

Manual do Processo de Gestão de Riscos

Diretrizes, metodologia e instrumentos para identificação, análise, tratamento, comunicação e monitoramento dos riscos institucionais





Manual do Processo de Gestão de Riscos da Justiça Eleitoral de Alagoas



A gestão de riscos fortalece a governança, qualifica a tomada de decisão e contribui para o alcance dos objetivos institucionais.

Governança | Controle Interno | Melhoria contínua | Tomada de decisão

Manual do Processo de Gestão de Riscos da Justiça Eleitoral de Alagoas

O Processo de Gestão de Riscos apresentado neste manual tem como objetivo levar a Justiça Eleitoral de Alagoas a aplicar a seus processos de trabalho e suas atividades o gerenciamento de riscos.

O que aqui se orienta deve levar em consideração a matriz dos riscos a qual a organização está exposta, de modo que seja possível identificar com exatidão os eventos cuja ocorrência provável possa afetar os rumos da instituição na perseguição de seus objetivos, para o alcance de sua missão.

Referência



Foi utilizado como referência para a elaboração deste documento o Manual da Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte.

Versão 1.0

Maceió, março de 2026.

CRÉDITOS E CONTROLE DE VERSÕES



Assessoria de Gestão de Riscos e Processos – AGRP / Diretoria-Geral

Responsável pela elaboração, organização, revisão e atualização deste Manual, em alinhamento com as diretrizes institucionais de governança e gestão.

Giane Duarte Coêlho Moura



Preparação, organização, revisão e edição

Assessoria de Gestão de Riscos e Processos – AGRP
Assessoria de Gestão Estratégica – AGE
Diretoria-Geral
Unidades colaboradoras



Controle de Versões

O controle de versões registra as alterações realizadas no Manual ao longo do tempo, assegurando rastreabilidade, transparência e melhoria contínua.

Versão	Data	Responsável	Descrição
1.0	Março/2026	AGRP / TRE-AL	Versão adaptada da versão 1.3 do Manual de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte - RN, datada de 27/11/2023, conforme autorização concedida por meio de consulta registrada no SEI nº 0006947-34.2021.6.02.8000.
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

APRESENTAÇÃO

A Gestão de Riscos consiste em um processo estruturado voltado ao planejamento e à organização dos recursos humanos e materiais da instituição, com o objetivo de reduzir o impacto de eventos que possam comprometer o alcance de seus objetivos. Tais eventos, em geral indesejados, podem também representar oportunidades de aprimoramento institucional.

Nesse contexto, os riscos possuem potencial para afetar o desempenho organizacional, razão pela qual sua adequada gestão torna-se essencial para a tomada de decisões mais seguras e fundamentadas.

A Gestão de Riscos utiliza um conjunto de técnicas, métodos e ferramentas que possibilitam a identificação, análise e avaliação de incertezas, contribuindo para a adoção de respostas adequadas diante de cenários adversos. Ao lidar com incertezas, a gestão de riscos fortalece a qualidade das decisões, o planejamento institucional, a eficiência dos processos e a efetividade dos resultados, além de reduzir a ocorrência de surpresas e aprimorar o relacionamento entre as partes interessadas.

Trata-se de uma atividade sistemática, baseada em etapas bem definidas, conforme descrito a seguir:



Etapas do Processo

1

Planejar o gerenciamento de riscos

2

Identificar os riscos

3

Realizar a análise qualitativa dos riscos

4

Realizar a análise quantitativa dos riscos

5

Planejar as respostas aos riscos

6

Monitorar e controlar os riscos



Estratégias de Tratamento

Mitigar

Transferir

Aceitar

Evitar



1 - Planejar o Gerenciamento dos Riscos: definição da abordagem, diretrizes e critérios a serem adotados;

2 - Identificar os Riscos: levantamento e registro dos eventos que podem impactar os objetivos institucionais;

3 - Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos: avaliação e priorização dos riscos com base na probabilidade de ocorrência e no impacto;

4 - Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos: mensuração dos efeitos dos riscos sobre os objetivos e metas institucionais;

5 - Planejar as Respostas aos Riscos: definição de estratégias e ações para tratar os riscos identificados;

6 - Monitorar e Controlar os Riscos: acompanhamento contínuo, revisão dos riscos e avaliação da efetividade das medidas adotadas.

De acordo com as melhores práticas, o tratamento dos riscos pode envolver as seguintes estratégias:

1 - Mitigar: adoção de controles para reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto do risco;

2 - Transferir: compartilhamento do risco com terceiros, como por meio de contratos ou seguros;

3 - Aceitar: reconhecimento do risco, com monitoramento contínuo e eventual plano de contingência;

4 - Evitar: eliminação da exposição ao risco mediante alteração de processos ou atividades.

A definição da estratégia mais adequada deve estar fundamentada em critérios previamente estabelecidos, não devendo ocorrer de forma pontual ou intuitiva, mas sim alinhada à Política de Gestão de Riscos da instituição.

O presente Manual tem por finalidade estabelecer os procedimentos, as diretrizes e os instrumentos necessários à operacionalização do processo de Gestão de Riscos no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas (TRE-AL), em conformidade com sua Política de Gestão de Riscos.

Busca-se, assim, consolidar a Gestão de Riscos como prática institucional integrada aos processos organizacionais, de modo a contribuir para o aprimoramento contínuo da governança, da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações institucionais, sempre orientadas pelos mais elevados padrões de qualidade.

Maceió, março de 2026.

Assessoria de Gestão de Riscos e Processos
Assessoria de Gestão Estratégica
Diretoria-Geral - TRE-AL

SUMÁRIO

FUNDAMENTOS

1. Objetivos do Manual	8
2. Objetivo Específico	8
3. Abrangência	8
4. Definições	9
5. Risco	16

MODELO INSTITUCIONAL

6. Modelo de Gestão de Riscos	17
7. Comitê Gestão de Riscos	20
8. Gestores de Riscos	21
9. Coordenação e supervisão pela AGRP	22

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

10. Estabelecimento do Contexto	24
11. Appetite a Risco	25
12. Matriz de Riscos	26
13. Identificação dos Riscos	28
14. Comunicação dos Riscos	30
15. Análise e Avaliação dos Riscos	34
16. Classificação dos Riscos	37
17. Priorização dos Riscos	39
18. Tratamento dos Riscos	43
19. Monitoramento dos Riscos	46

IMPLANTAÇÃO E APOIO

20. Síntese do Processo de Gestão de Riscos	48
21. Implantação da Gestão de Riscos	49
22. Divulgação e Capacitação Interna em Gestão de Riscos	50
23. Disponibilização de outros documentos de apoio	51
24. Modelo das Três Linhas - Detalhamento e funções	53

ANEXOS	54
Referências	61

OBJETIVO DO MANUAL

1- Objetivo do Manual

Este manual tem por objetivo auxiliar seus usuários na aplicação dos métodos, princípios e diretrizes da Gestão de Riscos. A partir de suas orientações, será possível adotar procedimentos padronizados e/ou unificados de contextualização, identificação, análise, avaliação, priorização, tratamento, comunicação e monitoramento dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas pela Justiça Eleitoral de Alagoas.

2- Objetivo específico

O objetivo específico deste instrumento é orientar os responsáveis pela Gestão de Riscos a conduzi-la de maneira estruturada, por meio da uniformização de procedimentos e práticas, com uso de uma linguagem comum que facilite o compartilhamento de informações e de lições aprendidas e contribua para integrar os processos organizacionais, visando à tomada de decisão.

3- Abrangência

As disposições deste manual são aplicáveis a todas as atividades da instituição, mesmo aquelas que ocorram em razão de parcerias com entes externos, decorrentes de contratos. Aplicam-se ainda a todos os processos de trabalho, observadas as prioridades estabelecidas na Política de Gestão de Riscos e nas decisões do Comitê de Gestão de Riscos e do Conselho de Gestão Estratégica e Governança Corporativa.



Em síntese

- Métodos, princípios e diretrizes
- Procedimentos padronizados
- Comunicação e monitoramento dos riscos



Aplicação

- Linguagem comum
- Tomada de decisão
- Todas as atividades da instituição

DEFINIÇÕES

4- Definições

Para os fins de compreensão deste documento, valem as definições apresentadas neste tópico.

4.1 Accountability:

Conjunto de procedimentos que evidenciam à sociedade a responsabilidade das pessoas e das organizações pelas decisões que venham a tomar e pelas ações que resolvam implementar. *Accountability* envolve responsabilidade ética e remete às obrigações que os gestores devem ter quanto à necessidade de prestar contas às instâncias controladoras e à sociedade. Significa dizer ainda que quem desempenha funções públicas de relevância deve regularmente explicar o que faz, como faz, por qual motivo faz, quanto gasta com esse fazer e o que vai realizar em seguida.



Nesta página

- **Accountability**
- **Análise e avaliação de risco:**
- **Apetite de risco**
- **Auditoria interna**
- **Causa**

4.2 Análise e avaliação de risco:

É a apuração do impacto e da probabilidade de ocorrência de um evento de risco, assim como seu efeito combinado (nível de risco) em um projeto ou atividade.

4.3 Appetite a risco:

Nível de risco que uma organização está disposta a aceitar na consecução de suas atividades, para alcançar seus objetivos.

4.4 Auditoria interna:

Controle administrativo cujo papel é avaliar a eficiência, eficácia e efetividade dos outros controles da organização. É atividade de avaliação e consultoria de natureza independente que tem por finalidade agregar valor às operações institucionais. A auditoria interna auxilia as instituições a alcançarem os seus objetivos por meio da eficácia de controles internos e processos de gerenciamento de riscos, integridade e governança.

4.5 Causa:

Nível de risco que uma organização está disposta a aceitar na consecução de suas atividades, para alcançar seus objetivos.

DEFINIÇÕES

4.6 Comitê de Gestão de Riscos:

Instância permanente de Gestão de Riscos da Justiça Eleitoral de Alagoas, que tem por finalidade avaliar propostas de mudança na política de riscos, apreciar propostas de limites de exposição a riscos de abrangência institucional, acompanhar a situação dos riscos e determinar eventuais ações corretivas.

4.7 Compliance:

Medidas que asseguram o cumprimento de normas, regulamentos, leis, políticas e diretrizes aplicáveis ao desempenho das atividades e à condução dos negócios da instituição. Envolve ações tanto proativas quanto reativas no tratamento de desvios e desconformidades.

4.8 Componentes dos controles internos da gestão:

Ambiente de controle interno da entidade, avaliação de risco, atividades de controles internos, informação e comunicação, e monitoramento.

4.9 Consequência:

Resultado de um evento de risco, efeito nos objetivos, materialização do risco.

4.10 Controle:

Medida que modifica o risco; ações que alteram a frequência e/ou impacto do risco.

4.11 Controles internos da gestão:

Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores da organização, destinados a enfrentar os riscos e fornecer a segurança razoável de que os objetivos gerais listados a seguir sejam alcançados:

- A) Execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- B) Cumprimento das obrigações de accountability;
- C) Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e
- D) Salvaguarda dos recursos, para evitar perdas, mau uso e danos.



Nesta página

- Comitê de Gestão de Riscos:
- Compliance:
- Componentes dos controles internos da gestão:
- Consequência:
- Controle:
- Controles internos da gestão:

DEFINIÇÕES

4.12 Evento

Ocorrência ou incidente que provém do ambiente interno ou externo, mudança havida em um conjunto específico de circunstâncias ou ainda o fato de algo esperado não acontecer.

4.13 Fraude:

Ato ilegal caracterizado por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança que não impliquem uso de ameaça, violência ou força física.

4.14 Frequência:

Número de vezes que um evento de risco ocorre, podendo ser observada ou estimada na razão da probabilidade de ocorrência do evento.

4.15 Gerenciamento de riscos:

Processo de identificação, avaliação, administração e controle de potenciais eventos ou situações de riscos, realizado no intuito de obter razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da instituição.

4.16 Gestão de riscos:

Conjunto de ações realizadas para desenvolver, disseminar e implementar as metodologias de gerenciamento dos riscos institucionais, com o objetivo de apoiar a melhoria contínua de processos de trabalho e projetos, e a alocação e utilização dos recursos disponíveis, de modo a contribuir para o cumprimento dos objetivos da instituição.

4.17 Gestor de riscos:

Pessoa, papel ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar um determinado risco.

4.18 Governança:

Conjunto de políticas, normas, regulamentos, processos e entes que regulam a maneira como a organização é dirigida, administrada ou controlada. Inclui ainda o modo de relacionamento entre os diversos atores envolvidos nas atividades de gestão e os objetivos pelos quais a instituição se orienta. Refere-se também às estruturas implantadas pela alta administração para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades institucionais.



Nesta página

- Evento
- Fraude
- Frequência
- Gerenciamento de Riscos
- Gestão de Riscos
- Gestor de Riscos
- Governança

DEFINIÇÕES

4.19 Governança no setor público:

Mecanismos de liderança, estratégia e controle posto em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

4.20 Identificação de riscos:

Processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos que compreende a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais, podendo envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas.

4.21 Impacto:

É o grau ou importância dos efeitos da ocorrência de um risco, estabelecido a partir de uma escala pré-definida de impactos possíveis.

4.22 Incerteza:

Incapacidade de saber o real impacto de eventos futuros passíveis de alterar o rumo das atividades da organização.

4.23 Matriz de riscos:

Instrumento gráfico no qual são listados os riscos, organizados segundo seu impacto e probabilidade de ocorrência.

4.24 Mensuração de risco:

Avaliação da importância de um determinado risco e cálculo da probabilidade de sua ocorrência e de seu impacto.

4.25 Nível de risco:

Medida da importância do risco identificado e de seu impacto sobre os objetivos da organização, considerando a probabilidade de sua ocorrência.

4.26 Objeto de gestão de riscos:

Processo de trabalho, atividade, projeto, ação de plano institucional e recursos que dão suporte à realização dos objetivos institucionais.



Nesta página

- Governança no setor público:
- Identificação de riscos: _____
- Incerteza: _____
- Impacto: _____
- Matriz de riscos: _____
- Mensuração de risco: _____
- Nível de risco: _____
- Objeto de gestão de riscos: _____

DEFINIÇÕES

4.27 Oportunidade:

Possibilidade de que um determinado evento afete, positivamente, o alcance dos objetivos institucionais.

4.28 Organização estendida:

Compreende o TRE/AL e as zonas eleitorais, além das organizações que participam de alguma forma da cadeia de valor da instituição.

4.29 Parâmetros de medição dos riscos:

Informações quantitativas ou qualitativas, obtidas direta ou indiretamente, que permitem avaliar a dimensão dos riscos identificados a partir da probabilidade de sua ocorrência e seu impacto nos objetivos da instituição.

4.30 Parte interessada (*stakeholder*):

Pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por um evento de risco.

4.31 Perfil de riscos:

Descrição do conjunto de riscos em um dado momento, destacando-se sua classe, causa, consequência, tratamento aplicado, nível de risco, tipo de resposta e proprietário do risco.

4.32 Perigo:

Fonte do risco ou fator determinante para que o risco aconteça.

4.33 Plano de Gestão de Riscos:

Conjunto de ações derivadas da Política de Gestão de Riscos que especifica enfoque, componentes, recursos e procedimentos a serem aplicados no gerenciamento dos riscos em cada unidade da Justiça Eleitoral de Alagoas, detalhados no presente manual.

4.34 Política de Gestão de Riscos:

Declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à Gestão de Riscos.



Nesta página

- Oportunidade:
- Organização estendida:
- Parâmetros de medição dos riscos:
- Parte interessada (stakeholder):
- Perfil de riscos:
- Perigo:
- Plano de Gestão de Riscos:
- Política de Gestão de Riscos

DEFINIÇÕES

4.35 Probabilidade:

Chance de um evento de risco ocorrer, estabelecida a partir de uma escala predefinida de ocorrências possíveis.

4.36 Problema:

Fato já materializado, conhecido, porém de difícil solução; dificuldade no alcance de um objetivo.

4.37 Processo de Gestão de Riscos:

Processo contínuo que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar eventos capazes de afetar os objetivos, processos de trabalho e projetos da organização, positiva ou negativamente, nos níveis estratégico, tático e operacional, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos institucionais.

4.38 Processo de trabalho:

Conjunto de atividades executadas de forma sequencial e contínua, necessárias e suficientes para a obtenção de produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades dos clientes internos e externos da instituição.

4.39 Resposta a risco:

Ação adotada para lidar com o risco, que pode consistir em:

4.39.1 Resposta a risco negativo (ameaça):

1. Aceitar (ativamente), criando reserva de contingência para lidar com o risco;
2. Transferir, passando o custo da consequência para um terceiro;
3. Prevenir, eliminando o risco ou evitando-o totalmente a partir da decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que lhe deu origem;
4. Mitigar, reduzindo o risco mediante atuação para diminuir sua probabilidade de ocorrência ou minimizar suas consequências.



Nesta página

- Probabilidade:
- Problema:
- Processo de Gestão de Riscos:
- Processo de trabalho:
- Resposta a risco :
- Resposta a risco negativo (ameaça):

DEFINIÇÕES

4.39.2 Resposta a risco positivo (oportunidade):

1. Explorar (oposto de eliminar), fazendo com que o risco ocorra de modo a se beneficiar do impacto;
2. Compartilhar (oposto de transferir), atribuindo propriedade a terceiros, para que possam capturar melhor a oportunidade;
3. Melhorar (oposto de mitigar), aumentando as probabilidades e os impactos através da maximização dos principais acionadores do risco;
4. Aceitar (passivamente), apenas documentando o risco e lidando com eles se vier a ocorrer.

4.40 Risco:

Possibilidade de ocorrência de um evento cujo impacto tenha potencial para afetar o cumprimento dos objetivos institucionais, mensurado em termos de efeito e probabilidade.

4.41 Risco-chave:

Risco que deve ser obrigatoriamente levado ao conhecimento da alta administração, em virtude do impacto que sua ocorrência poderá exercer sobre as atividades da instituição.

4.42 Risco inerente:

Risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou o seu impacto.

4.43 Risco residual:

Risco que remanesce após serem implementadas as ações concebidas em resposta aos riscos identificados.

4.44 Risco secundário:

Exposição proveniente de um risco específico não existente originalmente, derivado do tratamento de um risco preexistente.

4.45 Riscos prioritários:

Grupo de riscos cujos indicadores devem ser monitorados regularmente e com máxima atenção devido a seu elevado impacto nos objetivos institucionais.

4.46 Tratamento do risco:

Processo realizado para modificar o risco, a fim de reduzir seu impacto e/ou probabilidade.



Nesta página

- Resposta a risco positivo (oportunidade):
- Risco:
- Risco-chave:
- Risco inerente
- Risco residual
- Risco secundário
- Riscos prioritários
- Tratamento de risco

5. O RISCO

5.1 Risco:

Risco é a possibilidade de algo acontecer e impactar os objetivos da organização, medido em termos de consequências e probabilidades, de acordo com a AS/NZS 43604 (STANDARDS AUSTRALIA, 1999, p. 3).

5.2 A IFAC (2001) define risco como uma medida de incerteza que engloba fatores que podem facilitar ou impedir a realização dos objetivos organizacionais.

O TCU (2003, p. 3) definiu em seus normativos o risco como expressão da probabilidade da ocorrência e do impacto de eventos futuros e incertos com potencial para influenciar o alcance dos objetivos da organização, e ainda como a suscetibilidade de ocorrência de eventos que afetem negativamente a realização dos objetivos das unidades jurisdicionadas (2008, p. 2).

5.3 Esses conceitos trazem em si a noção de que, para se ter conhecimento dos riscos, deve-se primeiro conhecer os objetivos da instituição.

5.4 De maneira similar, a ABNT NBR ISO 31000:2009 (Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos) define risco como o efeito da incerteza sobre os objetivos. A incerteza seria o estado, mesmo que parcial, de deficiência de informações relacionadas a um determinado evento, sua compreensão e conhecimento, sua consequência ou probabilidade, seu efeito ou desvio em relação ao esperado.

5.5 Assim, conforme exposto em sua Política de Gestão de Riscos, a Justiça Eleitoral de Alagoas define risco como a possibilidade de algo acontecer e causar efeitos sobre os objetivos institucionais, sendo medido esse risco em termos de impacto e probabilidade.

5.6 Para facilitar seu dimensionamento, um risco pode ser visto como uma combinação de sua probabilidade com o impacto resultante de sua ocorrência, conforme diagnosticado pela Justiça Eleitoral de Alagoas.



Nesta página

- Conceito de Risco

- ABNT NBR ISO 31000 : 2009

- Impacto e probabilidade

6.O Modelo de Gestão de Riscos

6.1 O modelo de Gestão de Riscos adotado neste manual baseia-se na norma ABNT NBR ISO 31000:2009, revisada pela ABNT NBR ISO 31000:2018. É um processo cíclico e contínuo.

6.2 Destacam-se como principais etapas na norma ABNT NBR ISO 31000:2009:

- a) Identificação;
- b) Avaliação;
- c) Priorização;
- d) Tratamento; e
- e) Monitoramento do risco.

6.3 A versão revisada (31000:2018) não elimina as atividades essenciais, mas reorganiza e simplifica a forma como elas são agrupadas (v.Figura1):

- a) Comunicação e consulta;
- b) Estabelecimento do contexto;
- c) Avaliação de riscos (que inclui identificar, analisar e avaliar riscos em uma única etapa integrada);
- d) Tratamento de riscos;
- e) Monitoramento, análise crítica, registro e relato.

6.4 A comunicação permeia todas as etapas desse processo.

**Nesta página**

**Etapas principais**
Cinco etapas estruturadas em um ciclo contínuo.

**Comunicação transversal**
Elemento central que garante alinhamento e efetividade.

**Participação institucional**
Envolvimento de todos os servidores e unidades na gestão de riscos.



Processo de Gestão de Riscos – ABNT NBR ISO 31000

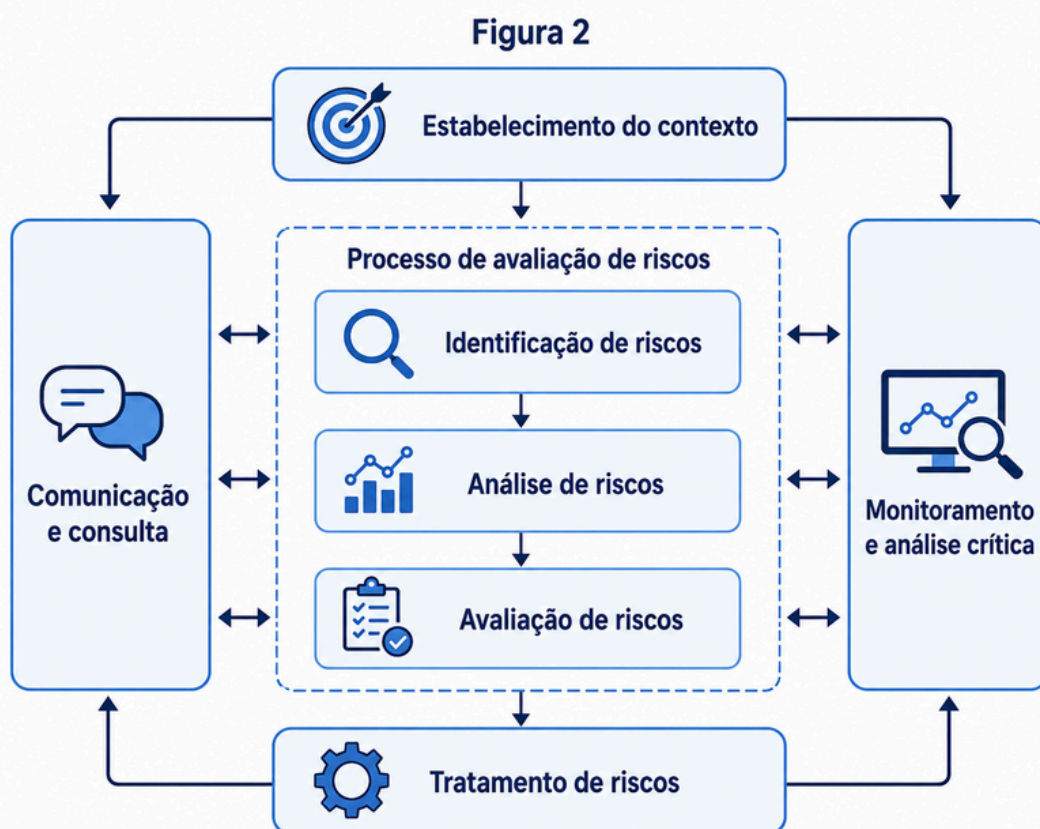
Figura 1

6.O Modelo de Gestão de Riscos

6.5 O processo de Gestão de Riscos da Justiça Eleitoral de Alagoas envolve a participação de todos os servidores e unidades organizacionais. Os servidores devem gerenciar e comunicar aos gestores de riscos e a seu superior hierárquico as ameaças inerentes às suas atividades, visto que detêm corresponsabilidade quanto ao alcance dos objetivos institucionais.

6.6 O diagrama da Figura 2 demonstra as interdependências entre as etapas do processo de Gestão de Riscos:

Fluxo do Processo da Gestão de Riscos



Em síntese

O modelo evidencia que a Gestão de Riscos é um processo cíclico, contínuo e integrado, no qual a comunicação e o monitoramento atuam transversalmente em todas as etapas, promovendo o aprimoramento contínuo e a geração de valor para a organização.

6.O Modelo de Gestão de Riscos

6.7 A Gestão de Riscos no âmbito da Justiça Eleitoral de Alagoas segue o disposto na Resolução TRE/AL nº 16.162, de 21/10/2021, alterada pela Resolução TRE/AL nº 16.660, de 06/02/2026 e detalhada no presente manual.

6.8 A Gestão de Riscos terá na instância máxima de governança institucional o ente patrocinador das ações necessárias ao funcionamento da Política de Gestão de Riscos. Seu processo decisório estruturar-se-à conforme o exposto no diagrama a seguir:

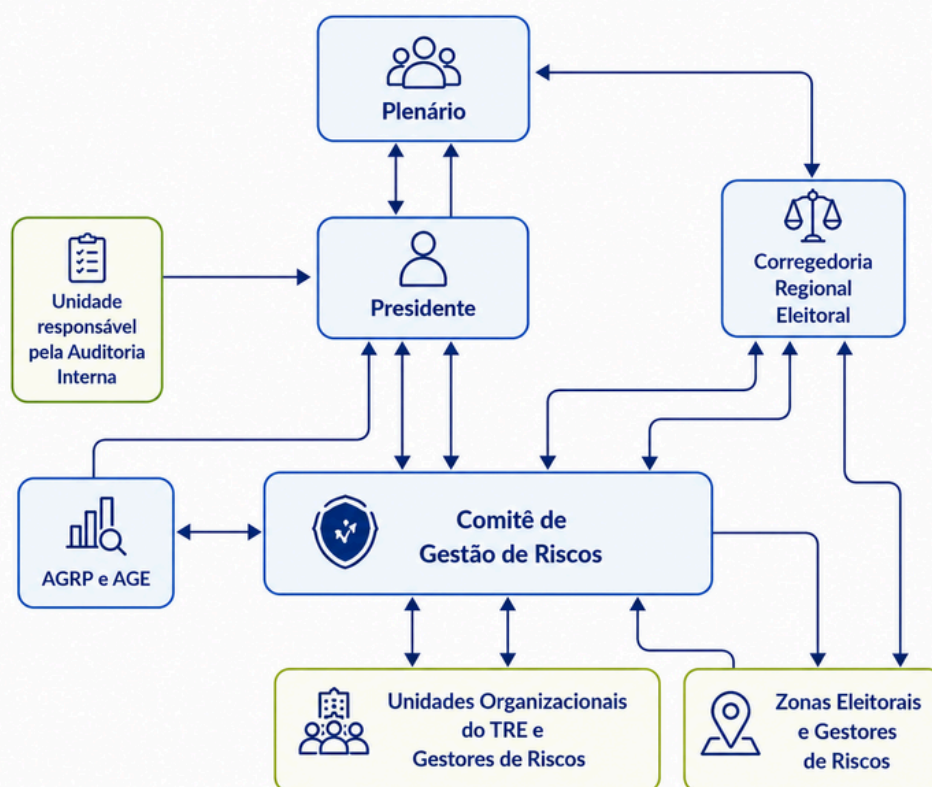


Figura 3

Nesta página



Conformidade normativa

A Gestão de Riscos observa a Resolução TRE/AL nº 16.162/2021 e alterações.



Fluxo decisório

O processo decisório segue o fluxo definido no diagrama ao lado.



AGRP e AGE

Apoiam o Comitê com análises, informações e subsídios técnicos.



Patrocínio institucional

A instância máxima patrocina e assegura os recursos e o suporte necessários.



Comitê de Gestão de Riscos

Órgão central de articulação, análise e deliberação sobre os riscos institucionais.

7. Comitê de Gestão de Riscos

7.1 O Comitê de Gestão de Riscos, será composto pelos titulares da Diretoria-Geral, das Secretarias do Tribunal, da Assessoria de Gestão Estratégica e da Assessoria de Gestão de Riscos e Processos, que compõem o Núcleo de Análise e Monitoramento de Desempenho Institucional.

7.2 Conforme diretrizes definidas na Política de Gestão de Riscos competirá ao Comitê de Gestão de Riscos:

- a) Monitorar a atuação da primeira linha de defesa, orientando, quando necessário, a adequação dos controles internos adotados no gerenciamento de riscos;
- b) Promover a integração da gestão de riscos às estratégias institucionais, aos projetos, aos processos de trabalho, aos serviços e às decisões organizacionais;
- c) Deliberar sobre o apetite e a tolerância a riscos institucionais, submetendo tais parâmetros à aprovação da Presidência;
- d) Avaliar propostas de alteração e promover a revisão periódica da Política de Gestão de Riscos, propondo as atualizações necessárias;
- e) Avaliar a adequação, a suficiência e a eficácia da estrutura institucional de gestão de riscos;
- f) Definir os processos estratégicos cujos riscos deverão ser monitorados prioritariamente;
- g) Acompanhar a situação dos riscos institucionais, podendo determinar ações corretivas ou recomendações de aprimoramento dos controles internos;
- h) Supervisionar o processo institucional de gestão de riscos, zelando pela execução das atividades e pela implementação das medidas de tratamento e controles definidos;
- i) Tomar ciência e determinar a divulgação institucional dos documentos decorrentes dos processos de gestão de riscos elaborados pelas unidades organizacionais;
- j) Propor normas técnicas, metodologias e instrumentos complementares destinados à operacionalização desta Política;
- k) Realizar avaliação anual do processo institucional de gestão de riscos, mediante relatório elaborado pela Assessoria de Gestão de Riscos e Processos e encaminhá-lo à Presidência;
- l) Reunir-se ordinariamente, no mínimo, a cada trimestre, para avaliação da gestão de riscos institucional.

Nesta página



- Composição do Comitê



- Integração à estratégia institucional



- Apetite e tolerância a riscos



- Revisão da Política de Gestão de Riscos



- Estrutura institucional de gestão



Em síntese

O Comitê atua como instância de articulação, supervisão e aprimoramento da gestão de riscos institucional.

8. GESTORES DE RISCOS

8.1 Caberá aos gestores de riscos o gerenciamento dos riscos, relativamente a ações, processos de trabalho, projetos e iniciativas sob sua responsabilidade, de acordo com o contexto organizacional.

8.2 No exercício de suas competências, os gestores deverão:

a) identificar, mapear e gerenciar os riscos relacionados às ações, aos processos, aos projetos e às iniciativas sob sua responsabilidade, atuando como proprietários dos respectivos riscos;

b) instituir, implementar e manter controles internos adequados e eficientes para tratamento dos riscos identificados;

c) estruturar, implementar e monitorar o Plano de Gestão de Riscos da unidade ou processo sob sua responsabilidade, assegurando a aplicação da metodologia institucional nas unidades subordinadas;

d) reportar às instâncias superiores os riscos que extrapolem sua capacidade de gerenciamento;

e) garantir que as atividades sob sua responsabilidade estejam alinhadas aos objetivos institucionais;

f) prestar suporte ao Comitê Gestor de Riscos e às unidades administrativas quando necessário esclarecimentos sobre as atividades de identificação, avaliação e monitoramento dos riscos institucionais;

g) elaborar e manter atualizados os instrumentos de registro da gestão de riscos, tais como mapas, matrizes ou registros de riscos, encaminhando-os para consolidação à Assessoria de Gestão de Riscos e Processos, quando aplicável;

h) promover a adequada comunicação dos riscos sob sua responsabilidade às partes interessadas internas e externas, observadas as diretrizes institucionais.

Nesta página



- Gerenciamento dos riscos



- Implantação setorial



- Ações corretivas e preventivas



- Matrizes de riscos



- Propriedade dos riscos



- Comunicação dos riscos



Em síntese

Os gestores de riscos respondem pelo gerenciamento dos riscos de ações, processos de trabalho, projetos e iniciativas sob sua responsabilidade.

9. COORDENAÇÃO E SUPERVISÃO PELA AGRP

9.1 Compete à Assessoria de Gestão de Riscos e Processos, como unidade central de coordenação da Gestão de Riscos:

a) coordenar a implantação, o aperfeiçoamento e a operacionalização do processo institucional de gestão de riscos, promovendo sua integração às estratégias, aos projetos, aos processos e às atividades institucionais;

b) coordenar a elaboração, a revisão e a atualização da metodologia institucional de gestão de riscos, bem como dos instrumentos e procedimentos necessários à sua aplicação;

c) prestar suporte técnico e metodológico às unidades organizacionais na implementação e na condução do processo de gerenciamento de riscos;

d) monitorar riscos institucionais, especialmente aqueles que possam impactar o alcance dos objetivos estratégicos, propondo ao Comitê Gestor de Riscos os limites institucionais de exposição a riscos;

e) assessorar a Presidência e o Comitê Gestor de Riscos em matérias relacionadas à gestão de riscos;

f) avaliar e propor ao Comitê Gestor de Riscos alterações na Política de Gestão de Riscos, no processo institucional e nos instrumentos normativos correlatos;

g) identificar, de forma subsidiária, e monitorar riscos institucionais em conjunto com as unidades organizacionais, apoiando a consolidação das informações relativas aos riscos identificados;

h) propor estratégias e medidas de tratamento para os riscos identificados, incluindo ações de mitigação de riscos negativos e de aproveitamento de oportunidades decorrentes de riscos positivos;

i) comunicar ao Comitê Gestor de Riscos para direcionamento à Presidência sobre eventuais desconformidades ou situações que representem riscos relevantes ao alcance dos objetivos institucionais;

j) verificar o cumprimento do apetite e da tolerância a riscos estabelecidos pela alta administração;

k) manter e atualizar o banco de dados institucional de riscos, bem como o registro histórico das matrizes ou mapas de riscos elaborados pelas unidades organizacionais;

Nesta página



• Coordenação central



• Implantação do SGR



• Monitoramento de riscos



• Assessoramento técnico



• Revisão da política



• Cultura institucional

9. COORDENAÇÃO E SUPERVISÃO PELA AGRP

- l) promover a disseminação da cultura de gestão de riscos e das boas práticas de gerenciamento de riscos no âmbito institucional, inclusive por meio de orientações, capacitações e instrumentos metodológicos;
- m) consolidar e sistematizar informações sobre os riscos institucionais, subsidiando a tomada de decisão da alta administração e do Comitê Gestor de Riscos;
- n) elaborar relatórios periódicos sobre a gestão de riscos institucional e submetê-los ao Comitê Gestor de Riscos para direcionamento à Presidência.



Em síntese

A AGRP atua como unidade central de coordenação, supervisão, orientação técnica e disseminação da cultura de Gestão de Riscos.

10. ESTABELECIMENTO DE CONTEXTO

10.1 O propósito da etapa “Estabelecimento de contexto” é definir o conjunto de circunstâncias em torno das quais o risco se verifica e o escopo do gerenciamento de riscos, a partir da compreensão dos ambientes interno e externo e da “organização estendida”, visando a estruturar as atividades posteriores de identificação dos riscos.

10.2 O contexto do processo de Gestão de Riscos pode ser estabelecido para:

- a) Macrodesafio ou objetivo estratégico;
- b) Programa institucional;
- c) Projeto corporativo ou setorial;
- d) Processo organizacional;
- e) Unidade administrativa;
- f) Norma ou regulamento aplicável;
- g) Indicador de apoio ou setorial;
- h) Contrato ou convênio.

10.3 Nos processos de contratação pública regidos pela Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, o estabelecimento do contexto deverá abranger, obrigatoriamente, o ciclo completo da contratação, compreendendo as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual, de modo que a identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos subsidiem:

- I – a elaboração do Estudo Técnico Preliminar;
- II – a definição da solução a ser contratada;
- III – a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico; e
- IV – a definição da matriz de riscos da contratação, quando aplicável.

Nesta página



- Propósito da etapa



- Macrodesafio ou objetivo estratégico



- Programa ou projeto



- Processo organizacional



- Unidade administrativa



- Normas e indicadores

Observações

A ausência de identificação e avaliação prévia dos riscos relevantes inviabiliza a adequada modelagem da contratação e deverá ser devidamente justificada nos autos do processo administrativo.

Em síntese



Esta etapa delimita o ambiente, o escopo e as circunstâncias que orientarão a identificação dos riscos.

11. APETITE A RISCO

11.1. Apetite a risco é o nível de risco julgado aceitável pela instituição. Representa a quantidade, o grau de impacto e o tipo de risco que a organização está preparada para assumir. Deve servir de base para a decisão sobre como os riscos serão tratados. O estabelecimento do apetite a risco é fundamental para a eficácia da Gestão de Riscos.

11.2. O apetite a risco é utilizado na calibragem adotada para definir os critérios de avaliação dos riscos de acordo com seus respectivos níveis. Um menor apetite a risco (maior aversão aos riscos) está associado a critérios mais rígidos de avaliação, assim como um maior apetite a risco (menor aversão) está associado a critérios mais lenientes. O apetite a risco, assim, reflete o grau de aversão da instituição aos riscos.

11.3. Dessa forma, os critérios de avaliação dos riscos (Tabelas 2 e 3), as regiões¹ da Matriz de Risco (Tabela 1) e os tratamentos prescritos para os riscos enquadrados em cada um dos diferentes níveis de risco (**baixo, médio, alto e extremo**) são a materialização do apetite pelo risco da Justiça Eleitoral de Alagoas. Como tal, refletem o grau de aversão institucional ao risco.

11.4 Considera-se vital ter-se em mente que é inevitável à instituição incorrer em algum risco e que nem todos os riscos podem ser reduzidos a níveis considerados toleráveis. A adoção de um apetite a risco não elimina esse aspecto da Gestão de Riscos, mas fornece o instrumental necessário para que a organização, em todas as suas unidades organizacionais, realize escolhas bem fundamentadas.

Nesta página



Nível de risco
aceitável



Calibragem dos
critérios



Materialização do
apetite



Escolhas



Em síntese

O apetite a risco orienta o grau de aversão institucional e serve de base para decisões fundamentadas sobre tratamento dos riscos.

Observações

¹ Para maiores esclarecimentos sobre as regiões da Matriz de Riscos associadas a cada um dos níveis de risco, consultar o item 17 (Priorização dos riscos).

12. MATRIZ DE RISCOS

12.1. A Matriz de Riscos demonstrada na **Tabela 1** é um importante elemento da Gestão de Riscos, pois reúne em um elemento gráfico a classificação dos riscos, apurados de acordo com seus respectivos impactos e probabilidades. Essa Matriz combina os pesos atribuídos às respectivas frequências e impactos dos riscos de modo a obter os respectivos Níveis de Risco – NR (peso da probabilidade multiplicado pelo peso do impacto). Tal procedimento auxilia na decisão sobre o tratamento dos riscos priorizados conforme classificação. **Assim, receberão tratamento priorizado aqueles que alcançarem Níveis de Riscos mais elevados.**

12.2 As Matrizes de Riscos devem ser revistas e atualizadas sempre que necessário, respeitado o intervalo máximo de 12 (doze) meses, para que reflitam adequadamente a situação atual da Gestão de Riscos.

12.3 Para fins de aplicação da Lei nº 14.133/2021, distingue-se:

I – a Matriz ou Mapa de Riscos Institucional, aqui chamada de Mapa de Gerenciamento de Riscos (Anexo I), destinada à governança, ao controle interno e à tomada de decisão administrativa; deve instruir os procedimentos de contratação nas fases de formalização da demanda, seleção do fornecedor e gestão contratual;

II – a Matriz de Alocação de Riscos da Contratação (Anexo II), instrumento de natureza jurídico-contratual, destinado à alocação objetiva de riscos entre a Administração e o contratado.

A Matriz de Alocação de Riscos da Contratação, quando exigida pela legislação, deverá integrar o Termo de Referência ou Projeto Básico, o edital e o contrato, observando a adequada distribuição dos riscos conforme a capacidade de cada parte de gerenciá-los. A referida Matriz não se confunde com a Matriz de Riscos Institucional, devendo ser elaboradas de forma articulada e coerente.

Nesta página



• Classificação dos riscos



• Impacto e probabilidade



• Revisão periódica



• Níveis de risco

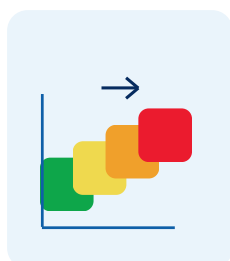


Tabela apresentada na página seguinte

A Tabela 1 – Matriz de Riscos foi posicionada integralmente na página seguinte, acompanhada do detalhamento das faixas de risco e das observações complementares.

12. MATRIZ DE RISCOS

Tabela 1 e detalhamento da Matriz de Riscos

Tabela 1 – Matriz de Riscos

Probabilidade

		2	4	6	8	10	
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Impacto	10	Muito alto	20	40	60	80	100
	8		16	32	48	64	80
	6		12	24	36	48	60
	4		8	16	24	32	40
	2		4	8	12	16	20
		Muito baixo					

Legenda:

Baixo

Médio

Alto

Extremo

Detalhamento da Matriz de Riscos

Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto	Risco Extremo
0 - 11,99	12 - 31,99	32 - 59,99	60 - 100



Em síntese

A matriz combina impacto e probabilidade para apoiar a classificação e a priorização do tratamento dos riscos.

13. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

13.1 O primeiro passo da Gestão de Riscos é identificar e documentar os riscos a que a organização e suas unidades organizacionais estão expostas. Consiste na definição dos eventos de risco que podem afetar a instituição, ao mesmo tempo que se faz o registro e a documentação das características desses riscos.

13.2 A identificação de riscos dá-se em duas fases:

a) **Identificação Inicial de Riscos:** fase que corresponde à primeira vez em que se identificam de forma estruturada e técnica os riscos institucionais, relativos a um novo processo, programa, projeto, rotina ou atividade;

b) **Identificação Contínua de Riscos:** fase por meio da qual ocorre a identificação de novos riscos ou se verificam os riscos que não são mais considerados relevantes para a instituição. A identificação contínua de riscos é uma rotina da Gestão de Riscos, uma vez que os riscos devem ser reavaliados periodicamente, **pelo menos uma vez a cada ano.**

13.3 A forma adotada pela instituição para identificar riscos baseia-se na autoavaliação. Consiste em que cada unidade organizacional, sob a liderança de seus gestores de riscos, reveja seus processos, programas, projetos, rotinas e atividades para identificar os riscos a eles associados.

13.4 A função de gestor de riscos setorial deverá ser exercida preferencialmente pelo Coordenador ou Chefe de Gabinete/Seção/Cartório e a consolidação do Plano de Gestão de Riscos deve ocorrer por meio da unidade de maior hierarquia na estrutura organizacional;

13.5 A Assessoria de Gestão de Riscos e Processos, auxiliará os gestores de riscos sempre que demandada.

Nesta página



- Primeiro passo



- Duas fases de identificação



- Autoavaliação



- Gestor setorial



- Suporte da AGRP



Em síntese

A identificação registra os eventos de risco e suas características, combinando autoavaliação, atuação dos gestores e suporte técnico da AGRP.

13. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

13.6 A maneira de identificar os riscos associados a um processo, programa, projeto, rotina ou atividade consiste em descrever-lhe o(s) objetivo(s) e listar os eventos que possuem potencial para afetar a sua execução e, conseqüentemente, o atingimento dos resultados, relacionando as causas e conseqüências dos riscos (v. Figura 4).

13.7 A identificação dos riscos é um subprocesso da Gestão de Riscos. Deve ser formalizada por meio do **Mapa de Gerenciamento de Riscos** (Anexo I), no qual são descritos e documentados os eventos de risco.

Nesta página



- Objetivos da atividade



- Eventos de risco



- Causas e conseqüências



- Formalização em formulário

Subprocesso de Identificação de Riscos

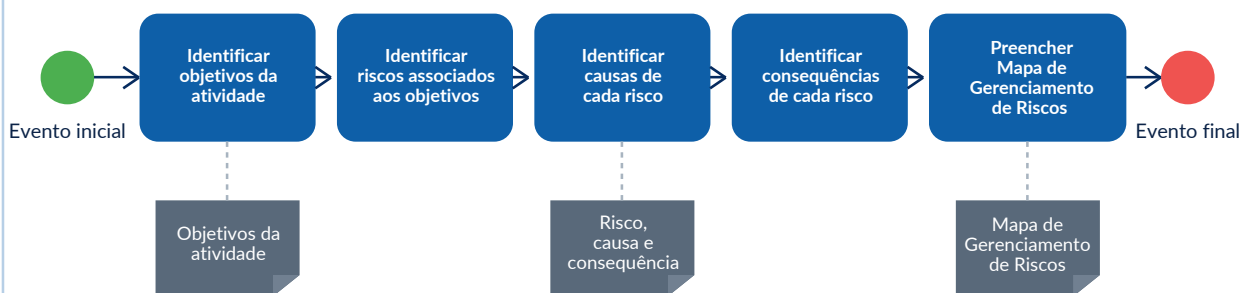


Figura 4



Em síntese

A identificação deve descrever objetivos, riscos, causas e conseqüências, formalizando o registro no Formulário de Identificação e Avaliação de Riscos.

14. COMUNICAÇÃO DOS RISCOS

14.1 A comunicação permeia todo o processo de Gestão de Riscos, como em geral deve permear todos os processos de gestão institucional. É uma etapa que precisa ocorrer de forma contínua, constante. É imprescindível que assim seja, pois dela depende o sucesso da disseminação da cultura de Gestão de Riscos na instituição.

14.2 Um processo de Gestão de Riscos necessita da ampla participação das partes interessadas (stakeholders) e da disseminação de suas informações por meio de eficientes canais de comunicação, em variados suportes. Nesse sentido, cabe também à Assessoria de Comunicação Social e Cerimonial atuar na disseminação da cultura de Gestão de Riscos, com suporte técnico da Assessoria de Gestão de Riscos e Processos.

14.3 O principal objetivo da comunicação é garantir que as unidades organizacionais e seus servidores tenham conhecimento dos riscos a que está exposta a instituição, de modo a garantir que o processo de Gestão de Riscos seja eficaz.

14.4 O processo de avaliação de riscos depende de comunicação e consulta às partes interessadas, que deverão estar envolvidas no processo de Gestão de Riscos e auxiliar nas seguintes atividades:

- Desenvolvimento de um plano de comunicação de risco;
- Definição do contexto situacional do risco de forma apropriada;
- Garantia de que seus interesses sejam compreendidos e considerados;
- Identificação e análise de riscos, com reunião de representantes de variadas áreas do conhecimento especializado, a fim de assegurar que diferentes pontos de vista sejam levados em conta na avaliação dos riscos; e,

Nesta página



- Comunicação contínua



- Partes interessadas



- Cultura de riscos



- Plano de Comunicação



- Consulta e avaliação



Em síntese

A comunicação sustenta a cultura de Gestão de Riscos e garante participação, compreensão e alinhamento entre as partes interessadas.

14. COMUNICAÇÃO DOS RISCOS

e) Aprovação de um plano de tratamento de riscos relativo a cada processo, programa, projeto, rotina ou atividade, se for o caso.

14.5 A comunicação dos riscos deve disseminar a importância e a relevância da Gestão de Riscos para a instituição, utilizando-se de uma linguagem comum acessível aos múltiplos interessados.

Essa comunicação deve deixar claras as funções e responsabilidades dos envolvidos, bem como o modelo de Gestão de Riscos adotado pela instituição, de modo a garantir sua ampla compreensão.

14.6 Outro aspecto importante da comunicação dos riscos é permitir a criação de um banco de dados com o histórico dos riscos.

14.7 Cabe à Assessoria de Gestão de Riscos e Processos, criar e consolidar o Histórico de Riscos.

14.8 É dever do servidor comunicar os riscos observados e os riscos potenciais a que estejam expostas as atividades que ele desenvolve, tenham sido esses riscos pré-identificados ou não. A comunicação no processo de Gestão de Riscos é uma via de mão dupla. Deve fluir desde o nível hierárquico mais baixo até o mais alto, e vice-versa, permeando todo o processo decisório da organização, assegurando que os interessados tenham pleno acesso às informações relativas aos riscos institucionais e garantindo que as questões relevantes sejam informadas às instâncias adequadas, para a tomada de decisão.

Nesta página



- Interesses considerados



- Múltiplos pontos de vista



- Plano de tratamento



- Linguagem comum



- Histórico de riscos



Em síntese

A comunicação deve usar linguagem comum, registrar o histórico dos riscos e funcionar como via de mão dupla no processo decisório.

14. COMUNICAÇÃO DOS RISCOS

14.9 Os gestores de riscos devem preencher o Mapa de Gerenciamento de Riscos (Anexo I), das suas respectivas unidades organizacionais e enviá-los à Assessoria de Gestão de Riscos e Processos, sempre que houver atualizações, exceto nos casos das contratações onde as matrizes integrarão as fases da instrução dos processos, como veremos adiante.

14.10 Os Gestores de Riscos devem dar ampla divulgação desses documentos em suas áreas, para que todos os servidores tenham ciência dos riscos relacionados às atividades que desempenham. Periodicamente, a Assessoria de Gestão de Riscos e Processos, consolidará as informações recebidas das diversas unidades organizacionais da instituição para elaborar a **Matriz de Riscos Consolidada**, submetendo-a à apreciação do Comitê de Gestão de Riscos.

14.11 Uma vez aprovadas as matrizes e os perfis de riscos, a Assessoria de Gestão de Riscos e Processos dará ampla divulgação da **Matriz de Riscos Consolidada** da instituição e das matrizes de riscos de cada área.

14.12 No caso das contratações, o Mapa de Gerenciamento de Riscos (Anexo I) deve conter a identificação e a análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, que corresponde à combinação do impacto e de suas probabilidades que possam comprometer a efetividade da contratação, bem como o alcance dos resultados pretendidos, não sendo necessária a remessa à AGRP, mas apenas que constem da instrução do processo de contratação, na fase correspondente.

14.13 Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e o impacto caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

Nesta página



- Formulários e matrizes



- Relatórios do perfil



- Consolidação pela AGRP



- Divulgação Ampla



- Contratações



Em síntese

Gestores e AGRP devem registrar, consolidar, submeter, divulgar e atualizar as informações de riscos de forma periódica e transparente.

14. COMUNICAÇÃO DOS RISCOS

14.14 Nas contratações os riscos identificados devem ser registrados, avaliados e tratados no Mapa de Gerenciamento de Riscos, em três ocasiões distintas, e ainda em outras situações que sejam entendidas relevantes:

- Durante a fase de planejamento, pela equipe de Planejamento da Contratação;
- Durante a fase de Seleção do Fornecedor, o Integrante Administrativo com apoio dos Integrantes Técnico e Requisitante deve proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualizar o Mapa de Gerenciamento de Riscos, em momento anterior à análise da Assessoria Jurídica da Diretoria-Geral;
- Durante a fase de Gestão do Contrato, a Equipe de Fiscalização do Contrato, sob coordenação do Gestor do Contrato, deverá proceder à atualização contínua do Mapa de Gerenciamento de Riscos, procedendo à reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores com a atualização de suas respectivas ações de tratamento, além da identificação, análise, avaliação e tratamento de possíveis novos riscos.

14.15 Cabe ainda à Assessoria de Gestão de Riscos e Processos, formular e divulgar os relatórios anuais da Gestão de Riscos, divulgando os principais fatos ocorridos no período em relação à matéria.

Nesta página



• Contratações



• Fase de planejamento



• Fase de seleção



• Fase de Gestão do contrato



• Relatórios Anuais



Em síntese

Gestores e AGRP devem registrar, consolidar, submeter, divulgar e atualizar as informações de riscos de forma periódica e transparente.

15. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

15.1 Uma vez identificado o risco em cada unidade organizacional, proceder-se-á à análise e avaliação dos riscos, para seja possível compreender, com fundamento, o nível de cada risco associado aos processos, programas, projetos, contratos, rotinas ou atividades.

15.2 A metodologia adotada no processo de Gestão de Riscos consiste em determinar o nível de um risco por meio da relação entre impacto (consequência potencial) e probabilidade (chance de ocorrência) do risco. As consequências e suas probabilidades serão então cruzadas (multiplicação da probabilidade pelo impacto), tal como demonstrado na Matriz de Riscos, para que se determine o Nível de Risco.

15.3 A avaliação do risco deve ser baseada em evidências objetivas, via de regra.

Nesta página



- Análise do nível de risco



- Impacto x probabilidade



- Evidências objetivas



- Frequência e impacto



- Nível de Risco

Critérios de avaliação



As tabelas seguintes apresentam os critérios de avaliação da probabilidade e do impacto utilizados para definição do Nível de Risco.



Em síntese

A análise cruza impacto e probabilidade para determinar o Nível de Risco, com base em evidências objetivas sempre que possível.

15. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Probabilidade

Tabela 2 - Critérios de Avaliação da Frequência do Risco por Evento

Descrição	Frequência	
Muito Baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica, não há histórico de sua ocorrência.	2
Baixa	Evento casual, inesperado. Embora muito raro, há histórico conhecido de sua ocorrência por parte dos principais gestores e operadores do processo.	4
Média	Evento esperado, que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo.	6
Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual ou conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	8
Muito Alta	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo.	10

15.4 A avaliação do risco deve levar em conta os dados estatísticos disponíveis quando houver controles que possibilitem estimar mais precisamente sua frequência e/ou impacto. Na impossibilidade de adotar métodos estatísticos ou quantitativos, é aceitável adotar análise qualitativa (Tabela 3).

Impacto

Tabela 3 - Critérios de Avaliação Qualitativa do Impacto do Risco por Evento

Descrição	Frequência	Peso
Muito Baixa	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem ou relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produto/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).	2
Baixa	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos pequenos nos objetivos.	4
Média	Interrupção de operações ou atividades de processo, projetos ou programas, causando impactos significativos nos objetivos, porém, recuperáveis.	6
Alta	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos.	8
Muito Alta	Paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos irreversíveis nos objetivos.	10

15. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

15.5 O processo de análise deve ter como premissa a ausência de qualquer controle anterior sobre os riscos em apreciação, de modo a que se possa avaliar com neutralidade o Nível de Risco inerente a cada processo, programa, projeto, rotina ou atividade.

15.6 Após a seleção de controles na etapa de tratamento dos riscos, deve ser feita uma reavaliação destes, levando-se em consideração os controles selecionados, de modo a avaliar o Nível de Risco Residual.

15.7 O subprocesso Análise e Avaliação dos Riscos está mapeado conforme a Figura 5.

Nesta página



- Ausência de controle anterior



- Risco inerente



- Reavaliação após controles



- Risco residual

Subprocesso de Análise e Avaliação de Riscos

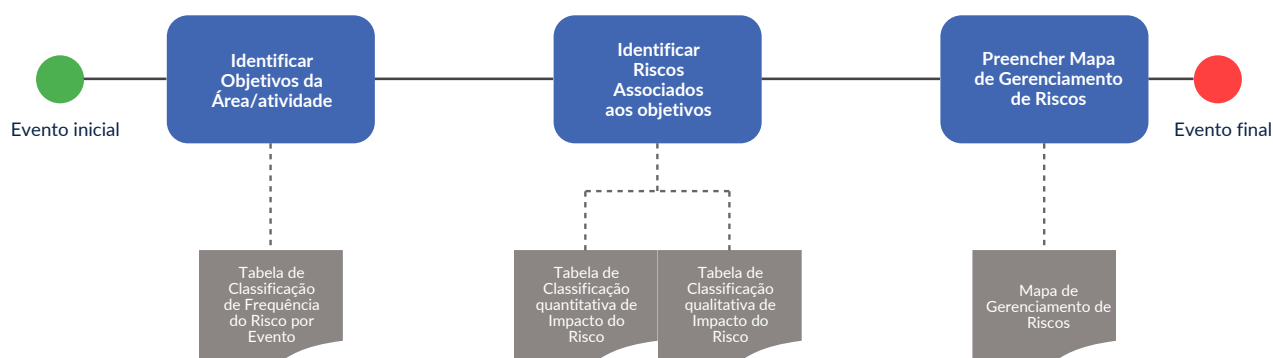


Figura 5



Em síntese

O risco inerente é avaliado antes dos controles; após a seleção dos controles, reavalia-se o risco para identificar o Nível de Risco Residual.

16. CLASSIFICAÇÃO DO RISCO

16.1 O risco deve ser classificado de acordo com a sua característica, como demonstrado nas Classes de Risco listadas na Tabela 4. Observe-se que um risco pode pertencer a mais de uma classe. Ademais, a tabela não é exaustiva, e é possível tanto que haja algumas sobreposições como também lacunas conceituais, que podem justificar ajustes ou a inclusão de novas classes, para dar mais clareza e facilitar a gestão.

Nesta página



- Classificação por característica



- Classes institucionais



- Tabela 4



- Mapeamento do subprocesso

Tabela 4 - Classes de Risco

Classes de risco	Descrição
Risco Operacional	Eventos decorrentes de falhas ou inadequações em processos internos, pessoas, sistemas e controles, bem como de eventos externos, que possam comprometer a execução das atividades, o cumprimento de prazos, a qualidade dos serviços e a eficiência administrativa.
Riscos de contratações	Eventos que possam comprometer as contratações públicas em qualquer de suas fases — planejamento, seleção do fornecedor ou gestão contratual — resultando em prejuízos financeiros, operacionais, legais ou reputacionais.
Risco Orçamentário e Financeiro	Eventos relacionados à insuficiência, contingenciamento, atraso na liberação ou má execução dos recursos orçamentários e financeiros, capazes de comprometer a realização das atividades e projetos institucionais.
Risco de Imagem e Reputação	Eventos que possam comprometer a credibilidade, a confiança pública e a reputação institucional do TRE perante a sociedade, órgãos de controle e partes interessadas.
Risco Estratégico	Eventos que possam comprometer a definição, a implementação ou o alcance dos objetivos estratégicos da organização, em razão de fatores internos ou externos, decisões inadequadas da alta administração ou falhas no planejamento institucional.
Risco Socioambiental e de Sustentabilidade	Eventos que possam gerar impactos negativos de natureza ambiental, social ou econômica, decorrentes da ausência ou insuficiência de práticas sustentáveis na atuação institucional.
Risco de Continuidade do Negócio	Eventos que possam interromper ou comprometer a continuidade das atividades críticas da organização, especialmente aquelas relacionadas ao ciclo eleitoral, exigindo ações de contingência e recuperação.
Risco das Partes Interessadas	Resistência ou falta de engajamento das partes interessadas nos processos, programas, projetos, rotinas ou atividades.
Risco de Integridade	Eventos que contrariem os princípios éticos, a política de integridade e os mecanismos de prevenção à corrupção, incluindo práticas como nepotismo, conflito de interesses, fraude e recebimento de vantagem indevida.
Risco de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)	Eventos relacionados ao uso, à gestão ou à indisponibilidade de recursos tecnológicos, capazes de impactar a eficiência, a segurança, a continuidade ou a qualidade dos serviços prestados.
Risco à Conformidade	Eventos que resultem no descumprimento de dispositivos legais, regulamentares ou normativos internos aplicáveis à organização, inclusive aqueles relacionados à atividade jurisdicional e administrativa.

16. CLASSIFICAÇÃO DO RISCO

Tabela 4 – Continuação

Tabela 4 - Classes de Risco

Classes de risco	Descrição
Risco à Segurança da Informação e Proteção de Dados	Eventos decorrentes de falhas na confidencialidade, integridade ou disponibilidade das informações, bem como no tratamento de dados pessoais, em desconformidade com a legislação e normas aplicáveis.
Risco de Pessoas e Cultura Organizacional	Eventos associados à gestão da força de trabalho, incluindo dimensionamento, capacitação, desempenho, saúde, segurança, clima organizacional, condutas inadequadas e relações laborais, que possam afetar os resultados institucionais (Incluem assédio, discriminação, absenteísmo, rotatividade, etc.)
Risco Eleitoral	Eventos que possam afetar a integridade, a regularidade, a transparência, a legitimidade ou a confiança no processo eleitoral, em qualquer fase do ciclo eleitoral.
Risco de Segurança Institucional	Eventos relacionados à segurança física de pessoas, instalações, bens e operações, incluindo ameaças, atos de violência ou intimidação, especialmente no contexto eleitoral.

16.2 As unidades organizacionais devem considerar essas classes ao identificar os riscos inerentes às suas atividades.

16.2.1 O subprocesso Classificação do Risco encontra-se mapeado na Figura 6.

Nesta página



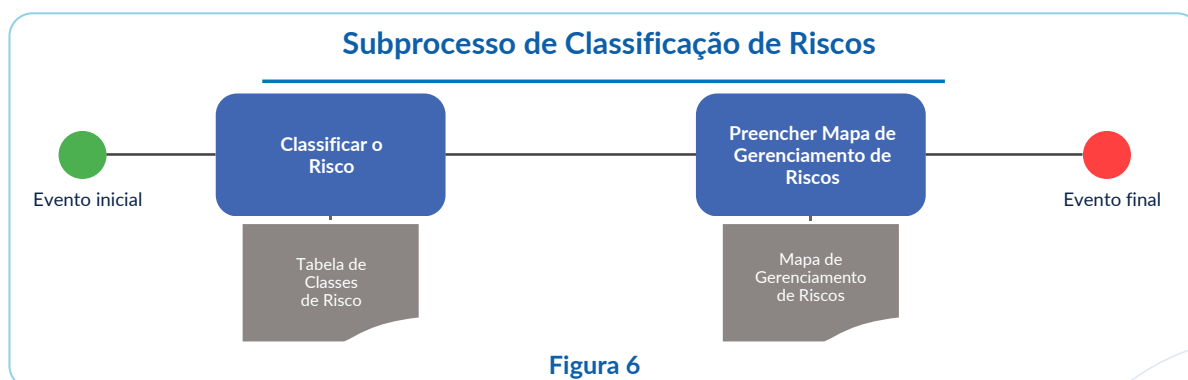
- Classes aplicadas às atividades



- Fluxo de classificação



- Registro no formulário



17. PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

17.1 A priorização dos riscos, para fins de tratamento, é feita a partir do confronto entre os resultados obtidos na análise e avaliação dos riscos e o apetite a risco. Essa etapa compara e classifica os riscos de acordo com os seus níveis de risco (valor que resulta do peso da probabilidade vezes o peso do impacto), identificando aqueles que necessitam de maior atenção. Em seguida, prioriza-se o tratamento dos riscos considerados mais graves.

17.2 Os riscos extremos (situados à direita da Matriz de Riscos, no lado superior), classificados em Nível de Risco igual ou superior a 60, merecerão ações imediatas da Administração. Os riscos com Nível de Risco igual ou superior a 40 e inferiores a 60 (risco alto) também necessitam de atenção especial dos Gestores de Riscos e de seus superiores imediatos. Existem ainda os riscos classificados como moderados ou baixos, que não serão priorizados para tratamento.

17.3 A partir da priorização dos riscos, em consonância com o apetite a risco, serão definidas as combinações de impacto e probabilidade (Nível de Risco) correspondentes a cada uma das categorias de priorização. Esse Modelo de Gestão de Riscos estabelece as prioridades de acordo com os quatro intervalos, descritos a seguir:

Nesta página



Confronto entre resultados



Nível de Riscos



Ações Imediatas



Categorias de Priorização



Em síntese

A priorização compara impacto, probabilidade e apetite a risco para orientar quais eventos devem receber maior atenção e tratamento.

17. PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

Nesta página

-  • Risco baixo
-  • Risco médio
-  • Risco alto
-  • Risco extremo

Risco Baixo

NR < 12

Riscos de baixo impacto e frequência. Não representam grande perigo para a instituição.

Risco Médio

12 ≤ NR < 32

Riscos cuja frequência e/ou impacto representam perigo mediano para a instituição, com menor impacto sobre os objetivos. O tratamento desses riscos deve se concentrar na mitigação dos impactos dos eventos e definir os níveis de perda aceitáveis.

Risco Alto

32 ≤ NR < 60

Riscos de maior vulto. Devido a sua consequência, devem ser monitorados e quantificados regularmente com estratégias bem definidas de mitigação e contingenciamento.

Risco Extremo

NR ≥ 60

Riscos de alta frequência e alto impacto, com sérias consequências para a instituição. Demandam máxima atenção e ação imediata para implementação de controles que venham a reduzir seu impacto e/ou frequência. Os projetos e atividades que apresentem esse tipo de risco necessitam de manifestação prévia do Comitê de Gestão de Riscos, a qual terá natureza técnica e consultiva, não substituindo a decisão da autoridade administrativa competente, que deverá deliberar de forma motivada sobre a continuidade ou não da iniciativa.



Em síntese

As categorias de priorização definem a urgência e o tipo de atenção institucional necessário para cada faixa de Nível de Risco.

17. PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

17.4 A priorização dos riscos reflete-se na Matriz de Riscos por meio de um esquema de cores. Cada faixa de risco tem coloração diferenciada. A cor verde representa **risco baixo**; o amarelo, **risco moderado/médio**; o laranja, **risco alto**; e o vermelho, **risco extremo**.

Tabela 1 - Matriz de Riscos

	2 Muito Baixa	4 Baixa	6 Média	8 Alta	10 Muito Alta
10 Muito alto	20	40	60	80	100
8 Alto	16	32	48	64	80
6 Médio	12	24	36	48	60
4 Baixo	8	16	24	32	40
2 Muito baixo	4	8	12	16	20

Legenda:

Baixo

Médio

Alto

Extremo

Detalhamento da Matriz de Riscos

Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto	Risco Extremo
0 - 11,99	12 - 31,99	32 - 59,99	60 - 100

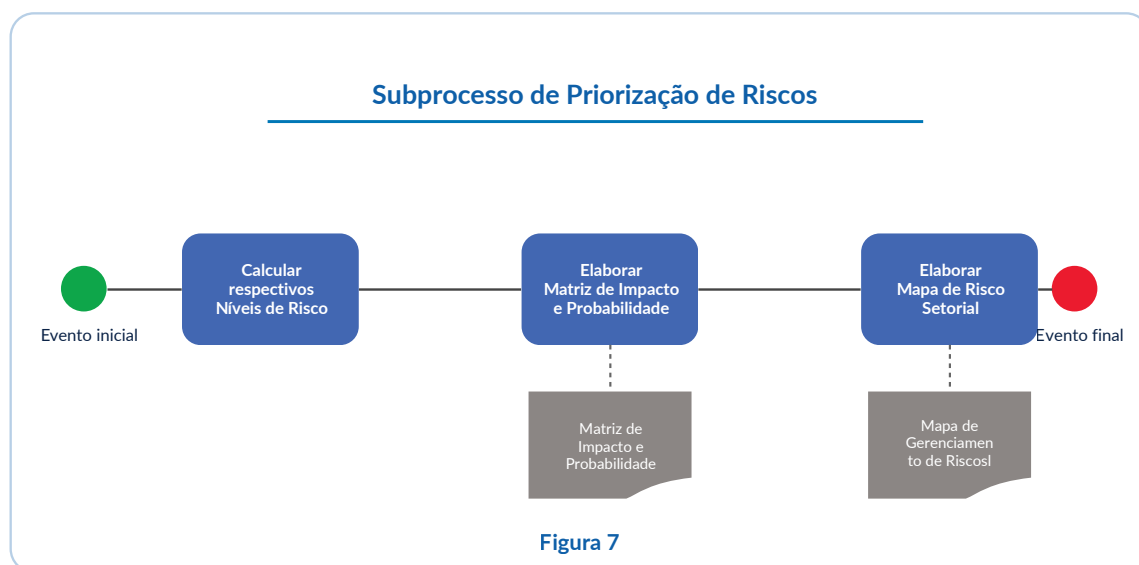


Em síntese

O esquema de cores permite visualizar rapidamente a prioridade de cada risco na Matriz de Riscos.

17. PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

17.5 O subprocesso Priorização do Risco encontra-se mapeado na Figura 7:



Nesta página



• Subprocesso



• Priorização do risco



• Matriz setorial



Em síntese

A matriz de riscos e a Figura 7 consolidam o fluxo de priorização, desde o cálculo dos níveis de risco até a elaboração da matriz de riscos setorial.

18. TRATAMENTO DO RISCO

18.1 A etapa de tratamento do risco consiste em selecionar e adotar respostas para cada um dos riscos identificados. As respostas devem ser adequadas à relevância do risco, levando-se em conta a relação custo-benefício, e acordadas com as partes interessadas. O tratamento selecionado deve ser comunicado aos interessados ao longo da cadeia decisória do processo de Gestão de Riscos.

18.2 Cabe ao gestor de risco, com o auxílio das chefias imediatas (Coordenadores e Secretários) e o apoio técnico da Assessoria de Gestão de Riscos e Processos, coordenar e monitorar a implantação dos tratamentos selecionados para os riscos diagnosticados em suas respectivas áreas de atuação, na execução dos processos, programas, contratos, projetos, rotinas e atividades.

18.3 De acordo com os resultados obtidos nas etapas de avaliação e priorização dos riscos, considerando-se o nível de aceitação do risco, deve ser escolhida a resposta adequada, de acordo com as seguintes condições:

a) Aceitar (tolerar) o risco - Consiste em não realizar nenhuma ação específica para modificar o risco. Adota-se essa resposta quando os riscos forem baixos ou os custos de seu tratamento forem proibitivos (quando então serão tratados como se fossem riscos baixos). Deverá haver nesse caso anuência do Comitê de Gestão de Riscos quanto ao tratamento a ser adotado. Essa condição se aplica também ao risco residual (risco que permanece após a implementação da resposta, portanto um risco mínimo). Contudo, a aceitação de riscos classificados como médios, altos ou extremos deverá ser excepcional, devidamente motivada e formalizada no processo administrativo, com demonstração da análise de custo-benefício e ciência da autoridade competente, não sendo admitida a aceitação tácita de riscos relevantes no âmbito das contratações públicas.

b) Estabelecer planos de contingência - Consiste em elaborar um planejamento das ações necessárias para reduzir os impactos do risco, caso este se concretize. O plano de contingência poderá ser desenvolvido concomitantemente com outras ações (mitigar, tolerar, transferir). Quando o impacto for máximo (última coluna da direita, Tabela 1), será elaborado pelo gestor de riscos, em conjunto com o Coordenador e o Secretário da área, um plano de contingência para o risco identificado, com anuência do Comitê de Gestão de Riscos;

Nesta página



- Seleção das respostas



- Papel do gestor de risco



- Partes interessadas



- Anuência do Comitê



Em síntese

O tratamento seleciona respostas proporcionais ao risco, considerando custo-benefício, partes interessadas e comunicação ao longo da cadeia decisória.

18. TRATAMENTO DO RISCO

c) Mitigar o risco - É o tipo de resposta mais usual. Consiste em adotar medidas que reduzam o impacto e/ou probabilidade do risco a níveis considerados aceitáveis. Sempre que economicamente e legalmente viável, o risco deverá ser mitigado;

d) Transferir o risco para terceiros - Consiste em transferir para terceiros a responsabilidade pelo risco e/ou suas consequências. Materializa-se por meio da contratação de seguros ou inclusão de cláusulas contratuais e garantias específicas quanto a ameaças. A transferência do risco ocorre especialmente na contratação integrada, na qual os riscos são transferidos ao contratado. Nem toda classe de risco é transferível, especialmente riscos de imagem; e

e) Eliminar o risco - Consiste em interromper a atividade que originou o risco, pois este foi considerado inaceitável. Deve ser embasada em análise criteriosa da essencialidade e do valor estratégico do projeto ou atividade geradora do risco. Projetos e atividades de maior essencialidade e valor estratégico somente poderão ser interrompidos com anuência do Comitê de Gestão de Riscos.

18.3.1 A transferência de riscos ao contratado, no âmbito das contratações regidas pela Lei nº 14.133/2021, deverá observar os seguintes limites:

I – é vedada a transferência integral de riscos decorrentes de atos ou omissões da Administração;

II – não poderão ser transferidos riscos associados a fatos imprevisíveis, força maior ou caso fortuito, nos termos da legislação;

III – a alocação de riscos deverá preservar o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato.

A transferência de riscos somente será admitida quando demonstrada, de forma motivada, a maior capacidade do contratado para geri-los, devendo tal decisão constar expressamente da matriz de riscos da contratação.

18.4 O tratamento dos riscos deve seguir o que determinam as prioridades. Os riscos avaliados como extremos têm precedência sobre os demais, devendo ser tratados imediatamente, seguidos pelos riscos altos, moderados e baixos.

Nesta página



• Aceitar o risco



• Plano de



Risco residual



• Anuência do

Comitê



Em síntese

Aceitar o risco e estabelecer plano de contingência são respostas possíveis, devendo observar o impacto, o custo de tratamento e a anuência institucional quando necessária.

18. TRATAMENTO DO RISCO

18.5 Ocasionalmente, o tratamento de um risco resultará no surgimento de um novo risco, denominado “risco secundário”. Nesse caso, o fato deve ser registrado no **Mapa de Gerenciamento de Riscos (Anexo I)**, que deverá ser revisado e submetido ao processo de Gestão de Riscos.

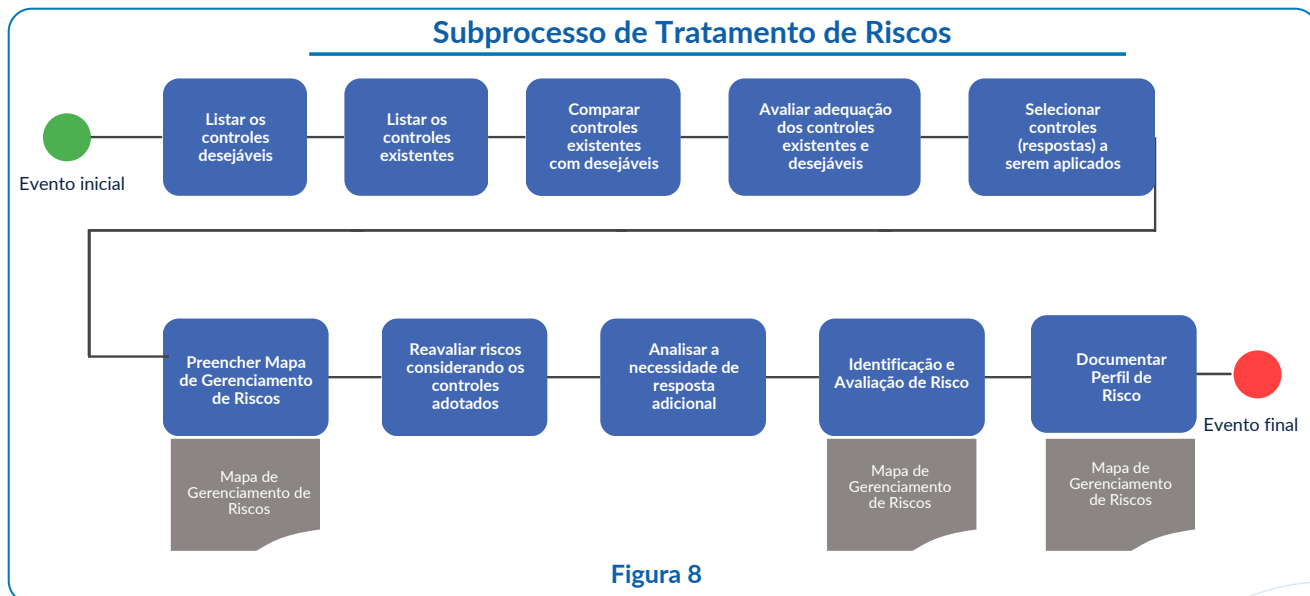
18.6 A maneira recomendada para seleção do tratamento mais adequado consiste em, para cada risco, listar todos os controles considerados desejáveis, em seguida listar os controles que já existem, e compará-los. Então, deve-se avaliar a adequação dos controles existentes e desejáveis ao tipo de risco que se pretende tratar e selecionar os controles (respostas) a serem aplicados, documentando o processo pelo preenchimento do **Mapa de Gerenciamento de Riscos (Anexo I)**, item 3.

18.7 Deve-se, ainda, reavaliar os riscos considerando os controles adotados, analisando a necessidade de controles adicionais e registrando as informações no Mapa de Gerenciamento de Riscos (Anexo I). Posteriormente, deve-se documentar as principais características dos riscos e das respostas adotadas.

18.8 O subprocesso Tratamento do Risco encontra-se mapeado na Figura 8.

Nesta página

- Mapa de Gerenciamento de Riscos
- Subprocesso
- Perfil de risco
- Documentação



Em síntese

A Figura 8 resume o fluxo do tratamento, desde a listagem e comparação de controles até a documentação do perfil de risco.

19. MONITORAMENTO DO RISCO

19.1 Esta etapa consiste em acompanhar a eficácia da Gestão de Riscos para a instituição e em cada unidade organizacional, mediante análise crítica do perfil de risco e suas alterações, da necessidade de ações preventivas e corretivas, da atualização da base de dados de riscos, e da documentação e comunicação das lições aprendidas, de modo a propiciar o aprimoramento contínuo do SGR.

19.2 Deve ocorrer um processo cíclico de avaliação do resultado do tratamento, decisão sobre se os Níveis de Riscos residuais são ou não toleráveis, ou se haverá necessidade de um novo tratamento, avaliando-se o seu efeito até que seja alcançado o Nível de Risco residual tolerado, com base nos critérios predefinidos.

19.3 Faz-se necessária a reavaliação dos riscos em cada unidade organizacional, verificando-se a eficácia das respostas adotadas (implementadas) e avaliando-se os Níveis de Riscos residuais em contraposição aos Níveis de Riscos inicialmente diagnosticados. Deve-se também monitorar as ocorrências dos eventos de risco e fazer a comunicação imediata de tal fato. Tal comunicação pode ocorrer por meio do correio eletrônico à AGRP. Finalmente, devem ser elaborados e adotados indicadores que possibilitem monitorar o desempenho dos projetos e atividades executadas e sua adequação às metas de desempenho estabelecidas.

Nesta página



- Eficácia da Gestão



- Perfil de Riscos e Alterações



- Ações Preventivas e Corretivas



- Lições aprendidas



- Processo Cíclico

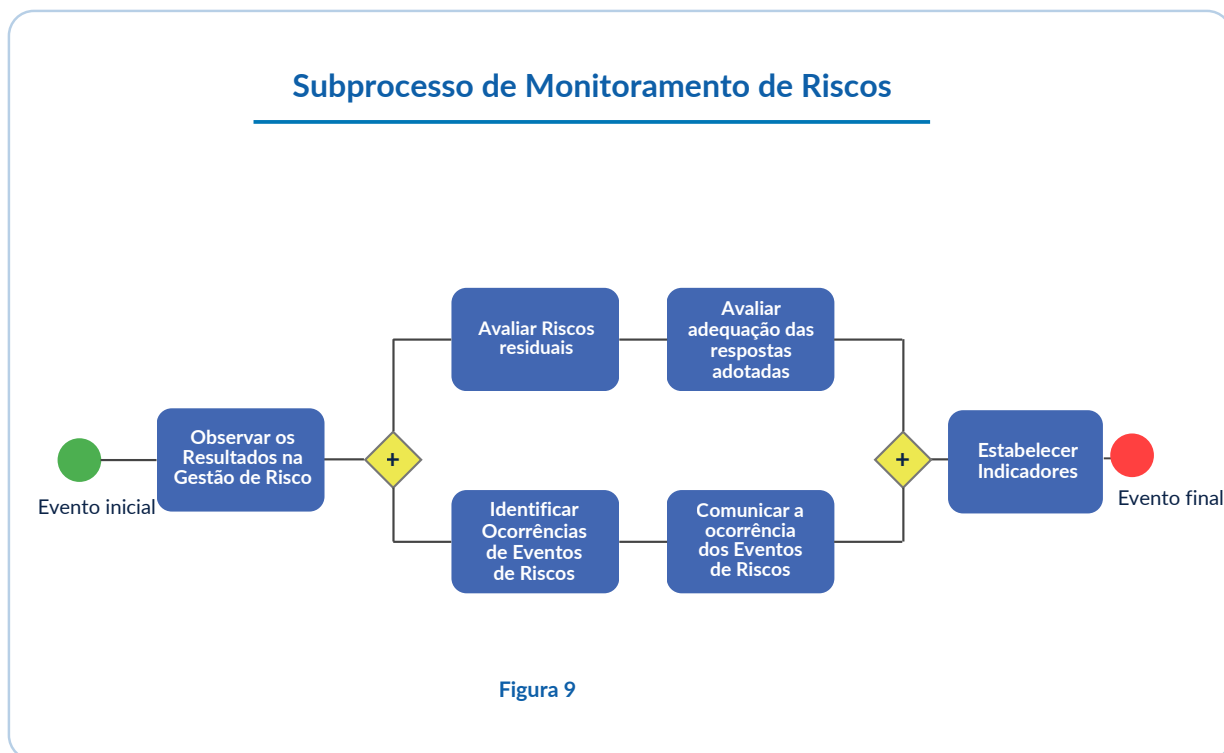


Em síntese

O monitoramento verifica a eficácia das respostas, acompanha riscos residuais, atualiza informações e favorece o aprimoramento contínuo do SGR.

19. MONITORAMENTO DO RISCO

19.4 O subprocesso Monitoramento do Risco encontra-se mapeado na Figura 9:



Nesta página



- Reavaliação dos riscos



- Comunicação à AGRP



- Indicadores



- Figura 9



Em síntese

A Figura 9 evidencia o monitoramento como ciclo de observação, avaliação, comunicação de ocorrências e estabelecimento de indicadores.

20. SÍNTESE DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO

20.1 O Processo de Gestão de Risco é cíclico e contínuo. É formado por identificação, avaliação, classificação, priorização, tratamento e monitoramento dos riscos. A comunicação permeia todas essas etapas, devendo ser realizada concomitantemente.

20.2 O procedimento a ser seguido na Gestão de Riscos, concebido neste manual, encontra-se ilustrado na Figura 10:



Figura 10

Nesta página

- Síntese
- Monitoramento
- Tratamento
- Figura 10



Em síntese

A Figura 10 evidencia o monitoramento como ciclo de observação, avaliação, comunicação de ocorrências e estabelecimento de indicadores.

21. IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

21.1 A implantação da Gestão de Riscos na Justiça Eleitoral de Alagoas abrangerá todas as suas unidades organizacionais e será realizada em etapas. Inicialmente, contará com iniciativas de divulgação, conscientização e engajamento das partes interessadas no processo de Gestão de Riscos.

21.2 Será implantado um projeto piloto de Gestão de Riscos que terá como referência os processos de contratações voltados para as eleições, no entanto, sem interferir de imediato no trâmite do procedimento de contratação, considerando a proximidade do pleito, mas como um trabalho preventivo para orientar e aperfeiçoar futuras contratações. Serão para isso realizados contatos conduzidos pela Assessoria de Gestão de Riscos e Processos, tendo como público-alvo os servidores das unidades predominantemente envolvidas com esses processos.

21.3 Posteriormente, serão feitos os ajustes necessários identificados no projeto piloto.

21.4 Nas etapas seguintes, será feita a extensão gradativa da Gestão de Riscos para as demais áreas da Justiça Eleitoral de Alagoas.

Nesta página



- Eficácia da Gestão



- Perfil de Riscos e Alterações



- Ações Preventivas e Corretivas



- Lições aprendidas



- Processo Cíclico



Em síntese

A implantação da Gestão de Riscos na Justiça Eleitoral de Alagoas ocorrerá de forma gradual, iniciando-se por ações de divulgação e por projeto piloto em contratações relacionadas às eleições, com posterior aperfeiçoamento e expansão às demais áreas.

22. DIVULGAÇÃO E CAPACITAÇÃO INTERNA

22.1 Assessoria de Gestão de Riscos e Processos e a Assessoria de Gestão Estratégica, com o apoio da Secretaria de Gestão de Pessoas, apoiarão a difusão da Gestão de Riscos na instituição, a fim de auxiliar a sua implantação em todas as unidades organizacionais, com disseminação de conhecimento e aperfeiçoamento contínuo de servidores, na construção de um processo permanente de aprendizagem acerca da matéria.



23. DISPONIBILIZAÇÃO DE DOCUMENTOS DE APOIO

23.1 Além dos anexos ao presente Manual a seguir relacionados, oportunamente, a Assessoria de Gestão de Riscos e Processos disponibilizará os documentos de apoio para auxiliar a aplicação do processo de Gestão de Riscos.

ANEXO I

Mapa de Gerenciamento de Riscos

ANEXO II

Matriz de Alocação de Riscos da Contratação

ANEXO III

Exemplos de Controles Internos da Gestão

24. MODELO DAS TRÊS LINHAS - DETALHAMENTO E FUNÇÕES

24.1 A governança da Gestão de Riscos no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas organiza-se conforme o modelo das três linhas do *Institute of Internal Auditors* - IIA na governança de riscos.

O Modelo das Três Linhas do The IIA



Figura 11

24.2 Primeira linha – Gestão

Composta pelos gestores de riscos e pelas unidades responsáveis pelos processos institucionais, responsáveis pela identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos.

De acordo com o modelo são atribuições operacionais da primeira linha:

- mapear e gerir riscos;
- instituir controles internos;
- reportar riscos que excedam sua competência;
- estruturar e monitorar plano de gestão de riscos.

Nesse caso, são responsabilidades das Secretarias e Coordenadorias:

- identificar processos da cadeia de valor;
- promover identificação, análise e tratamento de riscos;
- monitorar níveis de risco;
- consolidar planos de riscos das unidades subordinadas.

24. MODELO DAS TRÊS LINHAS - DETALHAMENTO E FUNÇÕES

24.3 Segunda linha – Supervisão e apoio à governança

Representada pelo Comitê Gestor de Riscos, pela Assessoria de Gestão de Riscos e Processos e pelas demais instâncias de governança, responsáveis por orientar, supervisionar e monitorar o funcionamento da gestão de riscos.

24.4 Terceira linha – Avaliação independente

Representada pela Auditoria Interna, responsável por avaliar a eficácia da governança, da gestão de riscos e dos controles internos, bem como por recomendar melhorias e boas práticas.

De acordo com o modelo, a Auditoria Interna deve:



ANEXO I

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE ALAGOAS – TRE-AL MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Processo Administrativo nº: _____

Objeto da contratação / projeto / processo: _____

Unidade demandante: _____

Equipe responsável pelo gerenciamento de riscos: _____

Data de elaboração: ____ / ____ / ____

1 - Histórico de Revisões

Data	Versão	Descrição	Fase*	Autor

*Fase: Nos casos de processo de contratação relacionar a criação/alteração do Mapa de Gerenciamento de Riscos às fases: **PCTIC** – Planejamento da Contratação; **SFTIC** – Seleção de Fornecedores; **GCTIC** – Gestão do Contrato ou outra, conforme o caso.

2 – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos riscos identificados e classificados neste documento:

Id	Risco	Relacionado a(o): ¹	P ²	I ³	Nível de Risco (P x I) ⁴
R1					
R2					
R3					
R4					

Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto.

¹ A qual natureza o risco está associado: fases do projeto, solução ou do Processo da Contratação.

² Probabilidade: chance de algo acontecer, não importando se definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.19).

³ Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.18).

⁴ Nível de Risco: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades (ISO/IEC 31000:2009, item 2.23 e IN SGD/ME nº 1, de 2019, art. 2º, inciso XIII).

<Lembrete: As probabilidades e Impactos são inicialmente definidos no item 3 – Avaliação e Tratamento dos Riscos Identificados e transferidos para a tabela acima para o cálculo dos níveis de risco>.

3 - AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

No caso do processo de contratação (planejamento, seleção de fornecedores e gestão do contrato), ou qualquer outro risco relevante identificado.

Para o tratamento de riscos, as seguintes opções podem ser selecionadas: evitar, reduzir ou mitigar, transferir ou compartilhar, e aceitar ou tolerar o risco.

Risco	Risco:		
	Probabilidade:		
	Impacto:		
	Dano 1:		
	Dano 2:		
	Tratamento:		
	Id	Ação Preventiva	Responsável
	1		
	2		
	3		
	4		
	Id	Ação de Contingência	Responsável
	1		
	2		

Replicar a tabela para inclusão de outros riscos e respectiva análise, conforme o caso.

4 - ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS

Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos, que poderá conter eventos relevantes relacionados ao gerenciamento de riscos:

Data	Id. Risco	Id. Ação	Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos

5 - APROVAÇÃO E ASSINATURA

Nos casos das contratações o Mapa de Gerenciamento de Riscos deve ser assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação, nas fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores, e pela Equipe de Fiscalização do Contrato, na fase de Gestão do Contrato.

Fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores:

Integrante Requisitante	Integrante Técnico	Integrante Administrativo
--	---	--

<Local>, <dia> de <mês> de <ano>

Para a fase de Gestão do Contrato:

Fiscal Requisitante	Fiscal Técnico	Fiscal Administrativo
Gestor do Contrato		

Local, <dia> de <mês> de <ano>.

Para os demais casos de análise de riscos de projetos/processos/atividades/soluções:

<u>Gestor</u>	<u>Chefe Imediato</u>
---------------	-----------------------

<Local>, <dia> de <mês> de <ano>

ANEXO II

MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE RISCOS DA CONTRATAÇÃO

Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocação de Responsabilidade	Nível do risco (I x P)
1					
Impactos					
Ações Preventivas					
Ações de Contingência					
Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocação de Responsabilidade	Nível do risco (I x P)
2					
Impactos					
Ações Preventivas					
Ações de Contingência					
Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocação de Responsabilidade	Nível do risco (I x P)
3					
Ações Preventivas					
Ações de Contingência					
Número	Risco	Causa do Risco	Fase	Alocação de Responsabilidade	Nível do risco (I x P)
4					

Impactos					
Ações Preventivas					
Ações de Contingência					

Maceió, ____ de _____ de ____.

Orientação:

Para elaboração desta matriz de risco da contratação devem ser contemplados tanto os riscos contratuais previstos quanto os presumíveis. Em conformidade com o art. 330 da Lei nº 14.133/2021, é necessário alocar os riscos entre o setor público (contratante) e o privado (contratado), considerando os riscos a serem assumidos por cada uma das partes ou aqueles que serão compartilhados. Para cada contratação deve ser avaliada a aplicabilidade da matriz de riscos como uma cláusula contratual que define as responsabilidades e riscos entre as partes e estabelece o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, considerando os encargos financeiros provenientes de eventos futuros.

A transferência de riscos ao contratado, no âmbito das contratações regidas pela Lei nº 14.133/2021, deverá observar os seguintes limites:

- I – é vedada a transferência integral de riscos decorrentes de atos ou omissões da Administração;
- II – não poderão ser transferidos riscos associados a fatos imprevisíveis, força maior ou caso fortuito, nos termos da legislação;
- III – a alocação de riscos deverá preservar o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato.

A transferência de riscos somente será admitida quando demonstrada, de forma motivada, a maior capacidade do contratado para geri-los, devendo tal decisão constar expressamente da matriz de riscos da contratação.

ANEXO III

EXEMPLOS DE CONTROLES INTERNOS DE GESTÃO

- a) Segregação de funções: separação de atividades/atribuições entre servidores responsáveis por fases distintas de um processo crítico. Na aplicação da Gestão de Riscos às contratações públicas, por exemplo, deverá ser observada, de forma expressa, a segregação de funções entre planejamento, seleção do fornecedor, gestão e fiscalização contratual e atividades de controle e auditoria.
- b) Formalização de manuais e procedimentos: definição formal de normas e procedimentos a serem cumpridos pelos executores de determinados processos, com regras explícitas sobre como proceder e realizar as atividades de forma a cumprir todos os requisitos de gestão, inclusive o controle (p. ex: procedimentos operacionais padrões; descrição e fluxograma de processos).
- c) Revisão por terceiros: atribuição de responsabilidade a terceiros, não envolvidos na execução do processo, para revisar os atos e procedimentos dos executores, atestando e/ou emitindo parecer prévio sobre o cumprimento das normas, legislações, procedimentos e demais requisitos de controle (p. ex: parecer de assessoria jurídica; submissão de atos à convalidação prévia de comitês e conselhos; parecer de fiscal de contrato).
- d) Aplicação de *checklists*: elaboração e implantação de listas de verificações, de modo a conferir, previamente, se todas as etapas do processo formal foram seguidas e responsabilizando, mediante a posição de assinatura, o servidor executante (p. ex: checklist sobre cumprimento de todas as exigências legais relativas à concessão de licenças e outorgas).
- e) Sistemas informatizados: implantação de controles informatizados e, se for o caso, com mecanismos automáticos capazes de sinalizarem e até impedirem realização de operações atípicas, não conformes ou ilegais, de acordo com parâmetros previamente definidos (p. ex: sistema para acompanhar cobrança e arrecadação de receitas).
- f) Utilização de senhas individuais: atribuição de senhas individuais de acesso a sistemas e bancos de dados, de modo a evitar utilização por pessoas não autorizadas a manipular dados e informações dos processos; registrar trilha de acessos e identificar os responsáveis por alterações e atualizações.
- g) Testes de conformidade/inspeção: verificação à base de testes (por amostra ou por totalidade) de pontos específicos de controle definidos previamente para cada processo, tendo como critério normas internas, boas práticas de gestão e/ou legislações específicas.
- h) Visitas e controle *in loco*: realização de visita aos locais onde os processos se realizam, de modo a verificar se todos os requisitos e obrigações legais e normativas estão sendo devidamente seguidas (p. ex: visitar local da execução da prestação do serviço para atestar cumprimento de obrigações conforme contrato).
- i) Relatórios de acompanhamento: reporte periódico dos registros de verificação dos processos efetuado por terceiros (em geral pela segunda e terceira linha de defesas), de modo a aferir sua conformidade com os critérios e normas.
- j) Rastreamento do serviço realizado ou material entregue (qualidade e quantidade): realização de procedimentos para rastrear a execução do processo, de modo a aferir se o mesmo foi realizado dentro dos parâmetros definidos, em especial quanto à qualidade e quantidade (p. ex: entrevistas com gestores, empregados de prestadores de serviços, servidores e usuários; pesquisa de satisfação; mecanismo de controle social; inventário e contagem física; comparativo entre o planejado e o executado; circularização).

k) Capacitação e treinamento: estabelecimento de programa de capacitação permanente dos servidores, tendo em vista mantê-los aptos a executarem corretamente os processos sob sua responsabilidade.

l) Comunicação, publicidade e transparência: implantação de diretrizes voltadas para tornar públicas as ações e decisões gerenciais, de modo a assegurar a transparência dos atos e contribuir para o controle social dos processos (p. ex: publicação em portal de informações estratégicas de interesse público).

m) Rotação de pessoal: promoção de rodízio de funções para assegurar disseminação e compartilhamento de conhecimento sobre os processos internos, de modo a evitar concentração de habilidades e competências em poucos servidores e minimizar os riscos de tornar a organização dependente e vulnerável.

n) Estruturação adequada: manutenção de estrutura física e de pessoal adequadas para realização da atividade, tendo em vista a quantidade e a qualidade dos recursos necessários para atender ao volume e à complexidade inerentes a cada processo.

o) Trilhas de auditoria (*audit trail*): registro sistemático e cronológico das operações realizadas em sistemas ou processos administrativos, permitindo identificar quem executou determinada ação, quando ocorreu e quais alterações foram realizadas. Esse controle favorece a rastreabilidade e a responsabilização dos agentes públicos.

p) Conciliação de registros: procedimento periódico de comparação entre registros independentes ou fontes distintas de informação, com o objetivo de identificar inconsistências, divergências ou erros (p. ex.: conciliação entre registros contábeis e extratos bancários; confronto entre sistemas de almoxarifado e inventário físico).

q) Indicadores de desempenho e controle: definição e monitoramento de indicadores quantitativos e qualitativos que permitam acompanhar a execução dos processos e avaliar sua eficiência, eficácia e economicidade, auxiliando a gestão na identificação de desvios ou falhas de controle.

r) Monitoramento contínuo de controles: acompanhamento sistemático e permanente da efetividade dos controles internos, mediante análise de dados, relatórios gerenciais e indicadores de risco, permitindo detectar precocemente falhas ou irregularidades.

s) Padronização de documentos e formulários: adoção de modelos padronizados de documentos, relatórios e formulários administrativos, reduzindo inconsistências na execução dos processos e garantindo uniformidade das informações registradas.

t) Controle de acesso físico: estabelecimento de mecanismos para restringir e monitorar o acesso físico a instalações, equipamentos, arquivos e ambientes sensíveis, de modo a proteger informações e recursos institucionais.

u) Validação e aprovação hierárquica: exigência de validação ou autorização formal por autoridade competente antes da conclusão de etapas críticas do processo administrativo, assegurando que decisões relevantes sejam revisadas por instância superior.

v) Gestão de conflitos de interesse: implementação de mecanismos para identificação, declaração e tratamento de situações em que interesses pessoais de agentes públicos possam interferir na imparcialidade de suas decisões.

24. REFERÊNCIAS

1. Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. ISO GUIA 73:2009 – Gestão de Riscos — Vocabulário.
2. ABNT NBR ISO 31000:2009 — Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos.
3. ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 – Gestão de Riscos — Técnicas para o Processo de Avaliação de Riscos.
4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
5. Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos — Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBGC, 2007 (série de cadernos de governança corporativa).
6. BRASIL. CNJ – Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 309 de 11/03/2020. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3289> Acesso em: 11/10/2021.
7. BRASIL. TCU – Tribunal de Contas da União. Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países. Brasília, 2009.
8. BRASIL. TCU – Tribunal de Contas da União. Roteiro de Aplicação da Metodologia de Análise de Risco para Escolha de Temas de Fiscalização. Brasília, 2003. Documento não publicado (uso interno do TCU).
9. Política de Gestão de Riscos e plano de ação para a Gestão de Riscos da Valec. 2009. Resolução nº 002/2014, de 18 de setembro de 2014.
10. Secretaria da Fazenda da Bahia. OT AGE nº 01/19 Revisão 0 de 25/02/19. Disponível em https://www.sefaz.ba.gov.br/administracao/controle_interno/OT_AGE01_2019_GESTAO_D_E_RISCOS.pdf. Acesso em: 15/10/2019.

