - Planejamento estratégico de TIC vigente - Planejamento das eleições
Fator: Governança - Diretrizes do TRE-MG

- Diretrizes do TSE
Fator: Recursos Humanos - Quantitativo de pessoal e lotação - Qualificação - Responsabilidades gerenciais - Conflitos de competências - Atribuições sem definição de responsáveis
Fator: Sistemas de Informação - Crescente demanda por sistemas de informação - Necessidade de adoção de novos equipamentos/ ferramentas - Segurança - Suporte
Fator: Orçamento - Disponibilidades ou não de recursos para novos programas/ iniciativas ou para a continuidade de programas/ iniciativas atuais
Fator: Estrutura Física e Patrimônio - Necessidade de otimização, readequação ou aquisição de novos espaços - Segurança, armazenamento e disponibilidade de bens materiais e imateriais
Fator: Cultura, Práticas de Gestão e Estrutura Organizacional - Predominância da estrutura funcional - Introdução da visão sistêmica "por processos" - Definição do portfólio de processos a serem aprimorados - Introdução da gestão de projetos - Resistência a mudanças e a novas ferramentas de gestão x conveniência/ necessidade de mudanças e de introdução de novas ferramentas de gestão
Fator: Controle - Auditoria Interna - Controles internos
Fator: Fornecedores e Prestadores de Serviços - Licitação ou contratação direta - Gestão de Contratos
Fator: Integridade Pública - Adesão aos princípios éticos e a normas de conduta - Prevenção à fraude e à corrupção
Fator: Conformidade

- Grau de alinhamento a normas, determinações, recomendações, diretrizes, políticas, processos de trabalho, procedimentos, gestão de riscos, controles internos, proteção de dados, transparência, prestação de contas, responsabilização e sustentabilidade

CONTEXTO
AMBIENTE EXTERNO
Fator: Ambiente Político, Econômico e Social - Acontecimentos no âmbito político, econômico e social - Medidas que afetam a economia - Avanços e desenvolvimento tecnológicos
Fator: Reputação/Imagem/Desinformação - Necessidades ou expectativas do público externo - Necessidade de manter proximidade às partes interessadas - Necessidade de combate à desinformação
Fator: Desastres - Catástrofes naturais - Ações criminosas
Fator: Tendências - Prestação de serviços com suporte da *internet* - Armazenamento em "nuvem"
Fator: Fiscalização e Controle - Metas / Recomendações / Diretrizes do CNJ e TCU
Fator: Legislação, Acordos e Parcerias - Leis ou regulamentos externos à Justiça Eleitoral - Parcerias nacionais dos quais os órgãos públicos façam parte - Acordos internacionais dos quais o Brasil faça parte
Fator: Boas Práticas - Boas práticas adotadas em instituições públicas ou privadas.

2.1.1 Definição do Escopo do Processo de Gestão de Riscos

Após analisar os fatores relacionados aos ambientes interno e externo, os gestores a que se refere o art. 8º da Resolução TRE-MG nº 1.063, de 2017,

selecionarão qual será o escopo do processo de gestão de riscos em seu âmbito de atuação. Deverão escolher, nos termos do § 1º do art. 7º, da resolução em questão:

- Projetos em que atuem como gerentes
- Atividades ou processos de trabalho de que participem e sejam considerados críticos em determinado período ou contexto

Além disso, os citados gestores poderão, ainda, selecionar outro escopo, a seu critério, nos termos do § 2º do art. 7º da Resolução TRE-MG nº 1.063, de 2017. Por exemplo:

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

Resumo da fase: nesta fase os gestores indicados no art. 8º da Resolução nº 1.063, de 2017, analisam os ambientes interno e externo, definem o escopo do processo de gestão de riscos e preenchem os campos "escopo" e "gestor de riscos" da Matriz de Gestão de Riscos.

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

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

2.2 Identificação de riscos

O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam impedir (no caso de riscos negativos) ou ajudar (no caso de riscos positivos) que a organização alcance seus objetivos. Todos os elementos que compõem um risco (causa ou fonte de risco, evento e consequência ou impacto) devem ser descritos. Para identificar os riscos, os gestores de riscos devem registrar o que poderia acontecer ou quais situações poderiam existir e afetar o alcance dos objetivos relacionados ao escopo que houver sido definido.

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

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

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

Destaca-se que as fontes dos riscos, em geral, são relacionadas a:

- Equipamentos
- Normas, procedimentos, regras, sistemas de TI
- Atitudes
- Ambiente

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

De acordo com a presente metodologia, os riscos podem ser categorizados em:

Risco operacional: evento relacionado à realização de uma atividade ou processo de trabalho (pode versar sobre ativos utilizados na atividade ou processo, conhecimento, tecnologia, gestão, dentre outros aspectos que os viabilizam).
Risco externo: evento relacionado às incertezas inerentes ao ambiente exterior e que afeta o trabalho. São eventos que decorrem da economia, clima, política, etc.
Risco organizacional/ estratégico: evento relacionado à organização como um todo, a seu planejamento estratégico, seu ambiente e influência sobre o trabalho. São eventos relacionados, por exemplo, a diretrizes estratégicas, orçamento, comunicação.
Risco de integridade: evento relacionado a comportamentos antiéticos ou ilícitos praticados pelos colaboradores da organização.
Risco de conformidade: evento relacionado ao descumprimento ou à falta de alinhamento a normas, determinações, recomendações, diretrizes, políticas, procedimentos, gestão de riscos, controles internos, proteção de

dados, transparência, prestação de contas, responsabilização e sustentabilidade.

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

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

			frágil)	
6	Integridade	Preferência por um determinado fornecedor em razão de parentesco	Direcionamento da pesquisa	Sobrepreço

Observe que um mesmo evento pode ter consequências diferentes e, ainda, ser causado por fontes distintas. Um mesmo evento pode, ainda, ser categorizado de formas diferentes a depender de suas causas.

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

2.3 Análise de riscos

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

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

2.3.1 Escala de probabilidade

A probabilidade de um risco ocorrer deve ser **estimada** de acordo com Escala de Probabilidade, que combina o grau de ocorrência e a descrição do

critério, conforme tabela a seguir, que poderá ser modificada, a critério dos gestores de risco, de acordo com seu contexto:

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

2.3.2 Escala de Impacto

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

Escala de Impacto		
Índice	Severidade	Descrição
1	Muito Baixa	Impacto insignificante aos objetivos.
2	Baixa	Impacto pouco relevante aos objetivos.
3	Média	Impacto moderado aos objetivos, com danos

		passíveis de recuperação.
4	Alta	Impacto compromete consideravelmente os objetivos, com poucas chances de reversão.
5	Muito Alta	Impacto máximo nos objetivos, com perdas irreversíveis.

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

2.3.3 Matriz Probabilidade X Impacto

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

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

Apetite

2.3.4 Escala de eficácia dos controles

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

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

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

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

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

Escopo: Processo de pesquisa de preços para a elaboração do orçamento estimativo										
Gestor de Riscos: Chefe do setor de compras										
Risco	**Categoria**	**Evento**	**Causas**	**Probabilidade**	**Consequências**	**Impacto**	**Risco Inerente - RI**	**Controles Atuais Existentes**	**Grau de eficácia do Controle**	**Risco Residual - RR**
1	Externo	Ausência de 3 (três) orçamentos (orçamento deficiente)	Peculiaridade do produto	4	Licitação deserta	5	20	Não há	1	20
2	Externo	Ausência de 3 (três) orçamentos (orçamento	Peculiaridade do produto	4	Falta do produto	4	16	Não há	1	16

		deficiente)								
3	Operacional	Ausência de 3 (três) orçamentos (orçamento deficiente)	Falha na especificação do serviço	4	Orçamento final obtido super ou subfaturado	3	12	Comunicado orientando as áreas solicitantes	0,6	7,2
4	Operacional	Restriçã o à competitividade no Edital	Exigências excessivas no Termo de Referência	3	Direcionamento de fornecedor	4	12	Análise dos Editais pela assessoria jurídica	0.4	4,8
5	Operacional	Uso indevido de site específico de pesquisa de preço (pesquisa frágil)	Falta de conhecimento do gestor	2	Renovações ou adesões a atas desfavoráveis	3	6	Capacitação e qualificação dos gestores	0,6	3,6
6	Integridade	Direcionamento da pesquisa	Preferência por um determinado fornecedor em razão de parentesco	1	Sobrepreço	5	5	Análise da documentação por área especializada	0,6	3

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

2.4 Avaliação de Riscos

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

Os riscos extremos devem ser objeto de atenção especial do gestor de riscos, que deverá, também, comunicá-los ao Comitê de Gestão de Crise e de Continuidade de Negócios do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais — COGEC —, para que avalie as medidas a serem implementadas.

Segue o modelo de tabela de avaliação de riscos:

APETITE A RISCO

Risco Residual	Ações
Extremo (RR ≥ 20)	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável. Qualquer risco encontrado nessa área deve ser informado ao Comitê de Gestão de Crise e de Continuidade de Negócios do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais — COGEC.
Alto (12 ≤ RR < 20)	Indica um nível de risco inaceitável. Resposta em curto prazo.
Moderado (5 ≤ RR<12)	O risco tende a ser passível de aceitação ou sua resposta não demanda urgência.
Baixo (RR<5)	O risco é passível de aceitação e geralmente não é necessário adotar medidas, apenas manter os controles existentes.

Salienta-se que, nos casos em que a capacidade para fazer qualquer coisa sobre o risco é limitada ou, ainda, o custo de tomar qualquer medida é desproporcional em relação ao benefício potencial (e.g.: gastar mais recursos financeiros para proteger um ativo do que o próprio valor do ativo), poderá haver tolerância ao risco.

Vale elucidar, ainda, que o fato de determinado risco não ter sido classificado como extremo não impede que o Comitê de Gestão de Crise e de Continuidade de Negócios do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais — COGEC — seja comunicado acerca de sua existência, a critério do gestor de riscos.

Para concluir as informações acerca desta fase, cumpre destacar que o apetite do TRE-MG para os riscos relacionados à integridade é zero e, assim, caso sejam identificados todos eles, ainda que sejam avaliados como de nível baixo ou moderado, deverão contar com resposta (implementação de ações ou estabelecimento de novos controles) em curto prazo.

Resumo da Fase: Neste momento, recomenda-se que o gestor de riscos avalie em qual classificação cada um deles incide.

2.5 Tratamento de Riscos

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

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

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

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

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

- **Assumir**: não adotar novos controles, aceitando o risco, devido ao custo-benefício e tolerância da organização. Lembrando que, no que refere à integridade, o apetite de riscos do TRE-MG é zero e, portanto, sempre será necessário fornecer resposta ao risco e em curto prazo.

O TRE-MG utiliza a gestão de riscos, também, como instrumento para promover a simplificação de procedimentos associados à prestação de serviços

públicos. Assim, seguindo essa lógica, o gestor de riscos deve atentar para que somente sejam utilizados os controles indispensáveis, de acordo com os limites de exposição a riscos.

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

Escopo: Processo de pesquisa de preços para a elaboração do orçamento estimativo																
Gestor de Riscos: Chefe do setor de compras																
Risco	**Categoria**	**Evento**	**Causas**	**Probabilidade**	**Consequências**	**Impacto**	**Risco Inerente – RI**	**Controles Atuais Existentes**	**Grau de eficácia do Controle**	**Risco Residual - RR**	**Ações Preventivas Recomendadas**	**Responsável e Prazo**	**Ações tomadas e data**	**Probabilidade**	**Impacto**	**Nível de Risco - resultado**
1	Externo	Ausência de 3 (três) orçamentos (orçamento deficiente)	Peculiaridade do produto	4	Licitação deserta	5	20	Não há	1	20	Realizar estudo técnico sobre a viabilidade de inexigibilidade de de licitação para o produto "X"	Alexandre Início: 08/05/2024 Término: 30/05/2024				
2	Externo	Ausência de 3 (três) orçamentos (orçamento deficiente)	Peculiaridade do produto	4	Falta do produto	4	16	Não há	1	16	Elaborar banco de preços das contratações já realizadas	Alexandre Início: 08/05/2024 Término: 30/05/202				

												4				
3	Operacional	Ausência de 3 (três) orçamentos (orçamento deficiente)	Falha na especificação do serviço	4	Orçamento final obtido super ou subfaturado	3	12	Comunicado orientando as áreas solicitantes	0,6	7,2	Buscar conhecer o mercado (potenciais fornecedores) e elaborar relatório	Rita Início: 08/05/2024 Término: 14/06/2024				
4	Operacional	Restrição à competitividade no Edital	Exigências excessivas no Termo de Referência	3	Direcionamento de fornecedor	4	12	Análise dos Editais pela assessoria jurídica	0.4	4,8	Manter controles existentes	-				
5	Operacional	Uso indevido de *site* específico de pesquisa de preço (pesquisa frágil)	Falta de conhecimento do gestor	2	Renovações ou adesões a atas desfavoráveis	3	6	Capacitação e qualificação dos gestores	0,6	3,6	Manter controles existentes	-				
6	Integridade	Direcionamento da	Preferência	1	Sobrepreço	5	5	Análise da documentaç	0,6	3	Acionar Comitê de Aquisições	Rita Início:				

		pesquisa	por um determinado fornecedor em razão de parentesco					ão por área especializada			e alinhar medidas e meios para sua formalização	10/03/2024 Término: 15/03/2024				

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

Além de publicar a Matriz de Gestão de Riscos no SIAD, o gestor de riscos deverá, com apoio da SPROC, inserir seus dados na plataforma de Gestão de Riscos vigente, visando o amplo gerenciamento dos riscos institucionais e atualização da matriz no que for cabível.

Importante:

- Plano de Contingência:

O Plano de Contingência indica medidas que serão tomadas por unidades do Tribunal, caso as ações definidas na Matriz de Gestão de Riscos não tenham sido suficientes para mitigar os riscos e estes venham a se concretizar. O objetivo do Plano de Contingência é permitir que o processo de trabalho (ou outro escopo sobre o qual versar) volte a funcionar plenamente, ou, se isto não for possível de pronto, que possa ser retomado num estado minimamente aceitável, o mais rápido possível, evitando, assim, uma paralisação prolongada que possa gerar maiores prejuízos para a organização e seu público.

Com o Plano de Contingência estabelecido fica mais fácil para gestores e servidores atuarem de forma célere e objetiva na hipótese de concretização de riscos.

Caberá aos gestores de riscos definirem se elaborarão ou não Plano de Contingência, caso não haja norma específica que determine sua criação. Contudo, sugere-se que seja elaborado, ao menos, para os riscos cujo impacto — estimado na etapa da análise de riscos — seja alto ou muito alto. Ou seja, quanto mais alto o impacto de um risco (caso se concretize), mais conveniente será a adoção de um plano de contingência. Assim, na hipótese de riscos com impacto alto ou muito alto, caso o gestor de riscos opte por não elaborar plano de contingência, deverá registrar sua justificativa na matriz de riscos.

No TRE-MG, o Plano de Contingência faz parte da Matriz de Riscos, assim como mostra o Anexo I, e também deverá ser revisado periodicamente (nos moldes da revisão dos riscos, conforme já visto).

Importante:

Quanto maior é o impacto de um risco, maior é a tendência a se elaborar um Plano de Contingência, ainda que sua probabilidade seja baixa.

2.6 Monitoramento e Análise Crítica

O monitoramento e a análise crítica viabilizam a verificação da eficiência e eficácia dos controles e, também, a detecção de mudanças no contexto externo e interno, bem como nos critérios de risco (por exemplo, a probabilidade de ocorrência de um evento mudou em virtude de algum fato, ou a consequência de um evento mudou em virtude de algum fato).

Os gestores de riscos devem, ainda, monitorar o andamento das ações preventivas estabelecidas e tomar providências para que sejam devidamente implementadas.

Convém que monitoramento e análise crítica ocorram em todas as fases do processo de gestão de riscos.

2.7 Comunicação e consulta

A comunicação e consulta consiste na manutenção de fluxo regular e constante de informações com as partes interessadas, durante todas as fases do processo de gestão de riscos. As instâncias de Governança e apoio à Governança e os Gestores de Riscos deverão manter fluxo constante de informações pertinentes ao processo, conforme Plano de Comunicação e Consulta a seguir, que não apresenta caráter taxativo:

PLANO DE COMUNICAÇÃO E CONSULTA					
Objetivo/ Conteúdo	**Responsável**	**Destinatários**	**Meio**	**Periodicidade**	**Observações**
Instituir instância que cuide da estrutura	Corte	Partes interessadas	Resolução	Única	Comitê de Gestão de Crise e de Continuidade de

da Gestão de Riscos					Negócios instituído pela Resolução TRE-MG nº 1.268, de 2024, que é secretaria do pela SGG
Aprovar Metodologia de Gestão de Riscos	Presidente	Partes interessadas	Portaria	Única	
Publicar/atualizar Matriz de Gestão de Riscos	Gestores de Riscos	Partes interessadas	SIAD Plataforma de Gestão de Riscos vigente	A cada ciclo/ sempre que o contexto interno e/ou externo ou as circunstâncias ensejarem	
Monitorar riscos e o progresso de seu tratamento	Gestores de riscos	Partes interessadas	Matriz de Gestão de Riscos Plataforma de Gestão de Riscos vigente	Durante o ciclo do processo de gestão de riscos	
Apresentar sugestões de alteração na Estrutura de Gestão de Riscos	SGG	Diretoria-Geral Presidência	SEI	A qualquer momento	
Recomendar melhorias na estrutura	CAU	PRE	SEI	Quando da ocorrência	
Fomentar e monitorar a implementação do processo de Gestão de Riscos no	SGG/CPD/SPROC	TRE- MG	Canais de comunicação e capacitações,SIAD e Plataforma de Gestão de Riscos vigente	Periodicamente	

Tribunal					

2.8 Registro e relato

A fase de registro e relato consiste em documentar e relatar o processo de gestão de riscos, visando comunicar atividades e resultados de gestão de riscos em toda a organização; fornecer informações para a tomada de decisão; melhorar as atividades de gestão de riscos e auxiliar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com responsabilização por atividades de gestão de riscos.

Essas ações facilitarão as etapas de monitoramento e a análise crítica, além de oferecer um mecanismo e uma ferramenta para a prestação de contas e de indicar os caminhos para a auditoria interna e externa.

O registro e o relato das informações ocorrem durante todas as fases do processo de gestão de riscos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000: gestão de riscos: diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO/IEC 31010: gestão de Riscos: técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. Portaria MInfra n° 55, de 25 de março de 2021. Dispõe sobre a Política de Governança do Ministério da Infraestrutura. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 58, p. 62, 26 mar. 2021. Disponível em: https://www.gov.br/transportes/pt-br/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/arquivos_gestao_estrategica/portaria-no-55-de-25-de-marco-de-2021-governanca.pdf

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 8. Região. Manual de Gestão de Riscos. Anexo a Portaria n. 1068, de 13 de novembro de 2015, que aprova o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 8. Região. v. 3. Belém: Tribunal Regional do Trabalho da 8. Região, 2015. Disponível em: https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/roles/governanca/manual_de_gestao_de_riscos.pdf

BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais. Resolução TRE-MG nº 1.063, de 18 de dezembro de 2017. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais. Belo Horizonte: Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais, 2017. Disponível em: https://www.justicaeleitoral.jus.br/++theme++justica_eleitoral/pdfjs/web/viewer.ht

ml?file=https://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-mg-resolucao-tre-mg-n-1063-de-18-de-dezembro-de-2017/@@download/file/TRE-MG-res-1063-%28353-78PA-dje-19dez2017%29-gestao-riscos-alterada-pela-res-1268.pdf

BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral do Ceará. Plano de Gestão de Riscos Versão 1.0. Fortaleza: TRE-CE, 2015. Disponível em: http://intranet.tre-ce.jus.br/administrativo/gestao-e-planejamento/gestao-estrategica/gestao-de-riscos.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Plano de Gestão de Riscos. Brasília: TST, 2015. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/73831/2015_plano_gestao_riscos_set_tst_v1_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y

CURSO PREPARAÇÃO DE FACILITADORES DE AVALIAÇÃO DE RISCOS, out. 2016. Instrutor: Joacir Machado. São Paulo: Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade – QSP, 2016.

GOMES, Arnaldo Ribeiro. Planejamento de Auditoria com uso de Matriz de Riscos. In: SEMINÁRIO DE AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL, 2., 2016, Brasília. [Anais]. Brasília: CGU, 2016. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/eventos/anos-anteriores/2016/ii-seminario-de-auditoria-interna-governamental/arquivos/22_11-tcu_2016.pdf.

MATO GROSSO DO SUL. Tribunal De Contas. Manual de Gestão de Riscos Corporativos. Campo Grande: TCU-MS, 2016. Disponível em: https://www.tce.ms.gov.br/portal-modernizacao/assets/downloads/gestao_de_riscos/manual_de_gestao_de_riscos_corporativos_tce_ms.pdf. Acesso em: 08 jan. 2018.

Anexo I – Matriz de Gestão de Riscos

Matriz de Gestão de Riscos

Orientações para preenchimento:

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

Escala 1

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

Escala 2

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

Escala 3

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

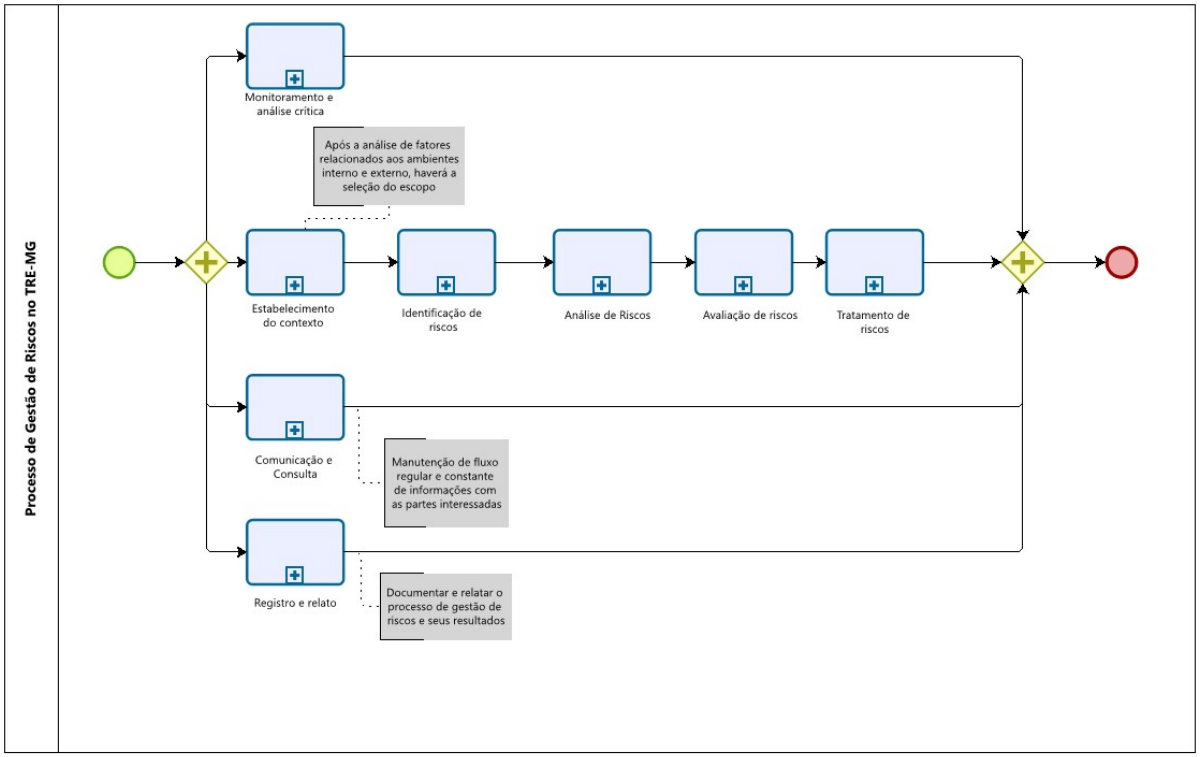
Diretrizes de Priorização	
Risco Residual	**Ações**
Extremo (RR ≥ 20)	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável. Qualquer risco encontrado nessa área deve ser informado à Administração Executiva e ter uma resposta imediata.
Alto (12 ≤ RR < 20)	Indica um nível de risco inaceitável. Resposta em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

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

Elaborado em:	xx/xx/xxxx
Atualizado em:	xx/xx/xxxx
Escopo:	Processo de trabalho x
Gestor de Riscos:	Gestores das unidades a que os eventos se relacionam

RISCO	EVENTO	CATEGORIA	CAUSAS	PROBABILIDADE	CONSEQUÊNCIAS	IMPACTO	RISCO INERENTE - RI	CONTROLES ATUAIS EXISTENTES	GRAU DE EFICÁCIA DO CONTROLE	RISCO RESIDUAL - RR	AÇÕES RECOMENDADAS	RESPONSÁVEL	PRAZO FINAL PREVISTO	AÇÕES TOMADAS	DATA	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA, CASO O RISCO SE CONCRETIZE	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO DE CONTINGÊNCIA
1	xxxxx	xxxxx	xxxxx	4	xxxxx	5	20	Não há	1	20	Ação x	João	xx/xx/xx	xxxxx	xx/xx/xx	Ação x	João
2	xxxxx	xxxxx	xxxxx	4	xxxxx	4	16	Controle x	0,6	9,6	Ação y	Roberta	xx/xx/xx	xxxxx	xx/xx/xx	Ação y	Roberta
3	xxxxx	xxxxx	xxxxx	2	xxxxx	5	10	Controle y	0,8	8	Ação z	André	xx/xx/xx	xxxxx	xx/xx/xx	Ação z	André
4	xxxxx	xxxxx	xxxxx	2	xxxxx	4	8	Controle z	0,6	2,4	Manter controles	-	xx/xx/xx	xxxxx	xx/xx/xx	Ação W	Carla

Anexo II – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos no TRE-MG



"