



**Poder Judiciário Federal
Justiça Eleitoral do Ceará**

Planejamento Estratégico 2015-2020

Plano de Gestão de Riscos

**Versão 1.0
Aprovado pelo COE na 7ª RAE, 27/08/2015**



Justiça Eleitoral do Ceará

Plano de Gestão de Riscos

Versão 1.0 – Aprovado pelo COE na 7ª RAE, em 27/08/2015

Sumário

Introdução	1
Escopo	1
Termos e Definições	1
Processo de Gestão de Riscos	3
Estabelecimento de contexto.....	4
Identificação dos riscos.....	4
Análise dos riscos.....	5
Avaliação dos riscos.....	6
Tratamento dos riscos	6
Monitoramento e análise crítica.....	7
Comunicação e consulta.....	7
Função da Auditoria Interna	8

Introdução

Este documento consolida o Processo de Gestão de Riscos, nos termos previstos no art. 9º da Resolução nº 563/2014, que define a Política de Gestão de Riscos da Justiça Eleitoral do Ceará.

Escopo

O processo descrito neste documento é baseado no modelo descrito na norma ABNT NBR ISO 31000:2009 e aplicável a todos os gestores de riscos da Justiça Eleitoral do Ceará (Res. nº 563/2014, art. 5º) em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação.

Termos e Definições

- **Controle:** conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, utilizado com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão e a concorrer para que os objetivos e metas estabelecidos para as unidades jurisdicionadas sejam alcançados.
- **Gestão de Riscos:** o conjunto de ações direcionadas ao desenvolvimento, disseminação e implementação de metodologias de gerenciamento de riscos institucionais, objetivando apoiar a melhoria contínua de processos de trabalho, projetos e a alocação e utilização dos recursos

disponíveis, contribuindo para o cumprimento dos objetivos da organização.

- **Gerenciamento 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.

- **Risco:** a possibilidade de que um evento ocorra e afete, positivamente (risco positivo ou oportunidade) ou negativamente (risco negativo ou ameaça), os objetivos da organização.

- **Evento:** ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas que pode causar impacto negativo, positivo ou ambos.

- **Impacto:** resultado ou efeito de um evento, podendo ser positivo ou negativo em relação aos objetivos de uma organização.

- **Incerteza:** diz respeito à incapacidade de conhecer antecipadamente a probabilidade exata ou o impacto de eventos futuros.

- **Vulnerabilidade:** quaisquer deficiências em processos de trabalho, projetos, legislação, sistemas informatizados, gestão de pessoal, recursos logísticos, recursos orçamentários e de segurança da informação, que possam comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos, a imagem e a missão da organização.

- **Probabilidade:** é a chance do risco acontecer, estabelecida a partir de uma escala predefinida de probabilidades possíveis.

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

- **Parâmetros de Medição dos Riscos:** as informações quantitativas ou qualitativas, obtidas direta ou indiretamente, que permitam avaliar a dimensão dos riscos identificados a partir da probabilidade de sua ocorrência e dos impactos possíveis nos objetivos da organização.

- **Nível de Risco:** é o nível de criticidade do risco, assim compreendido o quanto um risco pode afetar os objetivos, processos de trabalho e projetos da organização, a partir de escala pré-definida de criticidades possíveis.

- **Risco Inerente:** é o nível de risco ao qual se estaria exposto caso não houvesse nenhum controle implantado.

- **Risco Residual:** é o nível de risco existente considerando os controles internos da organização.

- **Apetite de Risco:** é o nível de risco que uma organização está disposta a aceitar, dentro de padrões considerados institucionalmente razoáveis.

- **Tolerância a Riscos:** é a variação aceitável relativa à realização de um objetivo.

- **Governança:** conjunto de atividades e políticas que controlam o modo segundo o qual uma organização é dirigida, administrada e controlada.

- **Alta administração:** conjunto de gestores que integram o nível estratégico da organização com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e a direção geral da organização.

- **Processo de Trabalho:** conjunto de atividades executadas de forma sequencial e contínua, necessárias e suficientes para obtenção de produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades dos clientes internos e externos de uma organização.

- **Matriz de Riscos:** documento onde são registrados os riscos identificados e a avaliação de seus impactos e probabilidade de ocorrência, para os processos, etapas e atividades das unidades de negócio. São elaboradas pelos gestores da organização.

Processo de Gestão de Riscos

O processo de gestão de risco tem 7 (sete) etapas:

- Estabelecimento do contexto;
- Identificação dos riscos;
- Análise dos riscos;
- Avaliação dos riscos;
- Tratamento dos riscos;
- Monitoramento e análise crítica;
- Comunicação e consulta.

O diagrama seguinte estabelece as interdependências entre as etapas do processo de gestão de riscos:

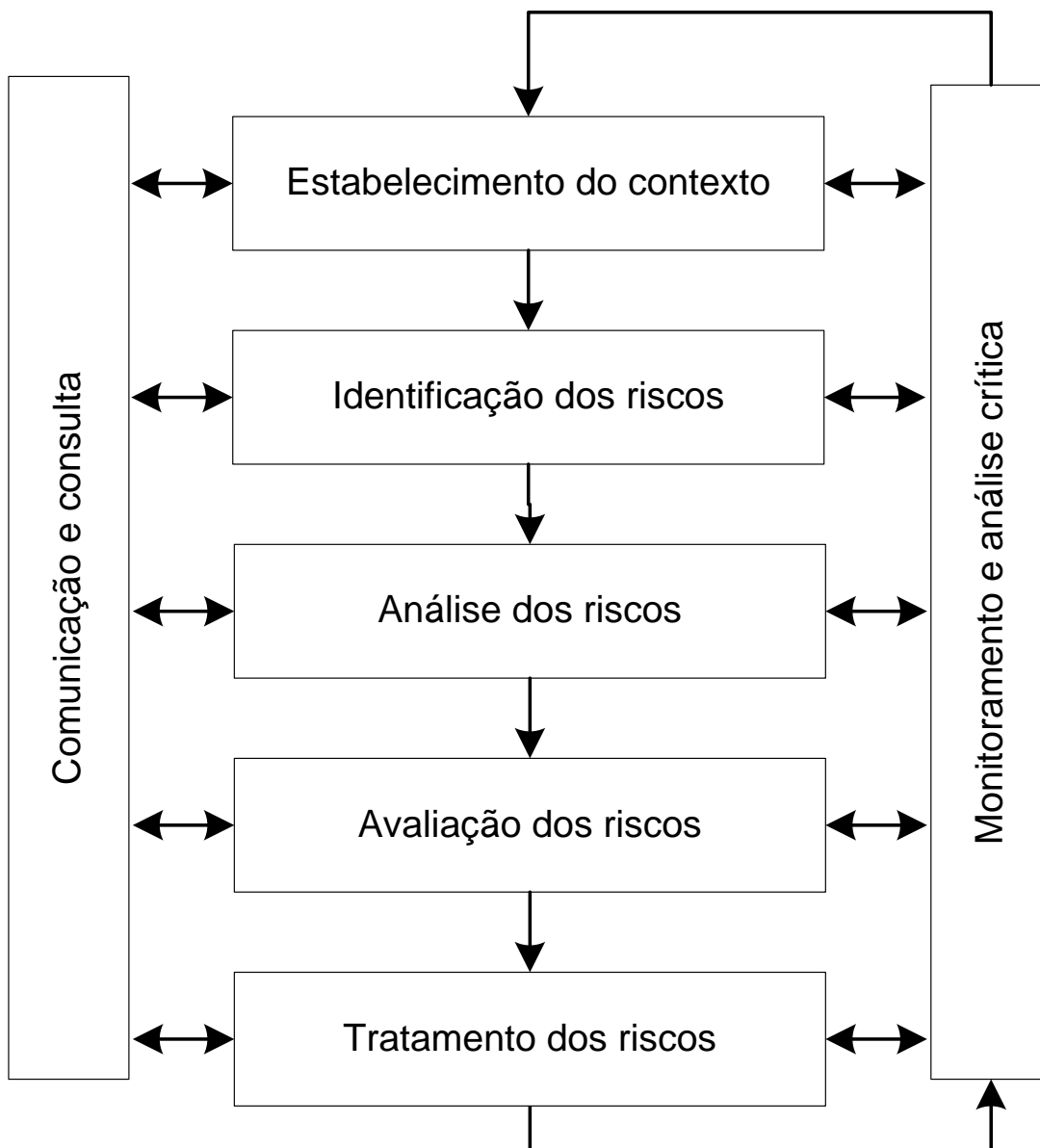


Figura 1 - Processo de Gestão de Riscos

Estabelecimento de contexto

O propósito da etapa “Estabelecimento de contexto” é definir o contexto e o escopo do gerenciamento de riscos, a partir do entendimento dos ambientes interno e externo, nos quais os riscos podem afetar os objetivos institucionais, para estruturar as atividades posteriores de identificação de riscos.

O contexto do gerenciamento 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.

Identificação dos riscos

A etapa “Identificação dos riscos” envolve a definição de um evento (ou causa) e de um impacto (ou consequência) no âmbito do contexto definido previamente. É crítico que todos os riscos que afetem o alcance de um objetivo sejam identificados, mesmo que eles não estejam sob o controle institucional. Quando um risco não é identificado, ele não pode ser analisado ou tratado.

Para conferir abrangência a esta etapa, recomenda-se o envolvimento de pessoas com amplo conhecimento do contexto em análise. Ao descrever riscos, deve-se vincular o evento e o impacto aos objetivos institucionais, estabelecendo uma relação de causa e efeito.

Os riscos identificados devem ser categorizados conforme a Estrutura Analítica de Riscos da Justiça Eleitoral do Ceará:

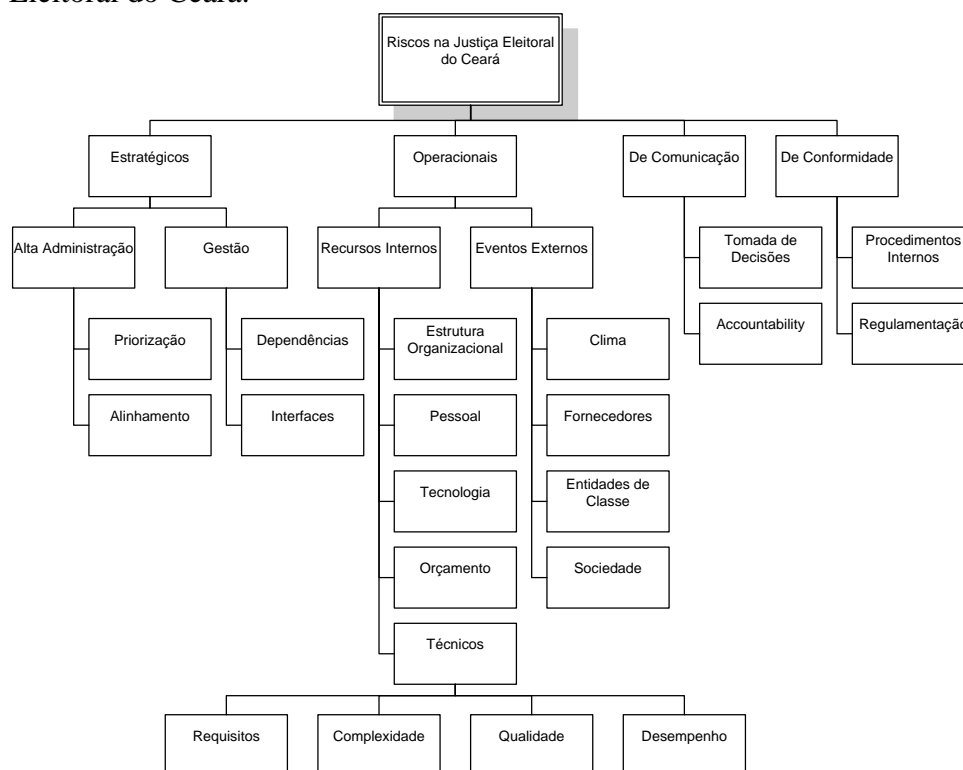


Figura 2 - Estrutura Analítica de Riscos da Justiça Eleitoral do Ceará

Análise dos riscos

O propósito desta etapa é classificar os riscos identificados para garantir a adequada alocação de recursos para tratar aqueles de maior prioridade. A **criticidade** de um risco será obtida pelo produto aritmético entre as medições de **probabilidade** e **impacto**.

Ao avaliar a **probabilidade** de ocorrência do risco, o gestor de riscos deverá considerar os seguintes intervalos para os graus de incerteza do risco:

- muito baixa (1):** somente pode ocorrer em circunstâncias excepcionais;
- baixa (2):** pode ocorrer sob certas circunstâncias, diferentes das atuais;
- média (3):** pode ocorrer nas circunstâncias atuais;
- alta (4):** deve ocorrer em algum momento, pois as circunstâncias corroboram;
- muito alta (5):** é quase que certo que ocorra, pois as circunstâncias corroboram e há sinais que apontam uma tendência.

Ao avaliar o **impacto** do risco, o gestor de riscos deverá considerar os seguintes intervalos para dimensionar os efeitos causados pelo risco aos objetivos:

- a) **muito baixo (1):** quando houver degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos de trabalho, causando impactos mínimos nos objetivos;
- b) **baixo (2):** quando houver degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos de trabalho, causando impactos pequenos nos objetivos;
- c) **médio (3):** quando houver interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos de trabalho, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis;
- d) **alto (4):** quando houver interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos de trabalho, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos;
- e) **muito alto (5):** quando houver paralisação de operações, atividades, projetos, programas ou processos de trabalho, causando impactos irreversíveis nos objetivos.

Após o dimensionamento da probabilidade e do impacto de cada risco, a Matriz de Riscos deve ser usada para estabelecer o nível de criticidade dos riscos identificados:

P R O B A B I L I D A D E	5	5	4	3	2	1
	4	4	3	2	1	0
	3	3	2	1	0	-1
	2	2	1	0	-1	-2
	1	1	0	-1	-2	-3

Dessa forma, os riscos com maiores dimensões de probabilidade e impacto terão maior classificação de prioridade, em relação àqueles com menores consequências e probabilidades.

A tabela abaixo estabelece a estrutura para tratamento dos riscos de acordo com o nível de criticidade:

Nível do risco	Orientação para tratamento do risco	Escalonamento	Responsabilização
Extremo 20..25	É necessária ação imediata para ativamente gerenciar o risco e limitar a exposição da instituição.	Escalonamento para os gestores das unidades de nível executivo (Presidência e Corregedoria)	Presidente ou Corregedor
Alto 12..19	Análise de custo-benefício é necessária para avaliar alternativas para tratar o risco.	Escalonamento para os gestores das unidades administrativas de nível estratégico (Diretoria-Geral e Secretarias)	Diretor-Geral, Secretário ou Representante de Polo Administrativo.
Médio 5..11	Monitoramento regular é necessário para garantir que a exposição ao risco é gerenciada efetivamente e que os resultados são acompanhados.	Escalonamento para os gestores das unidades administrativas de nível tático (Coordenadorias)	Coordenador ou Gestor de Programa
Baixo 1..4	Efetivamente gerenciável através de procedimentos rotineiros e apropriados controles internos.	Monitoramento e gerenciamento pelos gestores das unidades administrativas de nível operacional (Seções e Cartórios Eleitorais)	Chefe de Seção, Chefe de Cartório Eleitoral, Líder de Projeto ou Gestor de Contrato.

Avaliação dos riscos

O propósito desta etapa é desenvolver uma lista priorizada de riscos que requerem atenção. Quando o risco é analisado, seu nível de criticidade precisa ser comparado com o nível de tolerância da Administração.

Se o nível de um risco com um impacto negativo (ameaça) é **igual ou inferior** ao nível de aceitação, então esse risco é aceitável e, portanto, não requer nenhuma ação adicional para o tratamento do risco no estágio atual. Nesse caso, deve-se apenas monitorar o risco até a próxima avaliação onde ele estará sujeito ao agravamento.

Se o nível de um risco com um impacto negativo (ameaça) é **superior** ao nível de aceitação, então esse risco demandará alguma ação adicional para seu tratamento, com o intuito de reduzir o nível para um patamar inferior ao patamar aceitável.

Os riscos que atingiram os níveis “Alto” e “Extremo” serão avaliados pelo Comitê Estratégico nas Reuniões de Análise Estratégica.

Tratamento dos riscos

O propósito desta etapa é identificar as ações para tratamento dos riscos que atingiram um nível inaceitável. O tratamento de um risco envolve selecionar opções para atuar sobre os riscos. Uma vez implementadas, as ações de tratamento estabelecem ou modificam controles. O tratamento dos riscos é um processo cíclico de:

- avaliar a ação de tratamento;

- b) decidir que níveis de riscos residuais são toleráveis;
- c) estabelecer novos tratamentos para os riscos residuais não toleráveis;
- d) avaliar a efetividade do tratamento implementado.

As opções para tratamento de riscos podem ser mutuamente exclusivas ou apropriadas em todas as circunstâncias. Devem-se selecionar as melhores opções em termos de viabilidade e eficiência dos custos. As opções podem incluir:

- a) Evitar o risco, decidindo não iniciar ou continuar a atividade que promove o risco ou, ainda, eliminando a fonte do risco;
- b) Aceitar o risco, preparando um plano de contingência para tratar os efeitos gerados pela materialização do risco;
- c) Mitigar o risco, reduzindo a probabilidade de ocorrência ou o respectivo impacto;
- d) Transferir o risco para um terceiro mais preparado.

Para cada risco crítico deve-se definir um plano de tratamento de riscos para documentar como as opções escolhidas serão implementadas. As informações fornecidas nos planos de tratamento devem incluir:

- a) As razões para seleção das opções de tratamento, incluindo os benefícios esperados;
- b) A definição de responsabilidades pela aprovação do plano e pela implementação do plano;
- c) Os requisitos de recursos, incluindo as contingências;
- d) Os requisitos para monitoramento e acompanhamento.

Os planos de tratamento devem ser integrados com os processos gerenciais das unidades ou áreas correlatas ao contexto do risco, incluindo os planos setoriais. Tomadores de decisão e outras partes interessadas devem estar cientes da natureza e da extensão dos riscos residuais gerados pelas ações de tratamento. Os riscos residuais devem ser documentados e são sujeitos ao monitoramento, avaliação e, quando apropriado, a tratamento posterior.

Monitoramento e análise crítica

Esta etapa é um passo integral do processo de gestão de riscos, que permite proativamente identificar mudanças no perfil do risco e ajustar a resposta organizacional quando necessário. Além disso, permite entender a efetividade (impactos, benefícios e custos) da implementação das estratégias de gerenciamento de riscos.

O “monitoramento e análise crítica” é um processo contínuo e essencial para rever as relevâncias das prioridades dos riscos e dos planos de gerenciamento de riscos em um ambiente em mudança permanente.

Comunicação e consulta

Todos os gestores de riscos são responsáveis por garantir que riscos novos e emergentes sejam identificados, monitorados e escalonados apropriadamente através dos canais institucionais e formais de comunicação existentes, de acordo com o nível de criticidade do risco. Todos os riscos críticos e seus respectivos planos de tratamento devem ficar disponíveis permanentemente para consulta pela Secretaria de Controle Interno, através da **Matriz de Riscos e Controles**.

As Reuniões de Análise Estratégica devem ser utilizadas para discutir ameaças e oportunidades emergentes que configurem riscos de alta criticidade e que com amplo impacto institucional.

Função da Auditoria Interna

As competências da Secretaria de Controle Interno referentes à sua atuação de consultoria sobre o Processo de Gestão de Riscos estão definidas na Política de Gestão de Riscos, art 7º da Resolução nº 563/2014:

- propor melhorias na Política de Gestão de Riscos;
- avaliar os processos de gerenciamento de riscos, de modo a dar garantia de que os riscos estão sendo corretamente estimados;
- disponibilizar para a administração as ferramentas e técnicas utilizadas pela auditoria interna para analisar riscos e controles administrativos;
- prover aconselhamento, facilitar grupos de discussão, orientar os gestores sobre risco e controle administrativo e promover o desenvolvimento de uma linguagem, estrutura e entendimento comuns;
- atuar como um ponto central de coordenação, monitoramento e reporte de riscos;
- dar suporte aos gestores de riscos na identificação da melhor forma de se mitigar um risco.

Dessa forma, a auditoria interna não tem papel de gerenciar os riscos de fato – já que isto é responsabilidade da Administração. Portanto, quando uma atividade de auditoria interna atuar no auxílio à equipe de gestores na configuração ou no aperfeiçoamento dos processos de gerenciamento de riscos, seu planejamento de trabalho deve incluir uma estratégia clara e um cronograma para migrar a responsabilidade destes serviços para membros da equipe da Administração.