



MANUAL DE



GESTÃO de RISCOS



Tribunal Regional Eleitoral
de São Paulo



TRE-SP

Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo
Composição da Corte

Presidente

Desembargador Carlos Eduardo Cauduro Padin

Vice-Presidente e Corregedor Regional Eleitoral

Desembargador Waldir Sebastião de Nuevo Campos Junior

Juízes de Direito

Marcelo Coutinho Gordo

Maurício Fiorito

Juristas

Manuel Pacheco Dias Marcelino

Marcus Elidius Michelli de Almeida

Juíz do Tribunal Regional Federal

Fábio Prieto de Souza

JUNHO 2019

TRE-SP

Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo Composição da Secretaria

Diretor-Geral	Claucio Cristiano Abreu Corrêa
Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições	Regina Rufino
Assessoria Jurídica	Sílvia Helena de Marchi
Secretários	Alessandro Dintof
	Carlos Yukio Fujimoto
	Daniel Forlivesi
	José Luiz Simião Dos Santos
	Patrícia Scheifer
	Paula Helena Batista Silva
	Rhodes Moraes

JUNHO 2019

TRE-SP

Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo
Manual de aplicação da Metodologia de Gestão de Riscos
Grupo de Trabalho de Gestão de Riscos Corporativos

Portaria TRE/SP n.º 373/2018

COORDENAÇÃO: Luna Blasco Soler Chino

SUPLENTE: Valtier de Barros Veloso

UNIDADE	TITULARES	SUPLENTE
Presidência	Denise Lira de Campos	Silvio César Teixeira
DG	Taís Araújo Nascimento	Ingrid de Carvalho Teixeira
ASSPE	Cristiane da Silva Santos	Sueli Akemi Hayashi
CCS	Vitor Amaral Magno da Silva	Marina Mello Rocha Campos
SAM	Aline Cristina Gomes dos Santos Gadret	Rogério Passos Guedes
SCI	Luciano Fabrício da Silva	Zuleima Aparecida de Carvalho
SGP	Luis Felipe de Oliveira Reis	Andresa Machado de Oliveira Leite
SGS	Paulo Montesso Eberlein	André Mariano de Souza
SOF	Fernando da Silva Polo	Cristine Keler Pessoa
STI	Patrícia Milani de Moraes	Rosineia Mitiko Hirakawa Honda

DIAGRAMAÇÃO, FORMATAÇÃO E PROJETO GRÁFICO: Luna Blasco Soler Chino

LOGOMARCA: Roberta Cristina do Nascimento

IMAGENS E ÍCONES: freepik.com/flaticon.com

CONTEÚDO

INTRODUÇÃO.....	6	Passo a passo da fase de tratamento	24
1.CONTEXTUALIZAÇÃO.....	7	6. MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA	25
Contexto geral.....	7	Passo a passo da fase de tratamento	26
O que é risco?.....	8	7. COMUNICAÇÃO E CONSULTA.....	27
O que é gestão de riscos?.....	8	Matriz de Responsabilidades	28
Processo de Gestão de Riscos	9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
Princípios da Gestão de Riscos.....	10		
Quem são as partes interessadas?	11		
2. PLANEJAMENTO.....	12		
Escolha de processos, projetos e atividades.....	12		
Passo a passo da fase de planejamento	14		
Contextualização	15		
Identificando os objetivos.....	16		
3. IDENTIFICAÇÃO.....	16		
Identificando os riscos.....	16		
Passo a passo da fase de identificação	18		
4.IDENTIFICAÇÃO.....	19		
Análise de Impacto	19		
Quadro de Análise de Impacto e Severidade em Riscos	20		
Análise de Probabilidade.....	21		
Avaliação.....	21		
Passo a passo da fase de análise	22		
5. TRATAMENTO	23		

INTRODUÇÃO

A Justiça Eleitoral desempenha funções essenciais para garantir os direitos da cidadania e o exercício da democracia. O Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo é responsável pela gestão e prestação jurisdicional do maior colégio eleitoral do país com 33 milhões de eleitores, representando 22% do eleitorado brasileiro, 645 municípios e 393 Zonas Eleitorais.¹

Neste cenário de alta complexidade e diversidade, é fundamental que haja melhoria e fortalecimento dos processos de governança institucional através da implementação de mecanismos de controle e sistematização de eventos que possam ter impactos negativos nas atividades desempenhadas pela Justiça Eleitoral Paulista.

Assim, seguindo os preceitos da boa governança, as orientações do Tribunal de Contas da União (TCU) e os princípios e diretrizes da norma [ABNT NBR ISO 31000:2009](#), o TRE-SP aprovou no exercício 2018 sua Política de Gestão de Riscos Corporativos com a publicação da [Resolução TRE/SP n.º 452/2018](#).

Segundo o TCU²:

“O conceito fundamental subjacente à política de governança e à gestão de riscos na administração pública é o de valor público: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos ([Decreto 9.203/2017, Art. 2º, II](#)).”

O presente Manual de Gestão de Riscos contém a metodologia e as instruções para implementação do gerenciamento de riscos no TRE-SP. Seu objetivo é orientar os gestores a elaborar e documentar os riscos de seus processos de trabalho, projetos e planos de ação, através da identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos, aprimorando a governança e contribuindo para o atingimento das metas institucionais.

Para além da sistematização e padronização da identificação e tratamento dos riscos, este manual pretende fornecer aos gestores do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo técnicas e ferramentas úteis para o planejamento de suas atividades, processos de trabalho e projetos de forma a garantir que seus objetivos sejam atingidos.

1 [Dados obtidos do site do TSE em 27/5/2019](#)

2 [10 Passos para a boa gestão de riscos](#). Tribunal de Contas da União - Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Contexto geral

Plano Estratégico

O Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, como instituição do Poder Judiciário, tem a missão de garantir a legitimidade do processo eleitoral, visando consolidar a credibilidade da Justiça Eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança.

O Plano Estratégico 2016-2021³ resumiu as perspectivas, iniciativas e indicadores que auxiliam a instituição a atingir o seu objetivo na entrega de serviços públicos, que foram alinhados de forma a atender 8 grandes objetivos (macrodesafios), divididos em 3 perspectivas: sociedade, processos internos e recursos, representados no Mapa Estratégico deste Tribunal:



Para garantir a implementação da estratégia e o alcance dos objetivos da organização no cumprimento de sua missão institucional é necessário que haja integração da gestão de riscos em todos os processos e atividades que façam parte do planejamento estratégico.

3 [Resolução nº 367/2016](#)

O que é risco?

A Política de Gestão de Riscos do TRE-SP⁴ considera como **RISCO** “a possibilidade de ocorrer um **evento*** que venha a ter efeito no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade”.

Probabilidade é a medida da chance de um risco acontecer e **impacto** é a medida do prejuízo causado caso o evento venha a ocorrer.

O risco está relacionado à incerteza de um resultado, que pode ser uma oportunidade positiva ou uma ameaça negativa.

* **Evento:** incidente ou ocorrência que afeta a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos.

Problemas já conhecidos não são considerados riscos.



O que é gestão de riscos?

A **Gestão de Riscos** pode ser entendida como um **processo*** aplicado no estabelecimento de **estratégias** para **identificar**, em toda a organização, quais **eventos** são capazes de afetá-la, manter os riscos compatíveis com o **apetite a risco**** e possibilitar a garantia razoável de cumprimento dos objetivos⁵.

É importante considerar que os recursos disponíveis para a realização da gestão de riscos são finitos e, assim, buscar alternativas que possam ter uma resposta efetiva aos riscos depende de um processo de priorização de acordo com uma avaliação dos riscos encontrados.

Riscos podem ser inevitáveis, mas cabe à instituição e aos gestores agirem para gerenciar os riscos de maneira a definir quais níveis de riscos são toleráveis através do “**apetite a riscos**”.

* **Processo:** é entendido neste manual como sequência contínua de fatos ou operações que apresentam certa unidade ou que se reproduzem com certa regularidade.

** **Apetite a risco:** nível de risco que o TRE-SP está disposto a aceitar.

Na figura “Processo de Gestão de Riscos” é possível visualizar resumidamente as fases que compõem a gestão de riscos. É importante ressaltar que todas as fases se comunicam e se conectam.

⁴ A Política de Gestão de Riscos do TRE-SP foi instituída pela [Resolução TRE-SP n 452/2018](#).

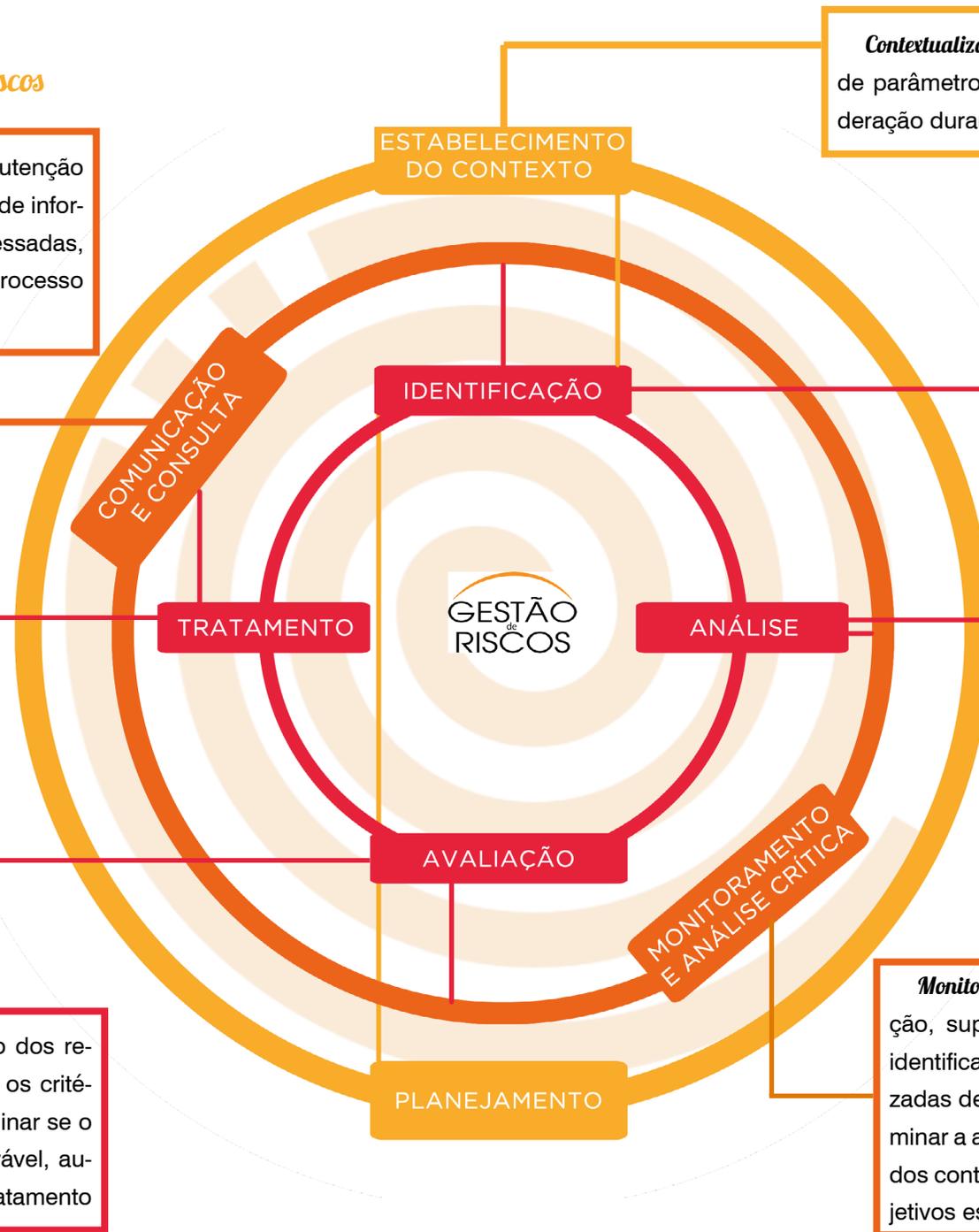
⁵ [COSO, Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada](#).

Processo de Gestão de Riscos

Comunicação e consulta: manutenção de fluxo regular e constante de informações com as partes interessadas, durante todas as fases do processo de gestão de riscos.

Tratamento: seleção e implementação de uma ou mais ações de tratamento para modificar riscos

Avaliação: comparação dos resultados da análise com os critérios de risco para determinar se o risco é aceitável ou tolerável, auxiliando na decisão do tratamento



Contextualização e planejamento: definição de parâmetros a serem levados em consideração durante a gestão de riscos.

Identificação: busca, reconhecimento e descrição de riscos, fontes de riscos, eventos, causas e consequências.

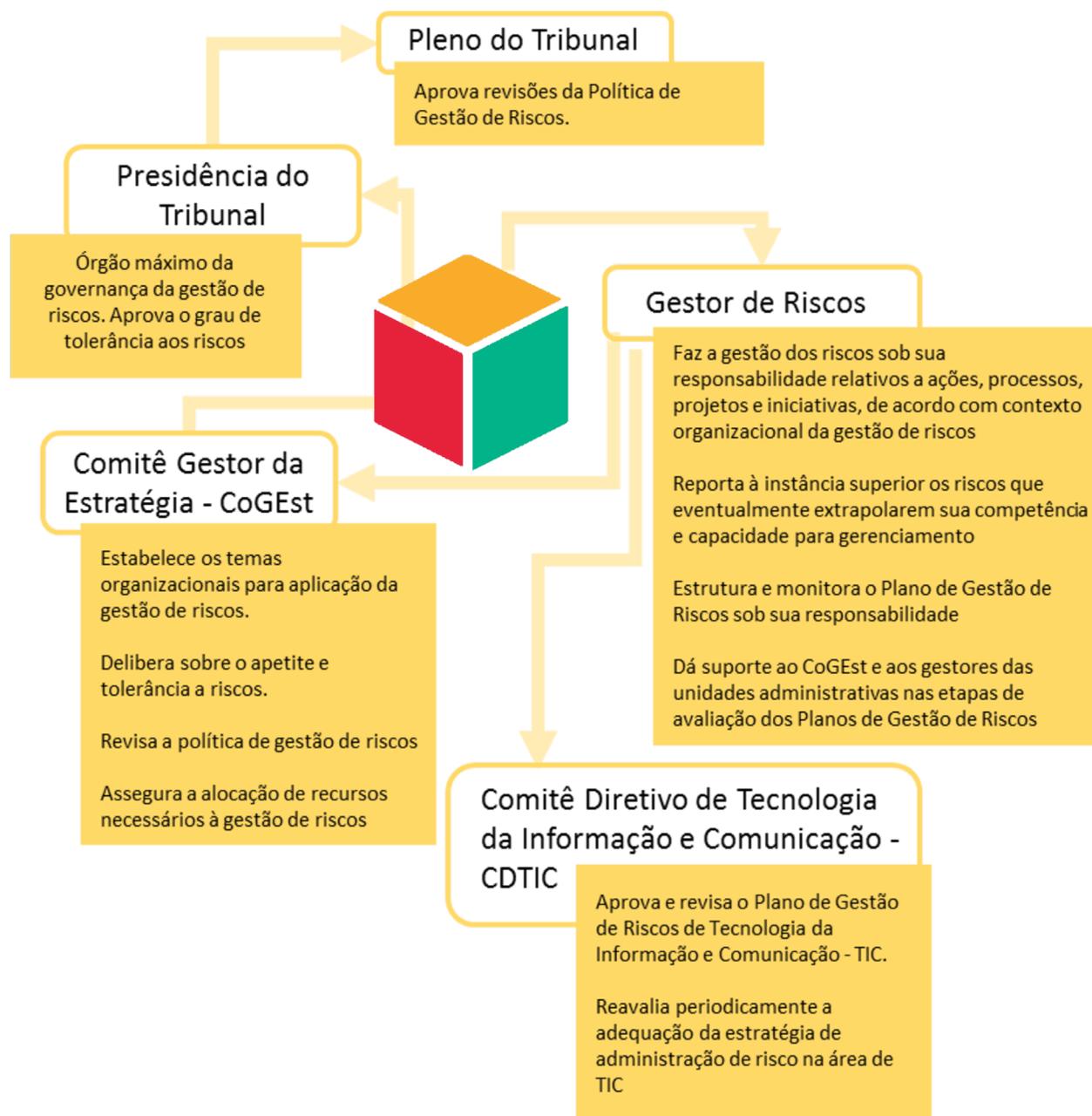
Análise: compreensão da natureza do risco e determinação do nível de risco mediante a combinação da probabilidade de sua ocorrência e os impactos possíveis.

Monitoramento e Análise Crítica: verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação de risco. realizadas de forma contínua, a fim de determinar a adequação, suficiência e eficácia dos controles internos para atingir os objetivos estabelecidos.

Princípios da Gestão de Riscos

- **CRIAR E PROTEGER OS VALORES INSTITUCIONAIS:** o risco não deve ser gerenciado isoladamente. A gestão de riscos deve estar alinhada à gestão institucional, de maneira a alcançar os objetivos organizacionais e aprimorar o seu desempenho;
- **INTEGRAR OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS:** a gestão de riscos é parte das responsabilidades de todos os gestores e deverá integrar todos os processos de trabalho, projetos e planos de ação;
- **FAZER PARTE DA TOMADA DE DECISÕES:** para a tomada de decisão, os gestores, com o apoio das unidades técnicas, deverão avaliar consistentemente os riscos que podem impedir ou oportunizar o alcance dos objetivos pretendidos pela Administração, o impacto de cada um deles no negócio e priorizar as ações com base no plano de resposta ao risco;
- **ABORDAR EXPLICITAMENTE A INCERTEZA:** abordar especificamente o efeito da incerteza nos objetivos estabelecidos pela Administração. O risco só poderá ser avaliado ou tratado com sucesso se a natureza e a fonte da incerteza forem devidamente compreendidas;
- **SER SISTEMÁTICA, ESTRUTURADA E OPORTUNA:** fazer parte da gestão organizacional, no sentido de contribuir para a eficiência dos processos de trabalho, dos projetos, dos planos de ações e para o alcance de resultados consistentes, confiáveis e comparáveis;
- **BASEAR-SE NAS MELHORES INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS:** para que a tomada de decisão seja baseada em riscos, o processo de gestão de riscos deverá considerar fontes de informações tempestivas e confiáveis, observando dados históricos, experiências, retorno das partes interessadas, observações, previsões, pareceres de especialistas;
- **ATENDER ÀS NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS:** a gestão de riscos deverá alinhar-se ao ambiente interno, externo e à organização estendida;
- **CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DOS FATORES HUMANOS E CULTURAIS:** o processo de gestão de riscos deverá reconhecer as capacidades, percepções e intenções de pessoas externas e internas que podem facilitar o atingimento dos objetivos desta Justiça Especializada;
- **SER TRANSPARENTE E INCLUSIVA:** o processo de gestão de riscos deverá envolver, de maneira apropriada e oportuna, as partes interessadas e, em particular, os tomadores de decisões em todos os níveis da organização, a fim de assegurar que a gestão de riscos permaneça relevante, atualizada e disponível aos interessados;
- **SER DINÂMICA, ITERATIVA E CAPAZ DE REAGIR A MUDANÇAS:** o processo de gestão de risco deverá ser capaz de perceber continuamente as mudanças internas e externas e respondê-las tempestivamente; e
- **FACILITAR A MELHORIA CONTÍNUA:** desenvolver e implementar estratégias para que a organização permaneça alerta a novas oportunidades de melhoria.

Quem são as partes interessadas?



Importante: quem são os gestores de riscos?

- Presidente;
- Corregedor;
- Juízes Eleitorais;
- Diretor-Geral;
- Assessores-chefes;
- Secretários;
- Coordenadores;
- Chefes de Seção;
- Chefes de Cartório.

PLANEJAMENTO

Antes de iniciar os trabalhos referentes ao processo de gestão de riscos (identificação de riscos, análise, avaliação e tratamento), os gestores das unidades do Tribunal e os membros do Conselho de Representantes dos Cartórios Eleitorais - CRCE deverão planejar as atividades, selecionar aquelas que deverão ser priorizadas e estabelecer o contexto específico em que deverá ser realizada a gestão de riscos.

Para isso, a fase de planejamento envolve duas etapas:

- Identificação e escolha de processos, atividades, subprocessos, macroprocessos, projetos ou iniciativas.
- Detalhamento dos objetivos, Identificação e análise das forças e fraquezas em que esses processos de trabalho estão envolvidos.

Escolha de processos, projetos e atividades

Para identificar o processo de trabalho, atividade ou projeto que será avaliado e monitorado, os gestores das unidades do TRE-SP e os membros do CRCE deverão considerar as atividades em suas unidades que **geram um determinado produto reconhecível**, ou seja, o seu resultado gera um determinado produto ou serviço.

Além de escolher um processo de trabalho, o gestor da unidade poderá, ainda, escolher um projeto que considere estrategicamente importante para a instituição. É na fase de planejamento e contextualização que essa escolha deverá ser realizada e justificada.

Para facilitar essa etapa, procure responder a seguinte pergunta:

“quais são as entregas de minha responsabilidade ou de responsabilidade da minha equipe?”



Uma dica importante é utilizar como referência os macroprocessos e processos mapeados na [Cadeia de Valor do TRE-SP](#).

Essa sistematização dos processos de trabalho alinhada à Cadeia de Valor é muito importante no momento da seleção das atividades, que deverão ser priorizadas de acordo com sua importância para os objetivos estratégicos definidos no [Planejamento Estratégico do TRE-SP](#).

A Cadeia de Valor é composta por macroprocessos que constituem uma versão macro dos principais processos de trabalho realizados pela instituição que se desdobram em processos menores. Através da consulta à Cadeia de Valor, o gestor poderá organizar as suas atividades e processos de trabalho conectando-os de forma sistêmica com a Instituição, promovendo o alinhamento entre a sua atividade efetivamente realizada e a estratégia delineada pelo TRE-SP.



Para esta etapa, o gestor da unidade ou membro do CRCE deverá utilizar a planilha “*Formulário de Identificação de Processos*”.

GESTÃO RISCOS		Formulário de Identificação de Processos								
		Unidade do Tribunal:								
ID	Macroprocesso ou processo de Cadeia de Valor do TRE-SP.	Nome do Processo (Projeto / Atividade/ Entrega)	Ciclo médio do processo	Objetivo do Processo	Objetivos Estratégicos alcançados pelo processo/atividade ou projeto	Periodicidade Máxima do ciclo do processo de gerenciamento de riscos	Legislação e normas	Gerente do Processo (gestor de risco)	Substituto	Unidade Administrativa
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										

Os processos de trabalho escolhidos deverão ser apresentados pelas unidades operacionais, seções e unidades equivalentes às suas respectivas coordenadorias e secretarias ou assessorias para compilação, seleção e priorização das atividades que serão mapeadas.

A apresentação pode ser feita via e-mail, mas o ideal é que a unidade se reúna e discuta os pontos principais registrando tudo em ata. Após a compilação e seleção, os processos de trabalho serão

apresentados ao Comitê Gestor da Estratégia para aprovação, com registro em ata.

No caso dos Cartórios Eleitorais, os processos de trabalho devem ser divididos e discutidos entre os membros do respectivo núcleo, para então, serem compilados e decididos no âmbito do CRCE e, posteriormente, submetidos por e-mail para aprovação do CoGEst.



Passo a passo da fase de planejamento

- a. O gestor da unidade deve listar seus processos de trabalho e projetos **de forma sistemática**, relacionando-os com a **Cadeia de Valor do TRE-SP**, preenchendo as colunas B (Macroprocesso ou processo da Cadeia de Valor do TRE-SP) e C (Nome do Processo (Projeto / Atividade/ Entrega) do “Formulário de Identificação de Processos”);
- b. Na coluna D - Ciclo Médio do processo, o gestor deverá identificar **quanto tempo** aproximadamente o processo de trabalho leva para ser concluído desde a entrada de dados até a entrega do produto ou serviço. Caso esse tempo tenha variação, utilize uma média simples para a estimativa do ciclo;
- c. Na coluna E, o gestor deve preencher **o objetivo do processo**, isto é, identificar de forma específica a entrega do seu processo de trabalho. Quanto mais “**SMART**” (do inglês *Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound*, isto é, Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Delimitados em um recorte de tempo) for seu objetivo, mais fácil será a identificação de eventos que tenham impacto nos objetivos do seu processo de trabalho ou projeto;
- d. O preenchimento da coluna F - “Objetivos Estratégicos alcançados pelo processo/atividade ou projeto” vai ajudar o gestor na **seleção e priorização dos projetos**. Para auxiliar essa etapa é necessário que o gestor tenha em mãos [o Plano Estratégico do TRE-SP](#). Os processos de trabalho, atividades e projetos que tenham impacto nos macrodesafios e indicadores do Plano Estratégico do TRE-SP deverão ser priorizados no gerenciamento dos riscos;
- e. O preenchimento da coluna G - “Periodicidade Máxima do ciclo do processo de gerenciamento de riscos” se refere a uma sugestão do gestor sobre qual poderia ser o período em que o processo de gerenciamento de riscos deveria ser feito para que haja efetividade no tratamento;
- f. A coluna legislação e normas - H - se refere às **normas** que envolvem a realização do processo, projeto ou atividade;
- g. A coluna I se refere ao gerente do processo, projeto ou atividade. **Essa pessoa é também a responsável pela gestão dos riscos**. Em geral, essa pessoa deverá ser o chefe da unidade, a não ser que haja justificativa para nomear outro responsável. Já a coluna J se refere ao seu substituto e, por fim, a coluna K à unidade administrativa correspondente.

Contextualização

Uma vez definidos quais processos, projetos ou atividades são críticos e, por isso, serão abrangidos pela processo de gestão de riscos, o gestor deverá estabelecer **o contexto**, ou seja, após identificar o processo de trabalho que será avaliado, o responsável, agora denominado **gestor de riscos**, deverá descrever de forma clara **os objetivos** e as **fontes de riscos**: legislação e normas, etapas, procedimentos, atividades, pessoas envolvidas, equipamentos (hardware), sistemas de informação requeridos (software) e materiais, bem como de outras fontes internas e externas de riscos que sejam parte integrante desse fluxo de informações e de tomada de decisão.



Para sistematizar essa fase, utilize a primeira parte da planilha na aba “1. ContextualizaçãoPlanejamento” do arquivo “Formulários de Gestão de Riscos” denominada “**Informações sobre o processo**”.

Gestão de Riscos Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	
Formulário de Levantamento de Informações fase de contextualização e planejamento	
Informações sobre o Processo	
Macroprocesso ou processo da Cadeia de Valor do TRE-SP:	
Nome do Processo (Projeto / Atividade/ Entrega)	
Objetivo do Processo	
Legislação e normas:	
Etapas, procedimentos e atividades:	
Pessoas envolvidas:	
Equipamentos:	
Sistemas Utilizados:	
Materiais:	
Gerente do Processo:	
Substituto:	
Unidade Administrativa:	
Última atualização:	

Quanto mais detalhada a descrição do processo de trabalho, mais fácil será a visualização dos eventos que podem ocorrer e afetar os objetivos. Uma das informações cruciais antes de iniciar a identificação de riscos é descrever quais os objetivos do processo. Lembrando que risco é definido como a possibilidade de que um evento interno ou externo impacte negativamente ou positivamente os objetivos.

Como fase preparatória, é altamente recomendável fazer uma relação de fatores internos e externos que possam contribuir para a ocorrência de riscos, anotando-os na tabela de “Análise de Forças e Fraquezas”.

Análise de Forças e Fraquezas		
Análise do Ambiente Interno		
Forças (Pontos Fortes)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	
Fraquezas (Pontos Fracos)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	
Análise do Ambiente Externo		
Oportunidades (Pontos Fortes)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
Ameaças (Pontos Fracos)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	

O gestor de riscos poderá utilizar técnicas que o auxiliem na identificação desses fatores, elencando os elementos facilitadores e dificultadores das atividades e processos de trabalho, de forma que possua uma base de início que o auxilie a identificar eventos que tenham impactos nos objetivos das atividades e processos de trabalho.

Uma boa forma de começar este trabalho é reunindo os membros da equipe e coletando opiniões diversificadas.



A Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities an Threats) é uma ferramenta que pode ser utilizada nessa etapa. Essa técnica consiste em montar de forma organizada e sistematizada uma tabela de quatro quadrantes onde podem ser listadas as forças e fraquezas, as ameaças e oportunidades

IDENTIFICAÇÃO

Identificando os objetivos

Risco é definido como:

“a possibilidade de que um evento interno ou externo ocorra e afete, positivamente (risco positivo ou oportunidade) ou negativamente (risco negativo ou ameaça) os objetivos”.

Assim, será preciso ter claramente identificado os objetivos da atividade ou do processo de trabalho e o porquê dessa atividade/processo existir.

Para essa fase do trabalho de identificação, liste as etapas do processo de trabalho, atividades, subprocessos ou recursos e relacione a eles o **objetivo específico**. Nesta etapa, utilize a aba “2. Identificação de Riscos”, preenchendo a coluna “Etapas do processo/ atividades/subprocesso/ recursos” e “Objetivo específico”.

id	Etapas do processo/ atividades/subprocesso/ recursos	Objetivo específico

Identificando os riscos

Definidos os objetivos específicos que serão avaliados, o gestor de riscos deve realizar reuniões com os principais atores do processo a fim de identificar todos os eventos que possam ter algum impacto nesses objetivos. Nessa fase do processo de gestão de riscos, o gestor não deve analisar a probabilidade de ocorrência do risco ou a relação dos possíveis impactos. Essas questões serão analisadas na próxima etapa.

Um risco (ou evento) é composto de causas (fontes de riscos associadas a vulnerabilidades) e efeitos.

O risco representa uma probabilidade...	...que dispara um evento...	...que implica um impacto positivo ou negativo
CAUSA	EVENTO OU RISCO	CONSEQUÊNCIA
FONTE DE RISCO VULNERABILIDADE	INCIDENTE IRREGULARIDADE	IMPACTO NO OBJETIVO GANHO OU PERDA

Podem ser utilizadas diversas técnicas para identificação de eventos, tais como análise de histórico, entrevista com especialistas, análise de fluxo de processo, análise SWOT, lista de verificação ou, ainda, realizar uma reunião de brainstorming ou brainstorming eletrônico para coleta de diversas ideias de possíveis eventos.

Uma vez identificados os eventos, é preciso levantar possíveis causas e impactos dos eventos. Os eventos podem ter uma ou mais causas geradoras de riscos e um risco pode gerar impactos em diferentes áreas. Uma vez que uma causa é apontada, ela pode gerar qualquer um dos impactos listados. Para entender melhor essa dinâmica, você pode organizar, por exemplo, as ideias coletadas em um diagrama chamado *BowTie**

ATENÇÃO: o gestor de riscos deve ter cautela durante a identificação dos riscos para não listar o impacto ou consequência no lugar de um risco ou ao relatar riscos que não impactem nos objetivos. Da mesma forma, o gestor deve evitar definir o risco como uma simples inversão dos objetivos.

Exemplo:

Objetivo: Ir de ônibus do ponto A ao ponto B para uma reunião às 13h.	
Falha em ir de A a B a tempo da reunião.	✘ Simples inversão do objetivo
Chegar atrasado e perder a reunião.	✘ Descrição do impacto do risco e o risco em si.
Não há restaurante no caminho e eu vou ficar com fome	✘ Não impacta nos objetivos.
Perder o ônibus pode me atrasar e perder a reunião.	✔ Esse é um risco que pode ser controlado através da garantia de uma reserva de tempo para chegar ao ponto de ônibus.
Chuvas e alagamentos impedirem a circulação do ônibus e eu não conseguir chegar à reunião.	✔ Esse é um risco que não pode ser controlado, mas posso fazer um plano de contingência.



***O Diagrama BowTie é um método de identificação de riscos que pode ser utilizado para demonstrar a relação causal em cenários de riscos. O nome da técnica se deve ao seu formato parecer com a gravata borboleta (do inglês bowtie).**

Nessa etapa, o gestor de riscos pode reunir a equipe para identificar os riscos. A diversidade e divergência de pensamento é muito importante nessa fase. No caso dos Cartórios Eleitorais, os riscos podem ser levantados entre os membros do núcleo em videoconferência ou com a utilização de outras ferramentas de trabalho à distância como Google Forms, Planilhas do Google, E-mail, WhatsApp ou Telegram.

Os gestores de riscos deverão analisar os riscos, suas causas e consequências compilando e organizando os dados na planilha correspondente. Utilize nesta etapa a aba “2. Identificação de Riscos” preenchendo as colunas “Evento”, “Causa” e “Consequência”.

Evento	Causa	Consequência

Lembre-se de que cada evento precisa estar relacionado com o objetivo específico listado na etapa anterior.

Ao final dessa fase, os eventos levantados deverão ser apresentados pelas unidades operacionais, seções e unidades equivalentes às suas respectivas coordenadorias e secretarias ou assessorias para discussão, análise e seleção. No caso do Conselho dos Representantes de Cartórios Eleitorais (CRCE), a apresentação deverá ser feita à Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições (ASSPE) a título de consultoria. Os resultados desse trabalho, deverão então, ser apresentados ao Comitê Gestor da Estratégia para aprovação, com ênfase e destaque nos riscos que atinjam as estratégias da instituição.



Passo a passo da fase de identificação

- a. Localize a planilha “**Formulários de Gestão de Riscos**”, aba 2. Identificação de Riscos;
- b. Preencha a coluna: “**Etapas do processo/ atividades/ subprocesso/ recursos**” com as fases do seu processo de trabalho ou projeto, as atividades importantes atreladas a ele ou algum subprocesso mapeado. Você também pode utilizar recursos ou pessoas que colaboram para o sucesso do processo de trabalho ou projeto;
- c. Na coluna “**Objetivo específico**” preencha o porquê de essa atividade ser importante para o projeto;
- d. **Evento:** o evento pode ser de impacto positivo ou de impacto negativo. Lembre-se que cada evento deverá ser preenchido em uma linha diferente, ainda que seja necessário repetir a etapa do processo e objetivo específico;
- e. Nas próximas colunas, deverão ser preenchidas as causas e consequências do evento. **Lembre-se do diagrama de Bow Tie:** um evento pode ter diversas causas e consequências. Numere cada uma delas dentro na mesma linha. Uma dica: ao utilizar o comando do teclado Alt + Enter o cursor abrirá um parágrafo dentro da mesma linha do excel.

ANÁLISE E AVALIAÇÃO

A partir da identificação do risco, terá início a fase de análise, cujo objetivo é avaliar a severidade do risco e o impacto nos objetivos estratégicos da instituição, além de determinar as chances de o evento acontecer. Com base na análise será calculado o nível do risco. Diante do resultado obtido, serão definidos as estratégias e os métodos mais adequados para o tratamento, uma vez que as decisões serão orientadas por tipos e níveis de riscos previamente mapeados.

A análise de riscos implica na apreciação das causas e das fontes de risco, suas consequências positivas e negativas e a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer.

Análise de impacto

Analisar o impacto significa entender a perda ou ganho (no caso de eventos positivos) que ocorrerá caso o evento se concretize. Procure responder: **qual é o máximo que pode ocorrer se esse evento acontecer?**

Para isso, deverão ser utilizados como parâmetros as categorias de riscos constantes na [Resolução TRE/SP nº 452/2018](#): comunicação; estratégicos; de imagem; operacional; socioambiental; tecnológicos; de conformidade e orçamentários.

Na análise do grau de severidade do impacto de cada categoria de risco devem ser observadas as diretrizes contidas no **Quadro de Análise de Impacto e Severidade em Riscos** (pg 20). Essa tabela contém parâmetros que poderão auxiliar o gestor de riscos no estabelecimento do grau de impacto do risco nas diversas áreas que envolvem os processos de trabalho, a instituição ou o projeto.

O grau de impacto varia de 0 a 5, onde 0 corresponde a nenhum impacto naquela área enquanto que 5 corresponde a um grande impacto.

Não se preocupe com a alta precisão dessa análise. Na maioria dos tipos de impacto, a estimativa é feita de forma aproximada, dentro da escala predefinida na tabela.

Quadro de Análise de Impacto e Severidade em Riscos

Sistema de Análise de Impacto/ Severidade em Riscos

Tipo de Risco	Comunicação	Estratégia	Imagem	Operacional	Socioambiental	Tecnologia	Conformidade	Orçamento
 <p>estão associados a eventos que podem impedir ou dificultar a disponibilidade de informações para a tomada de decisões e para cumprimento das obrigações de accountability (prestação de contas às instâncias controladoras e à sociedade)</p>	Estão associados à tomada de decisão que pode afetar negativamente o alcance dos objetivos consignados no Plano Estratégico institucional.	danos à reputação.	possibilidade de ocorrência de perdas (produtividade, ativos e orçamentos) resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, tecnologia ou de eventos externos (catástrofes naturais, greves, fraudes)	risco de perdas em consequência de efeitos negativos no meio-ambiente e na sociedade decorrentes de impacto ambiental e proteção da saúde humana, de propriedades culturais e da biodiversidade	possibilidade de ocorrência de falhas em sistemas de tecnologia da informação e comunicação com impactos nos negócios ou na execução de processos relacionados a tecnologia da informação e comunicação	estão associados ao não cumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis à instituição	Eventos que podem comprometer a capacidade de a organização contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações	
Descrição	Comunicação	Estratégia	Imagem	Operacional	Socioambiental	Tecnologia	Conformidade	Orçamento
Nível de Impacto	Comunicação	Estratégia	Imagem	Operacional	Socioambiental	Tecnologia	Conformidade	Orçamento
5	Informação de caráter institucional divulgada de forma incorreta aos tomadores de decisão, instâncias controladoras e sociedade.	Impacto em mais de 80% indicadores de um ou mais Macrodesafios Estratégicos	Protesto sério do público ou na mídia com repercussão nacional e internacional	Interrupção total das atividades por 1 ou mais dias.	Dano ambiental de funções do ecossistema muito grave e de longo prazo / Diversas mortes ou efeitos irreversíveis significativos	Danos severos em equipamentos com perda de dados estratégicos da instituição Interrupção que afete serviços ao público externo ou em sistemas estratégicos como PJE, ELO, PAD/SEI, Internet, Intranet, Servidor de Email Paralisação de sistemas por mais de 24 horas.	Processos e multas significativas. Litígios muito sérios, incluindo ações de classes. Instauração de Tomadas de Contas Especial pelo TCU ou contas julgadas irregulares.	100% do valor do orçamento do projeto ou do orçamento global
4	Informação de caráter institucional divulgada de forma parcial ou não divulgada aos tomadores de decisão, instâncias controladoras e sociedade.	Impacto em mais de 60% indicadores de um ou mais Macrodesafios Estratégicos	Protesto sério do público ou na mídia com repercussão nacional	Interrupção parcial das atividades por 1 ou mais dias	Efeitos ambientais graves de médio prazo / Morte ou incapacidade permanente total / Questões sociais sérias e contínuas	Danos severos em equipamentos com perda de dados estratégicos da instituição com recuperação de dados entre 4 e 24 horas / Impactos relevantes nos processos que afetem a instituição como um todo / Paralisação de sistemas entre 4 e 24 horas.	Descumprimento de uma regulamentação. Litígio maior. Contas julgadas parcialmente regulares pelo TCU. Julgamento do TCU com determinações.	80% do valor do orçamento do projeto ou do orçamento global
3	Informação divulgada de forma incorreta no âmbito da instituição. Informação de caráter institucional apresentada de forma parcial ao tomador de decisão e a sociedade e instâncias controladoras.	Impacto em mais de 40% indicadores de um ou mais Macrodesafios Estratégicos	repercussão negativa mídia, público, ONGs	Redução ou degradação das atividades impossibilitando a entrega do objeto.	Efeitos ambientais moderados de curto prazo / Incapacidade ou deficiência em uma ou mais pessoas / Dano permanente a itens de relevância cultural	Danos médios com perda ou recuperação de dados entre 1 e 4 horas / Sem impactos relevantes nos processos da instituição que afetem mais de um grupo específico ou área / Paralisação de sistemas entre 1 e 4 horas.	Descumprimento de regulamentação. Abertura de investigação ou relatório para autoridades com possíveis processos ou multa. Julgamento do TCU com recomendações.	60% do valor do projeto ou do orçamento global
2	Informação não apresentada ou apresentada de forma parcialmente incorreta no âmbito da instituição.	Impacto em mais de 20% indicadores de um ou mais Macrodesafios Estratégicos	repercussão negativa na comunidade local. Críticas de ONGs, sindicatos, associações	Redução ou degradação das atividades atrasando a entrega do objeto.	Efeitos menores no meio ambiente a curto prazo mas que não afetam as funções do ecossistema / Incapacidade temporária de pessoas com hospitalização	Danos leves com perda ou recuperação de dados em até 1 hora / Paralisação parcial de sistemas que afetem um grupo específico, uma única área (ex.: 1 departamento, 1 cartório, uma área de um andar, etc.), 1 sistema departamental ou localizado.	Questões jurídicas menores, pequenas desconformidades e violações a regulamentações de caráter institucional.	40% do valor do projeto ou do orçamento global
1	Informação incompleta apresentada no âmbito da instituição.	Impacto em mais de um indicador de um ou mais Macrodesafios Estratégicos	Pequena repercussão pública local, ou pequenas reclamações	Redução ou degradação das atividades sem prejuízo na entrega do objeto.	Efeitos menores no meio ambiente / Impacto nas pessoas sem necessidade de tratamento médico / Impactos menores na comunidade em grande parte recuperável	Danos leves sem perda de dados/ Sem paralisação de sistemas, que afetem um único usuário ou equipamento.	Pequenas desconformidades de caráter unicamente formal.	20% do valor do projeto ou do orçamento global
0	Sem impacto na comunicação.	Nenhum impacto na estratégia	Nenhum impacto na imagem institucional	Nenhum impacto operacional.	Nenhum impacto socioambiental	Sem danos ou falhas	Nenhum impacto legal ou normativo	Nenhum impacto orçamentário

Análise de Probabilidade

A probabilidade indica a **chance** de o evento acontecer e, da mesma forma que ocorre na análise do impacto, não é possível obter alta precisão da análise.

Para a realização dessa tarefa, utilize o quadro **Escala de Probabilidade** como orientador para a escolha do grau de impacto. O grau de probabilidade varia de 1 a 5, sendo que 1 representa baixa probabilidade enquanto que 5 representa alta probabilidade. Não há probabilidade 0 nessa escala, pois se não há nenhuma chance de um determinado evento ocorrer, não se configura risco, de tal maneira que o gestor não deve perder tempo e recursos na sua gestão.

Escala de Probabilidade			
Histórico de ocorrências do evento	Definição	Descrição	Nível
Até 5	Muito baixa	Evento extraordinário, com baixo ou nenhum histórico de ocorrência.	1
De 6 a 10	Baixa	Evento casual e inesperado com pouco histórico de ocorrência	2
De 11 a 15	Média	Evento esperado de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	3
De 15 a 20	Alta	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido	4
Acima de 20	Muito Alta	Evento esperado, de frequência alta, provavelmente irá ocorrer.	5

Avaliação

Na fase de avaliação, a probabilidade e o impacto são organizados em uma **matriz** na qual é calculado o nível de risco para facilitar a tomada de decisão na etapa de tratamento.

Esses resultados são plotados na matriz com sobreposição do “apetite a riscos” institucional, ou seja, quais níveis de risco o TRE-SP está disposto a suportar.

Apetite a riscos do TRE-SP:

Nível de Risco	Pontuação	Apetite a risco
Extremo	entre 15 e 25	Inaceitável
Alto	entre 8 e 14	Rejeitável
Médio	entre 3 e 7	Aceitável
Baixo	entre 1 e 2	Oportunidade

Matriz de nível de riscos x apetite a riscos:

		Probabilidade				
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito alta 5
Impacto	Muito alto 5	5	10	15	20	25
	Alto 4	4	8	12	16	20
	Médio 3	3	6	9	12	15
	Baixo 2	2	4	6	8	10
	Muito baixo 1	1	2	3	4	5

A **matriz de risco** auxiliará a alta administração e responsáveis pelas atividades ou processos institucionais a tomarem as decisões sobre tratamento dos riscos e priorização.

Matriz de risco:

		Probabilidade				
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito alta 5
Impacto	Muito alto 5	INACEITÁVEL				
	Alto 4					
	Médio 3	REJEITÁVEL			ACEITÁVEL	
	Baixo 2	ACEITÁVEL				
	Muito baixo 1	OPORTUNIDADE				

Nesta fase serão comparados os níveis de risco calculados e os critérios de tratamento estabelecidos na fase de contextualização para estabelecimento de prioridade de ação.

A avaliação de riscos deverá ser apresentada pelas unidades operacionais, seções e unidades equivalentes às suas respectivas coordenadorias e secretarias ou assessorias para discussão e análise. No caso do Conselho dos Representantes de Cartórios Eleitorais (CRCE), a apresentação deverá ser feita à Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições (ASSPE) a título de consultoria. Os riscos que tenham predominância na estratégia deverão ser apresentados ao Comitê Gestor da Estratégia para conhecimento.



Passo a passo da fase de análise

- a. Procure, nesta etapa, a aba “**3. Análise de Riscos**” no “**Formulário de Gestão de Riscos**”. Note que a planilha traz, automaticamente, as informações já inseridas na aba 2, “Identificação de Riscos”;
- b. Na análise de impacto, **utilize o quadro orientador com as diretrizes para estabelecimento de nível de impacto**. O formulário de Gestão de Riscos foi concebido de forma a calcular automaticamente o total de impacto de um determinado risco, sendo o resultado observado na coluna “Total de Impacto”;
- c. A coluna “**Tipo de risco predominante**” deve ser preenchida pelo gestor após o preenchimento do nível de risco em todos os tipos de riscos considerando o tipo de impacto de maior grau. No caso de empate, o gestor deve analisar o contexto do risco e classificá-lo a partir de seu julgamento;
- d. Para a análise de probabilidade, utilize o quadro de orientação “**Escala de Probabilidade**”;
- e. Ao final, o nível de risco será calculado automaticamente e já constará na tabela na coluna “**Total de Impacto**”.

TRATAMENTO

A fase de **Tratamento de Riscos** tem como propósito determinar a resposta mais adequada para interferir nas chances de um risco acontecer ou na diminuição do seu impacto nos objetivos do processo de trabalho ou projeto.

As respostas devem estar alinhadas ao apetite a riscos do Tribunal cujas diretrizes propõem as seguintes respostas:

Nível de Risco	Descrição	Diretriz para Resposta
Extremo	Indica um nível de risco inaceitável , muito além do apetite de risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta imediata. Admite-se postergar o tratamento somente mediante autorização do CoGEst.
Alto	Indica um nível de risco rejeitável , além do apetite de risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta em um intervalo de tempo definido pelo Gestor da Unidade, ou equivalente. Admite-se postergar o tratamento somente mediante autorização do Gestor da Unidade ou CoGEst.
Médio	Indica um nível de risco aceitável , além do apetite de risco da organização.	Não se faz necessário adotar medidas especiais de tratamento, exceto manter os controles já existentes.
Baixo	Indica um nível de risco muito baixo, onde há possíveis oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas.	Explorar as oportunidades se determinado pelo Gestor da Unidade equivalente.

As propostas de respostas podem ser as seguintes:

- **Evitar:** interromper as atividades que geram o risco.
- **Transferir:** compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros. Vale salientar que nem todos os riscos são totalmente transferíveis, como, por exemplo, os riscos associados à reputação ou à imagem.
- **Mitigar:** reduzir a probabilidade, o impacto, ou ambos.
- **Aceitar:** avaliar se os demais tipos de respostas ao risco são viáveis. Em algumas situações, como: risco de baixo nível ou custo desproporcional ao benefício do tratamento, a opção mais adequada é aceitar ou reter o risco.

Na elaboração das respostas de tratamento é preciso considerar alguns aspectos, como: **avaliar os custos-benefícios e o efeito de cada resposta sobre a probabilidade e o impacto**, assim como considerar os riscos cujo tratamento não é economicamente justificável e ponderar sobre os riscos residuais do tratamento.

É importante lembrar que o tratamento do risco não garante a sua eliminação, já que, para alguns deles, isso não é factível. Esse tipo de risco é classificado como residual, e geralmente deverá ser aceito.



Passo a passo da fase de tratamento

- a.** Abra a aba “**4. Tratamento**” no “**Formulário de Gestão de Riscos**”. A planilha irá preencher automaticamente as informações inseridas nas abas 2 e 3, “**Identificação de Riscos**” e “**Análise de Riscos**”;
- b.** A **Resposta ao Risco** deve estar de acordo com o apetite ao risco da instituição, devendo ser selecionada uma das respostas: “**aceitar**”, “**transferir**”, “**mitigar**” e “**aceitar**”, conforme tabela de auxílio na aba “**Termos e Definições**”;
- c.** No campo “**Controles existentes > Descrição**” devem ser elencados os controles que já vigoram para tratamento dos riscos identificados;
- d.** Em “**Controles existentes > Efetividade**” deve ser escolhido o efeito real dos controles já instituídos: “**inexistente**”, “**deficiente**”, “**insatisfatório**”, “**satisfatório**” e “**adequado**”, conforme orientação constante na aba “**Termos e Definições**”;
- e.** A coluna “**Controles existentes > Risco Residual**” é automaticamente preenchida conforme a seleção efetuada na coluna “**Efetividade**” dos controles existentes;
- f.** O valor contido em “**Risco Tolerável**” corresponde ao apetite a risco da instituição. Qualquer valor contido na coluna “**Risco Residual**” que seja maior que o “**Risco Tolerável**” exige ações e controles para tratamento do risco;
- g.** Nas colunas “**Ações/Controles Propostos**” devem ser descritas e enumeradas as “**Ações/Controles**” adicionais para tratamento dos riscos identificados. Devem ser preenchidos também os responsáveis para implementação de tais ações e/ou controles e o prazo de início e conclusão de tal implementação.

MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

O **Monitoramento e Análise Crítica**, efetuados pelos gestores de riscos, consiste na verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação de risco, realizadas de forma contínua, a fim de determinar a adequação, suficiência e eficácia dos controles internos para atingir os objetivos estabelecidos.

O monitoramento visa acompanhar e verificar se os elementos de gestão de riscos permanecem eficazes e envolve 3 dimensões:

- o funcionamento do sistema de gestão de riscos;
- implementação e resultado do tratamento de riscos;
- e a evolução dos riscos que mereceram tratamento.

Além do monitoramento e análise crítica, pelos gestores de riscos, as atividades de auditoria avaliam de forma independente a estrutura e o processo de gestão de riscos de forma sistêmica (auditoria baseada em riscos).

Os resultados do monitoramento e análise crítica devem ser registrados e reportados, bem como utilizados como suporte da análise da estrutura da gestão de riscos.

É importante lembrar que todos os dias recebemos notícias que nos trazem material contextual para reavaliação dos riscos identificados. Neste caso, o gestor deve atualizar a matriz de riscos de acordo com a notícia recebida, atualizando riscos identificados, a probabilidade de algo acontecer ou, ainda, o impacto.



Passo a passo da fase de tratamento

- a.** Encontre a aba “**5. Monitoramento**” no “**Formulário de Gestão de Riscos**”. A planilha preencherá, automaticamente, as informações constantes das abas anteriores, devendo ser preenchidas somente as colunas “Situação” e “Justificar em caso de não cumprimento do cronograma”;
- b.** Na coluna “**Situação**” deve ser selecionada a opção em relação a “ações/controles propostos”, considerados em seu conjunto, “ainda não foram iniciados ou estão em andamento”, “concluídos” ou “em atraso”. A coluna “Status” irá apresentar o elemento visual correspondente;
- c.** A situação “**Prazo não iniciado**” somente deve ser selecionada se a data de início das ações/controles tratar-se de data futura. Se a data de início consistir em data passada e as ações/controles não tiverem sido iniciados deve ser selecionada a situação “Atrasado”;
- d.** A coluna “**Justificar em caso de não cumprimento do cronograma**” deve ser utilizada caso o cronograma das ações/controles propostos, aba “4. Tratamento”, não tenha sido cumprido, com a correspondente situação “Atrasado”. Deve ser preenchida de forma sucinta com identificação clara dos motivos que levam ao não cumprimento e ações para corrigir tal desvio.



COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Como pôde ser observado, em todas as fases do processo de gestão de riscos há **comunicação ou consulta** entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos. Todos os riscos devem ser comunicados ao gestor imediato e os riscos que interfiram na estratégia em especial devem ser comunicados ao CoGEst.

Recomenda-se que quando houver a identificação de um novo risco, ele seja comunicado ao gestor de risco da forma mais rápida possível: pessoalmente, telefone, e-mail, etc. É muito importante para a boa gestão de riscos, envolver todos os servidores da unidade e dar a oportunidade para todos participarem do processo. Um bom exemplo é manter um quadro de avisos físico ou virtual para identificação de riscos.

Os formulários preenchidos deverão ser enviados por e-mail com pelo menos uma semana de antecedência das reuniões de apresentação de cada fase do processo de gestão de risco e as reuniões devem ter o conteúdo discutido sistematizado em ata conforme modelo de **Ata de Gestão de Riscos** disponibilizado pela ASSPE⁶.

Cabe ainda aos gestores de riscos manter atualizados e disponíveis os planos de tratamento de todos os riscos críticos (impacto extremo) por meio das tabelas de controle, tanto para auditoria, pela Secretaria de Controle Interno, quanto para apresentação sempre que demandado.

É ainda responsabilidade do Gestor de Riscos informar imediatamente ao CoGEst quando forem identificados riscos de nível extremo com altas probabilidades de ocorrência e grandes níveis de impacto.

As reuniões do Comitê Gestor da Estratégia podem ser utilizadas para discutir ameaças e oportunidades emergentes que configurem riscos de alta criticidade e com amplo impacto institucional.

As responsabilidades de comunicação e gestão de riscos estão definidos na matriz RACI na página 28. A matriz RACI, também conhecida como Matriz de Responsabilidades, é uma ferramenta para atribuição de funções e responsabilidades dentro de um processo ou projeto.

⁶ Todos os documentos, formulários e planilhas de gestão de riscos estarão disponíveis na página do Planejamento Estratégico na intranet.

Matriz de responsabilidades

MATRIZ RACI

	Presidente	Juiz Eleitoral no caso de ZEs	Diretor Geral	Comitê de Gestão Estratégica	Núcleo de Apoio à Gestão de Riscos	Secretário / CRCE	Gestor de Riscos / Chefe de Cartório Eleitoral	Servidores do TRE
Definir Plano de Gestão de Riscos da Unidade	C	C	C	A	I	R	C	I
Selecionar Processo	I	I	I	A	C	A	R	
Realizar o Entendimento do Contexto	I	I	I	I	C	A	R	
Realizar a Identificação e Análise dos Riscos	I	I	I	I	C	A	R	
Realizar a Avaliação dos Riscos	I	I	I	I	C	A	R	
Realizar a Priorização dos Riscos	I/A	I/A	I/A	I	C	A	R	
Realizar a Definição de Respostas aos Riscos	I/A	I/A	I/A	I	C	A	R	
Validar os Riscos Levantados	I	I	I	I	C	R	C	
Implementar o Plano de Tratamento	I	I	I	I	C	A	I	
Monitorar	I	I	I	I/R	C	A	AR	R
Realizar Avaliação Estratégica de riscos críticos	C	C	C	A	R	C	C	

RACI é o acrônimo dos termos em Inglês:

R (Responsible)

O grupo de pessoas ou o servidor RESPONSÁVEL pela execução da atividade.

A (Accountable)

Corresponde ao servidor que tem autoridade para organizar a tarefa, acompanhar seu desenvolvimento e APROVAR ou recusar formalmente uma entrega. Deve haver somente uma autoridade por tarefa.

C (Consulted)

São todos aqueles que podem ser CONSULTADOS para aperfeiçoar o desenvolvimento da atividade.

I (Informed)

São todas as pessoas que precisam ser INFORMADAS sobre os resultados ou ações tomadas, mas não precisam estar envolvidos no processo de tomada de decisão.

O preenchimento da matriz RACI consiste na atribuição das letras R, A, C e I às atividades em que cada um se envolverá. Os papéis não são completamente fixos e predefinidos e podem ser acrescentadas novas atividades com designação de servidores ou cargos envolvidos, de acordo com a estrutura da unidade que realizará a gestão do risco.

Para cada atividade deve existir um responsável (C) e uma autoridade para aprovar (A). Ou seja: necessariamente ao menos uma pessoa como “A” e outra como “R”, lembrando que não deve existir mais de uma autoridade (A) para uma atividade.

Algumas tarefas podem ser apenas de interesse interno da equipe, de forma que não precisam ter pessoas a serem consultadas (C) ou informadas (I).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as organizações, quer sejam privadas ou públicas, enfrentam incertezas e uma série de riscos que afetam diferentes áreas e, se não forem tratados, podem resultar em prejuízos financeiros ou de imagem da Instituição. Lidar com incertezas faz parte de qualquer atividade, assim, uma boa Administração define normas e políticas que, ao serem praticadas e seguidas, aprimoram a gestão. Uma boa gestão envolve tomar decisões corretas em um ambiente de incerteza associado a inúmeros riscos.

Entender os riscos que mais afetam os objetivos deste Tribunal, além de tratar com eficácia as incertezas e identificar oportunidades, alinha a estratégia ao apetite a risco estabelecido, contribuindo para a tomada de decisão. Tais ferramentas podem não ser suficientes para garantir que eventos negativos ocorram, no entanto servem para reduzir a probabilidade que ocorram ou o impacto ao efetivamente ocorrerem. Em suma, a adoção do gerenciamento dos riscos aumenta a efetividade da gestão governamental, proporcionando melhores serviços ao cidadão, utilização eficiente dos recursos e otimização do planejamento e gerenciamento de programas e projetos.



GESTÃO de RISCOS



Tribunal Regional Eleitoral
de São Paulo