

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE RISCOS



2ª edição
2025



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DO TRE-RJ

2ª EDIÇÃO

Presidente

Desembargador Peterson Barroso Simão

Vice-Presidente e Corregedor Regional Eleitoral

Desembargador Claudio de Mello Tavares

Diretora-Geral

Eline Iris Rabello Garcia da Silva

Assessoria de Gerenciamento de Riscos e Controle Interno

Tatiana de Freitas Kagohara

Suzana Martins Ramos Pinto

Crédito ilustrações: Freepik / fatmawatilauda

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....5

1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....6

1.1 O QUE É “RISCO”?..... 7

1.2 POR QUE GERIR RISCOS?..... 8

1.3 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DA GESTÃO DE RISCOS NO TRE-RJ..... 9

2. GESTÃO DE RISCOS NO TRE-RJ..... 10

2.1 QUEM SÃO OS ATORES DA GESTÃO DE RISCOS NO TRE-RJ?.. 11

2.2 CATEGORIAS DE RISCOS..... 14

2.3 CRITÉRIOS PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS..... 15

▶ AVALIAÇÃO DE PROBABILIDADE..... 15

▶ AVALIAÇÃO DE IMPACTO..... 15

▶ NÍVEL DE RISCO..... 15

▶ APETITE A RISCO..... 16

▶ PRIORIZAÇÃO..... 16

3. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....17

3.1 VISÃO GERAL DAS ETAPAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NO TRE-RJ..... 18

3.2 ESTABELECIMENTO DO ESCOPO E CONTEXTO..... 19

▶ DEFINIÇÃO DO ESCOPO..... 19

▶ IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS..... 19

▶ ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO..... 20

• SWOT..... 21

• PESTAL/GOPTIR..... 22

3.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS..... 24

▶ INCERTEZAS/EVENTOS DE RISCOS..... 24

▶ FONTES DE RISCOS..... 27

▶ CAUSAS..... 27

▶ CONSEQUÊNCIAS..... 28

▶ CATEGORIAS DE RISCOS..... 28

3.4 ANÁLISE DOS RISCOS.....	29
▶ AVALIAÇÃO DE PROBABILIDADE.....	29
▶ AVALIAÇÃO DE IMPACTO.....	30
▶ CÁLCULO DO NÍVEL DE RISCO INERENTE.....	31
▶ LEVANTAMENTO DE CONTROLES EXISTENTES.....	31
▶ AVALIAÇÃO DO FATOR DE CONTROLE.....	32
▶ CÁLCULO DO NÍVEL DE RISCO RESIDUAL.....	32
▶ FERRAMENTAS DE APOIO À ANÁLISE DE RISCOS.....	33
3.5 AVALIAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS.....	34
3.6 TRATAMENTO DOS RISCOS.....	36
▶ RESPOSTA AO RISCO (ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO).....	36
▶ LEVANTAMENTO DE CONTROLES ADICIONAIS.....	37
▶ AVALIAÇÃO DO FATOR DE CONTROLE PÓS-TRATAMENTO....	38
▶ CÁLCULO DO NÍVEL DE RISCO RESIDUAL PÓS-TRATAMENTO.....	38
▶ ELABORAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.	39
▶ APROVAÇÃO DO TRATAMENTO DOS RISCOS.....	39

3.7 MONITORAMENTO E CONTROLE.....	40
3.8 COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO.....	41
▶ FLUXO DE INFORMAÇÕES.....	41
▶ PORTAL DE RISCOS.....	41

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
---------------------------------	----

GLOSSÁRIO.....	43
----------------	----

ANEXOS.....	46
-------------	----

▶ ESCOPO.....	47
▶ SWOT (AMBIENTE EXTERNO E INTERNO).....	49
▶ PESTAL E GOPTIR (AMBIENTE EXTERNO E INTERNO).....	51
▶ ESCALA DE AVALIAÇÃO DE PROBABILIDADE (EXEMPLO)..	54
▶ ESCALA DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO (EXEMPLO).....	56
▶ ESCALA DE AVALIAÇÃO DE FATOR DE CONTROLE.....	58
▶ MATRIZES DE RISCO.....	60
▶ PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	63
▶ CANVAS DE ANÁLISE DE RISCOS.....	65



APRESENTAÇÃO

Em setembro de 2024, foi aprovada e publicada, por meio da Resolução TRE-RJ nº 1.348/2024, a primeira revisão da [Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro](#).

No interstício entre a primeira edição e sua revisão, o processo de gestão de riscos no Tribunal amadureceu e muitos avanços ocorreram. Alguns marcos importantes foram a criação da Assessoria de Gerenciamento de Riscos e Controle Interno (ASGERI) em 2021 e a implantação do Comitê de Gestão de Riscos (CGERI) em 2022.

Paralelamente aos esforços de estruturação, os procedimentos de gerenciamento de riscos – aplicáveis às iniciativas estratégicas, aos processos de trabalho, aos projetos e às atividades institucionais – se desenvolveram e evoluíram. Metodologia, orientações e ferramentas têm sido constantemente testadas e aprimoradas.

Assim, em atendimento ao previsto no art. 24, parágrafo único, da nova Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ, apresenta-se uma edição atualizada do Manual de Gerenciamento de Riscos, contendo a descrição detalhada dos procedimentos e instrumentos necessários ao processo de gerenciamento de riscos, além de dicas para os gestores e agentes de riscos.

A expectativa é que este Manual atenda às necessidades dos gestores e colaboradores, sejam eles magistrados(as), servidores(as), terceirizados(as), estagiários(as) ou quem, de alguma forma, desempenhe atividades neste Tribunal, auxiliando-os a controlar e mitigar riscos, e, assim, contribuir para que o processo de gestão de riscos seja incorporado à cultura do TRE-RJ.

1.

CONTEXTUALIZAÇÃO



1.1 O QUE É “RISCO”?

A ABNT NBR ISO 31000:2018, principal norma internacional sobre gestão de riscos, conceitua risco como “o **efeito** da **incerteza** nos **objetivos**”.¹

Uma **incerteza** é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade.

Já o **efeito** (consequências e seus impactos) pode ser entendido como um desvio em relação ao esperado, que pode ser positivo ou negativo, ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças.

Os **objetivos**, por sua vez, podem ser de diferentes aspectos e categorias e estar localizados em diferentes níveis na instituição. Temos, por exemplo, no mais alto nível, os objetivos

institucionais ou estratégicos. Mas há também os objetivos, ou finalidades, dos processos, dos projetos e até mesmo das atividades mais operacionais.

*Risco é evento **incerto** que, em caso de ocorrência, traz **consequências** que podem **impactar**, de forma **positiva ou negativa**, o cumprimento dos **objetivos** institucionais ou a **finalidade** dos processos, projetos e atividades.*

Ou seja, se identificamos que **determinado evento pode acontecer** (isto é, uma ocorrência ou uma mudança em um conjunto específico de circunstâncias) e **pode afetar de alguma forma** – negativa ou positiva – **um determinado objetivo da instituição** (ou de um processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto), isso significa que temos um **risco** que precisa ser adequadamente **identificado, analisado, avaliado e, possivelmente, tratado**.

E essas etapas acontecerão no âmbito do **processo de gerenciamento de riscos**, que permitirá ao gestor, por meio de atividades coordenadas e metodologicamente embasadas, tomar decisões bem informadas e ações proativas.

¹ Conforme definido no art. 5º, XIII, da [Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ](#).

1.2 POR QUE GERIR RISCOS?

O TRE-RJ, como toda organização, tem um propósito de existir, uma missão a realizar, e precisa continuamente gerar valor para os destinatários de seus serviços. A atuação do Tribunal, em síntese, é direcionada no sentido de prestar o melhor serviço possível aos eleitores, candidatos, partidos políticos e sociedade, que são os grupos de clientes desta instituição, conforme podemos observar em nossa [Cadeia de Valor](#).

Contudo, desde o momento em que são recebidos os recursos necessários até a efetiva entrega de valor na outra ponta da cadeia, **existem incertezas que podem interferir nas transformações operadas no âmbito dos diversos processos internos, de forma negativa ou positiva**, ou seja, com potencial para dificultar ou facilitar a consecução dos planos, metas e objetivos que foram traçados pelo Tribunal.

A **Gestão de Riscos** é o conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar o TRE-RJ em relação a potenciais ameaças e oportunidades que possam afetar o desempenho e a consecução dos objetivos da instituição². Podemos dizer que consiste na aplicação sistemática de políticas, procedimentos e

práticas de gestão que possibilitam aos gestores **identificar e tratar as incertezas e as suas consequências** com eficácia e eficiência, reduzindo surpresas e prejuízos ou melhorando as chances de as oportunidades serem bem aproveitadas.

São **objetivos** da gestão de riscos do TRE-RJ:³



Criar e proteger valor do Tribunal por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos decorrentes de sua materialização nos objetivos e desempenho institucionais.



Possibilitar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis, tenham **acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais o Tribunal está exposto**, provendo razoável segurança para a decisão.



Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos do Tribunal em todos os níveis, reduzindo os riscos negativos a níveis aceitáveis e aproveitando as oportunidades decorrentes dos riscos positivos.

² Conforme art. 2º da [Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ](#).

³ Conforme art. 6º da [Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ](#).

1.3 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DA GESTÃO DE RISCOS NO TRE-RJ

A gestão de riscos no TRE-RJ deve observar os seguintes **princípios**:⁴

- subordinação ao **interesse público**;
- integração, sendo **parte da gestão estratégica** do Tribunal **e dos processos, projetos e atividades** em todos os níveis de gestão;
- **razoabilidade**, com o estabelecimento de **níveis de exposição a riscos adequados**;
- **economicidade**, de forma a estabelecer **procedimentos de controle interno proporcionais ao risco**, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à instituição;
- **efetividade**, com a utilização da gestão de riscos para **apoio à tomada de decisão e à elaboração e execução do plano estratégico**;
- **melhoria contínua**, com o aproveitamento do aprendizado e das experiências.

⁴ Conforme art. 7º da [Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ](#).

A gestão de riscos no TRE-RJ deve também seguir as seguintes **diretrizes**:⁵

- deve ser feita de forma **sistemática, estruturada e contínua**;
- deve basear-se nas **melhores informações disponíveis**;
- deve **proteger a imagem** do TRE-RJ, os **valores públicos** com os quais o tribunal se compromete e a **continuidade dos serviços** prestados à sociedade;
- deve estar alinhada ao **contexto** e ao **perfil de riscos** do TRE-RJ;
- deve considerar o **perfil** e a **capacidade de risco**, bem como a competência e a maturidade no gerenciamento dos riscos institucionais para a definição do apetite a risco;
- deve ser **transparente, dinâmico e iterativo**, de forma a antecipar, detectar, reconhecer e responder às mudanças e

⁵ Conforme art. 8º da [Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ](#).

eventos de uma maneira apropriada e oportuna;

- deve considerar **aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais, legais e fatores internos**;
- deve fundamentar-se em coleta de **evidências** que permitam avaliar e tratar as fontes de riscos e fazer uso de **modelos** e de **técnicas apropriadas** que reflitam as melhores práticas internacionais;
- deve envolver de forma apropriada e oportuna as **partes interessadas**, considerando seus conhecimentos, pontos de vista e percepções;
- deve estar **centrada nas pessoas**, sendo de responsabilidade geral de todos(as) magistrados(as), servidores(as), terceirizados(as), estagiários(as) e colaboradores(as), e, de forma específica, dos (as) servidores(as) designados(as) como responsáveis por determinado risco identificado.

2.

GESTÃO DE RISCOS NO TRE-RJ



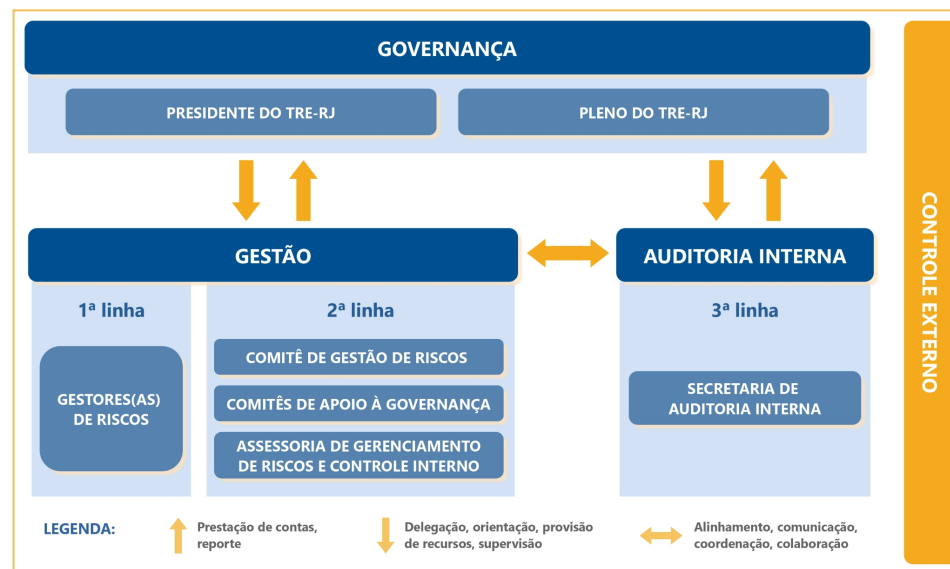
2.1 QUEM SÃO OS ATORES DA GESTÃO DE RISCOS NO TRE-RJ?

A gestão de riscos no Tribunal é exercida de forma **compartilhada**. A estrutura de gestão de riscos é integrada pelas seguintes unidades, instâncias e responsáveis:⁶

Presidente do TRE-RJ
Pleno do TRE-RJ
Gestores(as) de Riscos
Comitê de Gestão de Riscos (CGERI)
Comitês de apoio à governança (CGovTIC, CGovCon etc.)
Assessoria de Gerenciamento de Riscos e Controle Interno (ASGERI)
Secretaria de Auditoria Interna (SAU)

A distribuição de papéis e responsabilidades sobre a gestão de riscos no TRE-RJ adota, como melhor prática, o [Modelo das Três Linhas](#) do IIA (Institute of Internal Auditors). A figura a seguir demonstra como as linhas se relacionam:

⁶ Conforme arts. 10 e 11 da [Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ](#).



Estrutura de gestão de riscos do TRE-RJ

O órgão de governança previsto no modelo é aquele que garante que estruturas e processos estejam adequados para uma governança eficaz, assegurando que os objetivos e atividades organizacionais estejam alinhados com o interesse público. Cabe-lhe delegar responsabilidades e oferecer recursos à gestão para atingir os objetivos do órgão, garantindo que as expectativas legais, regulatórias e éticas sejam atendidas.

Por sua vez, as 1ª, 2ª e 3ª linhas, exercem as seguintes funções:

1ª LINHA

Gestores de riscos

Os papéis de primeira linha estão mais diretamente alinhados com a entrega de produtos e/ou serviços aos clientes do órgão, incluindo funções de apoio.

Cabe-lhes liderar e dirigir ações e aplicação de recursos para atingir os objetivos do órgão, garantindo a conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas.

São diretamente responsáveis pelo gerenciamento dos riscos dentro de suas esferas de responsabilidade, conforme os limites de exposição a risco aceitáveis pelo órgão.

É exercida por todas as unidades do TRE-RJ, por meio dos servidores e gestores.

2ª LINHA

Apoio metodológico e supervisão

Os papéis de segunda linha fornecem assistência no gerenciamento de riscos à primeira linha e ao órgão de governança.

Geralmente são atribuídos a especialistas e envolvem monitoramento, assessoria, orientação, teste, análise e reporte sobre assuntos relacionados à gestão de riscos.

É exercida pela Assessoria de Gerenciamento de Riscos e Controle Interno (ASGERI) e por alguns comitês de apoio à governança, dos quais se destaca o Comitê de Gestão de Riscos (CGERI).

3ª LINHA

Auditoria

A auditoria interna presta avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e da gestão de riscos.

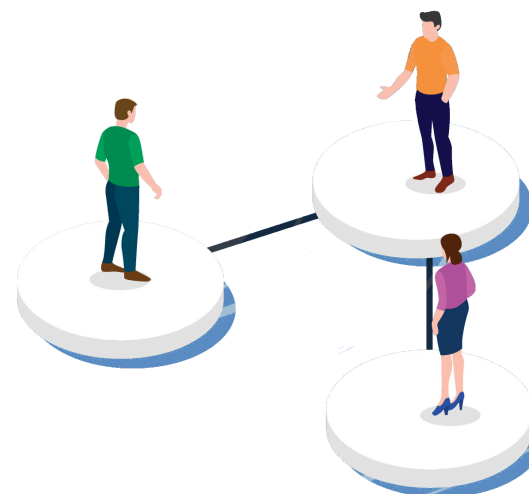
Isso é feito através da aplicação competente de processos sistemáticos e disciplinados, expertise e conhecimentos. Ela reporta suas descobertas à gestão e ao órgão de governança para promover e facilitar a melhoria contínua.

É exercida pela Secretaria de Auditoria Interna.

Observe-se que as três "linhas" não pretendem denotar elementos estruturais, mas uma diferenciação útil de papéis. Além disso, não operam sequencialmente, mas sim simultaneamente. Dessa forma, a gestão de riscos no TRE-RJ se dá por meio da integração das estruturas de governança e de gestão do Tribunal, considerando o escopo de atuação de cada unidade.

Há ainda a figura dos **Agentes de Riscos**, que auxiliam os Gestores de Riscos no processo de avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos. Têm o papel de “facilitadores” desse processo, promovendo e acompanhando todas as fases definidas neste manual. Eles são responsáveis pela consolidação das informações levantadas durante a execução do trabalho e pela publicação ou tramitação dos artefatos preenchidos às unidades ou instâncias competentes, após a aprovação do Gestor do Risco.

*As principais **competências e responsabilidades** específicas de cada integrante da estrutura de gestão de riscos estão dispostas na Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ (Capítulo IV).⁷*



⁷ Ver também, no [Portal de Riscos](#) / [Gestão de Riscos no TRE-RJ](#), quadro compilado de papéis e responsabilidades relacionados à gestão de riscos, incluindo as dispostas em outros normativos além da Política de Gestão de Riscos.

2.2 CATEGORIAS DE RISCOS

Considerando que riscos de natureza similar podem ser encontrados em processos, atividades, iniciativas estratégicas e projetos completamente distintos dentro do Tribunal, sua categorização, com a atribuição de uma ou mais “etiquetas”, pode ser especialmente útil para uma visão sistêmica sobre o assunto. Permitem, por exemplo, a extração de relatórios gerenciais e a análise de que tipos de controles têm sido adotados na instituição para determinada categoria de risco, ainda que de forma esparsa e sob a responsabilidade de diferentes gestores.

Os riscos podem ser categorizados, de acordo com o impactos em determinada esfera da instituição ou valor institucional, da seguinte forma (lista não exaustiva):⁸

RISCO À IMAGEM

podem afetar a imagem, a reputação ou a credibilidade do TRE-RJ junto à sociedade ou a outros órgãos da Administração Pública

RISCO À INTEGRIDADE

relacionados à ocorrência de fraudes, corrupção e outras formas de desvios éticos, comprometendo os valores e padrões de conduta preconizados pelo Tribunal

RISCO À CONFORMIDADE

podem acarretar o não atendimento a legislações ou normas vigentes emitidas por órgão externo ou pelo próprio TRE-RJ

RISCO OPERACIONAL

podem afetar o desempenho dos processos executados pela organização

RISCO CRÍTICO

podem comprometer o cumprimento da missão do TRE-RJ ou o alcance dos objetivos institucionais considerados críticos pela instituição

Obs.: Um mesmo risco poderá ser classificado em uma ou mais categorias e outras categorias poderão ser consideradas mediante avaliação do Comitê de Gestão de Riscos.

Destaque-se, dessa lista, a categoria dos **riscos críticos**: são aqueles que, embora se encaixem também em outras categorias, deverão receber acompanhamento especial da Administração, dado o grau de impacto que podem ter sobre a missão do Tribunal ou sobre objetivos institucionais críticos. Podem ser identificados em qualquer nível de gestão, inclusive em uma atividade operacional; porém, as informações sobre seu gerenciamento ultrapassarão o âmbito de sua unidade gestora, podendo ser requeridas pelas instâncias superiores. Em suma, é como se tais riscos fossem destacados como de interesse global para a instituição.⁹

⁸ Conforme arts. 5º, inciso VI, e 9º da [Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ](#).

⁹ Ver sobre fluxo de informação no tópico 3.8 (Comunicação e integração).

2.3 CRITÉRIOS PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS

No TRE-RJ são adotados os seguintes critérios para o gerenciamento de riscos (art. 25 da Política de Gestão de Riscos):

► AVALIAÇÃO DE PROBABILIDADE

A avaliação de probabilidade deve considerar os níveis da tabela abaixo e ser realizada com o apoio da escala de avaliação de probabilidade (ver [anexo](#) deste manual):

PROBABILIDADE	
Ameaças	Oportunidades
Muito alta	Muito alta
Alta	Alta
Média	Média
Baixa	Baixa
Muito baixa	Muito baixa

► AVALIAÇÃO DE IMPACTO

A avaliação de impacto deve considerar os níveis da tabela abaixo e ser realizada com o apoio da escala de avaliação de impacto (ver [anexo](#) deste manual):

IMPACTO	
Ameaças	Oportunidades
Muito alto	Muito alto
Alto	Alto
Moderado	Moderado
Baixo	Baixo
Muito baixo	Muito baixo

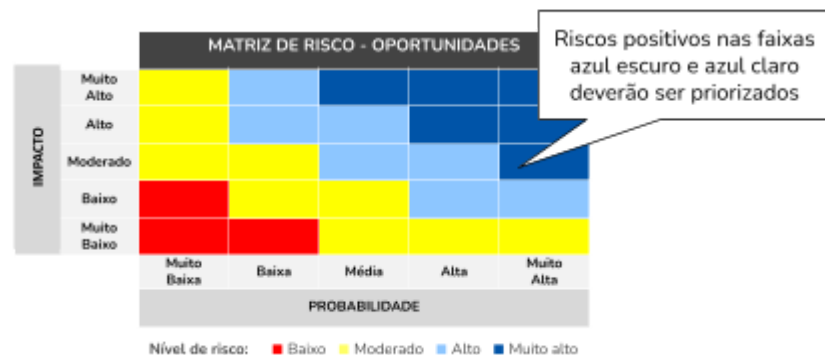
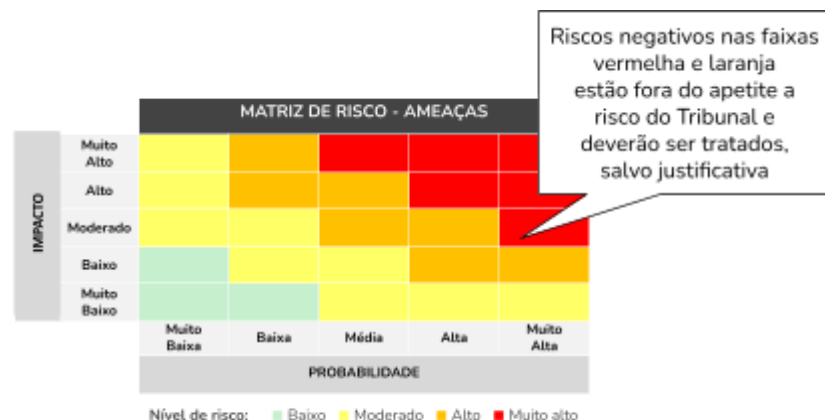
► NÍVEL DE RISCO

O nível de risco (probabilidade x impacto) deve considerar as faixas da tabela abaixo, definidas com base na Matriz de Risco (ver [anexo](#) deste manual):

NÍVEL DE RISCO	
Ameaças	Oportunidades
Muito alto	Muito alto
Alto	Alto
Moderado	Moderado
Baixo	Baixo

► APETITE A RISCO

Os riscos avaliados em nível alto ou muito alto devem ser tratados, visando ao alcance do nível moderado ou menor.



A decisão pelo não tratamento dos riscos avaliados em nível alto ou muito alto deverá ser devidamente justificada.

Além desses limites, aplicáveis a qualquer objeto e tipo/categoria de risco, o Presidente do Tribunal Regional Eleitoral poderá decidir sobre tipos e níveis de riscos específicos que sejam considerados razoáveis serem assumidos pelo TRE-RJ para o atingimento de seus objetivos. Neste caso, a declaração do Presidente será devidamente formalizada e comunicada.

► PRIORIZAÇÃO

A resposta ao risco e a priorização das ações de tratamento de riscos deverá considerar o nível de risco, bem como a relação custo-benefício da medida adotada para a instituição.

3.

PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS



3.1 VISÃO GERAL DAS ETAPAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NO TRE-RJ

O processo de gerenciamento de riscos no TRE-RJ compreende as etapas do diagrama ao lado¹⁰, que serão detalhadas nos próximos tópicos.

A **documentação** do processo de gerenciamento de riscos de um determinado processo, atividade, iniciativa estratégica ou projeto deve ser realizada conforme modelos de planilhas ou ferramentas eletrônicas geridos pela Assessoria de Gerenciamento de Riscos e Controle Interno (ASGERI) e disponibilizados no [Portal de Riscos](#).



Etapas do processo de gestão de riscos

¹⁰ Conforme art. 9º da [Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ](#).


3.2 ESTABELECIMENTO DO ESCOPO E CONTEXTO

Esta etapa consiste na **definição do escopo** que será objeto do gerenciamento de riscos, na **identificação dos objetivos institucionais** que devem ser considerados e na **análise dos ambientes interno e externo** em que o processo, a iniciativa estratégica, o projeto e/ou a atividade estão inseridos para identificação de possíveis fontes de riscos.

*As informações levantadas durante a etapa de estabelecimento de escopo e contexto serão fundamentais para a etapa seguinte, de identificação de riscos, em especial, a descrição dos **objetivos** e do **ambiente**.*

► DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Visa registrar a amplitude do trabalho – o que será abrangido e o que não será. O escopo se refere, por exemplo, aos processos de 2º nível da [Arquitetura de Processos](#) (derivada da Cadeia de Valor) que serão trabalhados, isto é, nos quais riscos serão identificados e avaliados. Pode ser também uma atividade, uma iniciativa estratégica ou um projeto.

	PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
	ESTABELECIMENTO DO ESCOPO
	Escopo: xxxx
	Processos abrangidos: xxxx
	Unidades: xxxx

Preenchimento do escopo

► IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

Visa registrar os objetivos do(s) processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto(s) abrangido(s) no escopo. A descrição do objetivo de um processo de 2º nível pode ser encontrada na própria [Arquitetura de Processos](#). De uma iniciativa estratégica ou projeto, possivelmente constará de sua documentação inicial.

Em caso de indisponibilidade dessa informação, a equipe responsável pelo gerenciamento de riscos poderá elaborar uma descrição de objetivo geral, considerando elementos como entradas, saídas, processo executado, fornecedores, clientes, além de eventuais objetivos específicos, do ponto de vista de tempo, custo, capacidade e qualidade desejados.

Devem também ser indicados todos os Objetivos Estratégicos (OE) porventura associados ao processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto (alinhamento estratégico). A lista de OEs pode ser consultada no sítio eletrônico do TRE-RJ, na página do [Plano Estratégico](#) vigente.

Objetivo:	xxxx
Alinhamento estratégico:	OE xx - xxxx

Preenchimento dos objetivos

Devem ser registradas, ainda, informações sobre as **partes interessadas** do objeto e suas necessidades, expectativas e preocupações. Partes interessadas são qualquer indivíduo, grupo ou outra organização que tenha um interesse no processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto, ou que possa ser afetado pelos seus resultados, direta ou indiretamente.

Partes interessadas:	Parte interessada	Necessidades, expectativas e/ou preocupações da parte interessada

Preenchimento das partes interessadas

Por fim, deve ser documentada a lista de participantes, convidados e servidores(as) da ASGERI que tenham fornecido apoio ao procedimento.

Participantes:	1.	Nome do participante - Sigla da unidade
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	
Convidados:	1.	Nome do participante - Sigla da unidade
	2.	
	3.	
Apoio (ASGERI):	1.	Nome do(a) servidor(a) da ASGERI
	2.	

Preenchimento dos participantes

► ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

Definido o escopo e identificados os objetivos, o passo seguinte – e indispensável –, é analisar o ambiente em que processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto está inserido (contexto do objeto).

Ambiente interno é o conjunto de fatores internos ao TRE-RJ que podem influenciar a capacidade de alcançar a estratégia e os objetivos institucionais, podendo relacionar-se, dentre outros, à governança e à gestão, à gestão orçamentária e financeira, às

pessoas, à tecnologia, à infraestrutura, aos regulamentos e processos.

Ambiente externo é o conjunto de fatores externos ao TRE-RJ que podem influenciar a capacidade de alcançar a estratégia e os objetivos institucionais, podendo ser, dentre outros, políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais.¹¹

Portanto, esse passo consiste no levantamento dos **fatores internos e externos** à instituição, para a identificação de possíveis fontes e causas de riscos ao alcance dos objetivos já anteriormente registrados.

Isso pode ser realizado com auxílio da ferramenta **SWOT** ou da ferramenta **PESTAL/GOPTIR**, ou com uma combinação das duas.

• SWOT

A Matriz SWOT, também conhecida como FOFA, é uma ferramenta de análise que avalia o ambiente em quatro perspectivas: **Forças** (Strengths), **Fraquezas** (Weaknesses), **Oportunidades** (Opportunities) e **Ameaças** (Threats).

ANÁLISE SWOT

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS (S)	OPORTUNIDADES (O)	AMBIENTE EXTERNO
	Características internas que representam uma facilidade para o alcance dos objetivos	Situações positivas do ambiente externo que permitem o cumprimento da missão da instituição ou da unidade	
AMBIENTE INTERNO	FRAQUEZAS (W)	AMEAÇAS (T)	AMBIENTE EXTERNO
	Fatores internos que oferecem risco à execução do processo	Situações externas sobre as quais se tem pouco ou nenhum controle, e representam dificuldades para o cumprimento da missão	

ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO - SWOT			
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	OPORTUNIDADES	AMBIENTE EXTERNO
	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n 	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n 	
AMBIENTE EXTERNO	FRAQUEZAS	AMEAÇAS	AMBIENTE EXTERNO
	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n 	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n 	

Preenchimento da matriz SWOT

¹¹ Conforme art. 5º, incisos I e II, da [Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ](#).

• PESTAL/GOPTIR

Outra alternativa é utilizar a planilha PESTAL, para fatores externos, e GOPTIR¹², para fatores internos. A vantagem é a possibilidade de separação dos fatores em categorias:

ANÁLISE DE AMBIENTE EXTERNO (PESTAL) ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO (GOPTIR)

P	Fatores políticos	G	Governança/Gestão
E	Fatores econômicos	O	Orçamento e contratos
S	Fatores sociais	P	Pessoas
T	Fatores tecnológicos	T	Tecnologia
A	Fatores ambientais	I	Infraestrutura
L	Fatores legais	R	Regulamentos e processos

Ao utilizar a ferramenta PESTAL/GOPTIR, é importante que se evite a identificação de fatores de forma muito genérica. Por exemplo, “políticas governamentais” são um tipo de fator político de ambiente externo. Porém, para descrever com maior

¹² GOPTIR é uma adaptação livre da ferramenta PESTAL para ambiente interno, proposta pela ASGERI/TRE-RJ.

precisão o cenário em que os riscos podem surgir, melhor explicitar qual exatamente é a política governamental incidente nesse caso. Outro exemplo: em vez de “Taxas de câmbio internacional”, que é um tipo de fator econômico de ambiente externo, usar “Taxa de câmbio favorável”, “Taxa de câmbio desfavorável” ou “Alta oscilação na taxa de câmbio”.

ANÁLISE DE CONTEXTO EXTERNO (PESTAL)			ANÁLISE DE CONTEXTO INTERNO (GOPTIR)		
P	Fatores políticos	- Fator 1 - Fator 2 - Fator n	G	Governança/Gestão	- Fator 1 - Fator 2 - Fator n
E	Fatores econômicos	- Fator 1 - Fator 2 - Fator n	O	Orçamento e contratos	- Fator 1 - Fator 2 - Fator n
S	Fatores sociais	- Fator 1 - Fator 2 - Fator n	P	Pessoas	- Fator 1 - Fator 2 - Fator n
T	Fatores tecnológicos	- Fator 1 - Fator 2 - Fator n	T	Tecnologia	- Fator 1 - Fator 2 - Fator n
A	Fatores ambientais	- Fator 1 - Fator 2 - Fator n	I	Infraestrutura	- Fator 1 - Fator 2 - Fator n
L	Fatores legais	- Fator 1 - Fator 2 - Fator n	R	Regulamentos e processos	- Fator 1 - Fator 2 - Fator n

Preenchimento das matrizes PESTAL e GOPTIR

O registro da análise de ambiente pode ser entendido como uma “fotografia” do contexto da época em foi feita a identificação de riscos de um processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto. Sendo assim, a especificação adequada dos fatores internos e externos pode facilitar a visualização, no futuro, daquilo que mudou entre um momento e o outro.

Variações significativas no ambiente são um indicativo de que os riscos devem ser revisados.

Isso é importante porque sempre que forem percebidas alterações significativas no ambiente, ou a cada determinado período¹³, uma nova análise de ambiente deve ser realizada e o rol de riscos identificados deve ser revisado e reavaliado.

A propósito, o procedimento de identificar, analisar e avaliar os riscos de um determinado objeto deve ser feito de forma sistemática e iterativa, em ciclos periódicos.



¹³ No máximo a cada dois anos, conforme art. 26 da [Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ](#), ou quando revisada a estratégia, ou quando houver mudança significativa no contexto institucional ou no respectivo processo ou atividade.

3.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Esta etapa consiste no **reconhecimento** e na **descrição dos riscos** que podem afetar o atingimento dos objetivos institucionais considerados nos processos, projetos, iniciativas estratégicas ou atividades organizacionais.

Ou seja, é o **levantamento das ameaças e oportunidades** a que o processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto está sujeito, considerando-se escopo, objetivos a serem alcançados e desempenho/performance esperada.

A descrição dos riscos envolve a **identificação dos eventos/incertezas**, suas possíveis **causas** e suas **consequências**.

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS					
Nº	FONTES DE RISCOS · Processos · Pessoas · Tecnologia · Infraestrutura · Governança/Gestão · Eventos externos	CATEGORIA DE RISCO · Imagem · Integridade · Conformidade · Operacional · Crítico	CAUSAS	INCERTEZA / EVENTO	CONSEQUÊNCIAS
AMEAÇAS					
1			• Causa 1 • Causa n	Incerteza / evento de risco	• Consequência 1 • Consequência n

Preenchimento dos eventos de risco, com fontes e categorias de riscos, causas e consequências

► INCERTEZAS/EVENTOS DE RISCOS

Para identificar os eventos de riscos, pode-se tentar responder à seguinte pergunta:

*O que pode **atrapalhar** ou **impedir** o alcance do **objetivo** ou da **finalidade** do processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto?*

Perceba-se que o ponto de partida é o objetivo ou a finalidade do objeto. Se os objetivos do processo dizem respeito a “fazer dentro do prazo”, “fazer no menor tempo possível”, “fazer ao menor custo possível”, “fazer no mínimo certa quantidade por unidade de tempo”, “fazer com uma qualidade determinada”, será com foco nesses aspectos que os eventos de riscos serão levantados.

Isto é, os eventos – negativos ou positivos – serão ocorrências que podem, por exemplo, atrasar/adiantar, impedir/garantir, tornar mais ou menos caro ou custoso, reduzir/aumentar a capacidade de produção ou a qualidade dos resultados do processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto.

Além disso, é importante identificar possíveis eventos de risco relacionados a segurança da informação e a proteção de dados pessoais, assim como a fraudes, burla de controles e atos impróprios (categoria integridade).

Alguns elementos auxiliam a identificação de eventos de risco, como, por exemplo:

- avaliação das possíveis fontes de riscos;
- identificação de premissas ou fatores críticos de sucesso (o que precisa existir ou funcionar para tudo dar minimamente certo?);
- identificação de restrições e limitações do processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto;
- levantamento de necessidades, expectativas e preocupações das partes interessadas.

A identificação dos riscos deve ser realizada preferencialmente **de forma coletiva e colaborativa**, em oficinas de trabalho (*workshops*), por um grupo de pessoas que conheçam bem o objeto, principalmente seus objetivos e limitações. Contudo, não sendo possível, deverá ser realizada pelo próprio gestor do processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto.

A participação no grupo não precisa se restringir a pessoas que possuam **visão sistêmica** do objeto, como chefes e coordenadores, ou ao gerente de projeto: as contribuições de pessoas com experiência mais aprofundada em apenas **uma parte do todo** (ex.: uma atividade, um subprocesso, uma entrega esperada) também podem ser valiosas.

A identificação de riscos pode ser realizada em uma sessão de *brainstorming* ou *brainwriting*, na qual os participantes se sintam livres para contribuir com ideias de eventos/incertezas. Para tanto, podem ser utilizados materiais como *post-its* e **técnicas** como clusterização (agrupamento de ideias semelhantes) e votações. Também pode ser realizada por meio de entrevistas individuais com pessoas-chave, cujos resultados serão posteriormente analisados e sintetizados por uma equipe ou servidor mais experiente em gerenciamento de riscos.

Os produtos da etapa anterior, de **análise dos ambientes interno e externo**, ou seja, as matrizes SWOT e/ou PESTAL/GOPTIR deverão ser o principal insumo da identificação de riscos. Caso se trate de procedimento de revisão dos riscos e não de identificação inicial, é importante também a comparação da análise de ambiente mais recente com aquela realizada no ciclo de gerenciamento de riscos anterior.

Outros materiais que ajudem a **compreender o objeto** também podem ser consultados. Exemplos: diagrama de escopo/contexto do processo, fluxograma, diagrama SIPOC¹⁴, Rotina Administrativa (RAD), Rotina Cartorária (RC), memorial descritivo do processo, guias ou manuais, Termo de Abertura de Projeto (TAP) etc.¹⁵



Dicas para a identificação de riscos:

- Não é necessário que o rol de riscos levantados contemple absolutamente todas as atividades de um processo ou entregas de um projeto, embora estes devam **ser avaliados por inteiro**, sem que qualquer aspecto que faça parte do escopo que foi definido seja desprezado.
- Os riscos identificados geralmente refletirão preocupações legítimas, atuais e prioritárias dos participantes sobre o objeto. Por outro lado, **é comum que eventos de riscos que já estão muito bem controlados sejam esquecidos ou deixados de lado**, mas estes podem e devem ser incluídos também, especialmente para que sejam formalmente avaliados quanto a

¹⁴ Suppliers (Fornecedores), Inputs (Entradas), Process (Processo), Outputs (Saídas) e Customers (Clientes).

¹⁵ Alguns documentos podem ser encontrados no [Portal da Estratégia / Gestão de processos](#).

sua mitigação e sua subsunção ao apetite a risco definido pelo Tribunal.

- Em relação ao **quantitativo de riscos levantados**, é recomendável usar de razoabilidade, especialmente na identificação inicial de riscos do processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto. Para uma primeira iteração, uma lista com 8 a 15 riscos, por exemplo, sejam negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades), pode ser suficiente para contemplar as incertezas prioritárias e possibilitar um gerenciamento eficaz.
- Evento de risco não é o mesmo que “problema”. **O evento de risco precisa ser dotado de algum grau de incerteza.** A probabilidade do evento identificado acontecer sempre deve ser maior que 0% e menor que 100%, ou seja, deve ser algo que não se possa garantir que não acontecerá, tampouco que acontecerá. Se não estivermos diante de uma incerteza, elemento essencial do risco, tal evento não deve ser tratado no âmbito do gerenciamento de riscos.
- Deve-se evitar descrever um risco como a **negação de um objetivo**. Exemplo: Se um dos objetivos de um processo é entregar determinado produto ou serviço dentro do prazo, então “Entrega do produto/serviço fora do prazo” não será o evento de risco, mas sim algo como “Atraso do fornecedor” ou



“Indisponibilidade prolongada de sistema”, incertezas que, se materializadas, podem atrapalhar ou impedir o alcance do objetivo.

- Deve-se também evitar descrever um risco como a **ausência de um controle**. Exemplo: O risco não é “Ausência de extintor” e sim “Incêndio”. “Extintor” é um controle, do tipo corretivo ou contingencial (aplicado após o evento ocorrer, com a intenção de amenizar seu impacto).

► FONTES DE RISCOS

Uma fonte de risco é um elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco.¹⁶ É a partir das fontes de riscos que conseguimos extrair as possíveis causas para os eventos de riscos.

No TRE-RJ utilizamos a seguinte classificação para as fontes de riscos, por padrão:

- processos;
- pessoas;
- tecnologia;

- infraestrutura;
- governança/gestão;
- eventos externos.

Uma dica é percorrer, de forma sistemática, a lista de fontes de riscos acima, indagando quais possíveis eventos de riscos poderiam estar associados a cada uma. Porém, observe-se que um evento de risco pode estar associado a mais de uma fonte de risco e todas devem ser registradas.

► CAUSAS

As causas são elementos que sozinhos ou combinados têm o potencial de ensejar o risco.¹⁷ É tudo aquilo que colabora para que o evento de risco aconteça.¹⁸

Uma causa pode ser descrita como uma combinação de uma fonte de risco com uma vulnerabilidade (inexistências, inadequações ou deficiências em uma fonte de risco). Por exemplo, considerando a fonte de risco “Pessoas”, uma vulnerabilidade pode ser “Ausência de capacitação”. Considerando a fonte de riscos “Tecnologia”, uma vulnerabilidade pode ser “Sistemas obsoletos”.

¹⁶ ABNT NBR ISO 31000:2018, 3.4.

¹⁷ The Orange Book, UK Government (2023), p. 57.

¹⁸ Manual de Gestão de Riscos, TCU, 2ª edição (2020), p.32.

► CONSEQUÊNCIAS

As consequências são os resultados potenciais do evento de risco que afetam os objetivos. Podem ter efeitos:

- negativos ou positivos
- diretos ou indiretos
- cumulativos ou em cascata.¹⁹

► CATEGORIAS DE RISCOS

Nesse passo, o evento de risco deverá ser associado a uma ou mais categorias de riscos adotadas no Tribunal, conforme explicado no tópico 2.2 deste manual.

A indicação de um risco como crítico deverá ser avaliada pela ASGERI e ratificada pelo CGERI.



¹⁹ ABNT NBR ISO 31000:2018, 3.6.

3.4 ANÁLISE DOS RISCOS

Esta etapa consiste na avaliação da severidade do risco, mediante a consideração da **probabilidade** de sua ocorrência, do **impacto** sobre os objetivos definidos e da **eficácia dos controles existentes**, que, combinados, determinarão o **nível do risco**.

É importante observar que, nos passos a seguir, de avaliação de probabilidade e impacto, os controles que porventura já existam não deverão ser considerados, pois a intenção é calcular o nível de risco inerente, ou seja, o nível de risco existente caso nada seja feito para mitigar a ameaça ou melhorar a oportunidade.

ANÁLISE DOS RISCOS						
PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO INERENTE	CONTROLES PREVENTIVOS OU DE CONTENÇÃO EXISTENTES	CONTROLES DETECTIVOS, CORRETIVOS OU CONTINGENCIAIS EXISTENTES	FATOR DE CONTROLE	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL
Muito Alta	Muito Alto	Muito Alto	<ul style="list-style-type: none"> Controle preventivo existente 1 Controle preventivo existente n 	<ul style="list-style-type: none"> Controle detectivo/corretivo/contingencial existente 1 Controle detectivo/corretivo/contingencial existente n 	INEXISTENTE	Muito Alto

Preenchimento de probabilidade, impacto e controles existentes, com cálculo do nível de risco inerente e do nível de risco residual pré-tratamento.

► AVALIAÇÃO DE PROBABILIDADE

Cada risco deverá ser avaliado qualitativamente quanto a sua **probabilidade** de ocorrência, em uma escala de avaliação que vai de “Muito baixa” a “Muito alta”.

PROBABILIDADE	
Ameaças	Oportunidades
Muito alta	Muito alta
Alta	Alta
Média	Média
Baixa	Baixa
Muito baixa	Muito baixa

Para avaliar a probabilidade de um determinado evento de risco, o grupo ou o gestor/gerente deve considerar as descrições de cada nível contidas na [escala de avaliação de probabilidade](#).

Recomenda-se considerar os seguintes fatores:

- o histórico de ocorrências (há dados sobre a frequência de ocorrência do evento de risco?);
- a avaliação de ambiente (há fatores que favoreçam a ocorrência do evento de risco? Se estivermos reavaliando a probabilidade de riscos já identificados em outro ciclo (revisão): houve alguma mudança no ambiente que torne o risco mais ou menos propício a ocorrer?).

Observe-se que o histórico de ocorrências ajuda a analisar a probabilidade, mas não a determina. Não é porque um evento de risco nunca ocorreu ou não ocorre há muito tempo que ele não ocorrerá no futuro (até mesmo em um futuro próximo) – o ambiente interno ou externo pode mudar.

► AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Cada risco deverá ser avaliado qualitativamente quanto a seu **impacto** sobre os objetivos e desempenho institucionais em caso de ocorrência, em uma escala de avaliação que vai de “Muito baixo” a “Muito alto”.

IMPACTO	
Ameaças	Oportunidades
Muito alto	Muito alto
Alto	Alto
Moderado	Moderado
Baixo	Baixo
Muito baixo	Muito baixo

Para avaliar o impacto da ocorrência de um determinado evento de risco, o grupo ou o gestor/gerente deve considerar as descrições de cada nível e as dimensões de avaliação contidas na [escala de avaliação de impacto](#), geralmente as seguintes:

- **dimensão operacional:** em que medida a materialização do risco pode afetar a entrega de produtos ou serviços do TRE-RJ a seus respectivos usuários internos e externos?;

- **dimensão de conformidade:** em que medida a materialização do risco pode afetar a capacidade do Tribunal de cumprir com suas obrigações legais, regulamentares ou contratuais?;
- **dimensão de imagem:** em que medida a materialização do risco pode afetar a imagem ou a reputação do Tribunal perante a sociedade?

As dimensões serão avaliadas de maneira conjunta para cada evento de risco. O nível de impacto do evento de risco será o mais alto dentre os resultantes da avaliação em cada dimensão. Por exemplo, se o impacto de um determinado evento de risco sobre a dimensão de imagem foi avaliado como muito alto e nas demais dimensões como muito baixo, prevalecerá como resultado o maior nível, ou seja, o nível de impacto desse risco será “Muito alto”.

Dependendo da temática do objeto avaliado, as dimensões de impacto podem ser adaptadas, incluindo-se outras que sejam também relevantes (dimensão financeira, por exemplo), assim como as descrições de cada nível de impacto. As adaptações serão sempre orientadas pela ASGERI.

► CÁLCULO DO NÍVEL DE RISCO INERENTE

O **nível de risco** consiste na medida da **importância ou significância do risco**, considerando a probabilidade de ocorrência do evento e o seu impacto nos objetivos institucionais.

Após a avaliação e atribuição dos níveis de probabilidade e de impacto, o **nível de risco inerente** (isto é, sem considerar quaisquer controles) é calculado pela **probabilidade multiplicada pelo impacto** ($NRI = P \times I$) e verificando-se a faixa de nível de risco correspondente na [Matriz de risco](#).

NÍVEL DE RISCO INERENTE	
Ameaças	Oportunidades
Muito alto	Muito alto
Alto	Alto
Moderado	Moderado
Baixo	Baixo

► LEVANTAMENTO DE CONTROLES EXISTENTES

Neste passo, serão levantados, para cada risco, os controles internos existentes.

Controles internos são um conjunto regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre

outros, operacionalizado de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores e servidoras do TRE-RJ, destinado a enfrentar os riscos institucionais.²⁰

No caso dos riscos negativos (ameaças) são tanto os que visam diminuir sua probabilidade de ocorrência (**preventivos**) quanto aqueles que tendem a corrigir ou amenizar o impacto de sua eventual materialização (**corretivos**). No caso dos riscos positivos (oportunidades), são aqueles que visam aumentar sua probabilidade de ocorrência ou melhorar ainda mais seu impacto. Há, ainda, os **controles detectivos**, isto é, aqueles que indicam se o risco se materializou ou não.

Quanto ao momento do controle, os controles **de contenção**, para os riscos negativos, e os **de alavancagem**, para os riscos positivos, são aqueles que devem estar estabelecidos antes da ocorrência do risco, visando atuar na probabilidade e/ou no impacto. Por sua vez, os controles **contingenciais**, para os riscos negativos, e os **de aproveitamento**, para os riscos positivos, só serão acionados *a posteriori*, com vistas a minimizar ou maximizar o impacto da ocorrência do risco.

²⁰ Conforme art. 5º, inciso VIII, da [Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ](#).

► AVALIAÇÃO DO FATOR DE CONTROLE

O conjunto de **controles existentes** levantado para cada risco deverá ser avaliado qualitativamente quanto à sua robustez, em uma [escala de avaliação de fator de controle \(FC\)](#) que vai de “Inexistente” a “Forte”.

FATOR DE CONTROLE	
Ameaças	Oportunidades
Forte	
Satisfatório	
Mediano	
Fraco	
Inexistente	

► CÁLCULO DO NÍVEL DE RISCO RESIDUAL

Após a avaliação e atribuição do fator de controle, o **nível de risco residual** (isto é, considerando os controles existentes atualmente) é calculado pela aplicação de uma das fórmulas abaixo (dependendo se o risco for negativo ou positivo) e verificando-se a faixa de nível de risco correspondente na [Matriz de Risco](#).

NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	
Ameaças	Oportunidades
Muito alto	Muito alto
Alto	Alto
Moderado	Moderado
Baixo	Baixo

Para riscos negativos (ameaças):

$$NRR = NRI - [FC \times (NRI - NR_{min})]$$

Para riscos positivos (oportunidades):

$$NRR = NRI + [FC \times (NR_{max} - NRI)]$$

onde:

NRI = Nível de risco inerente

NRR = Nível de risco residual

FC = Fator de controle

NR_{min} = Nível de risco mínimo = 0,01

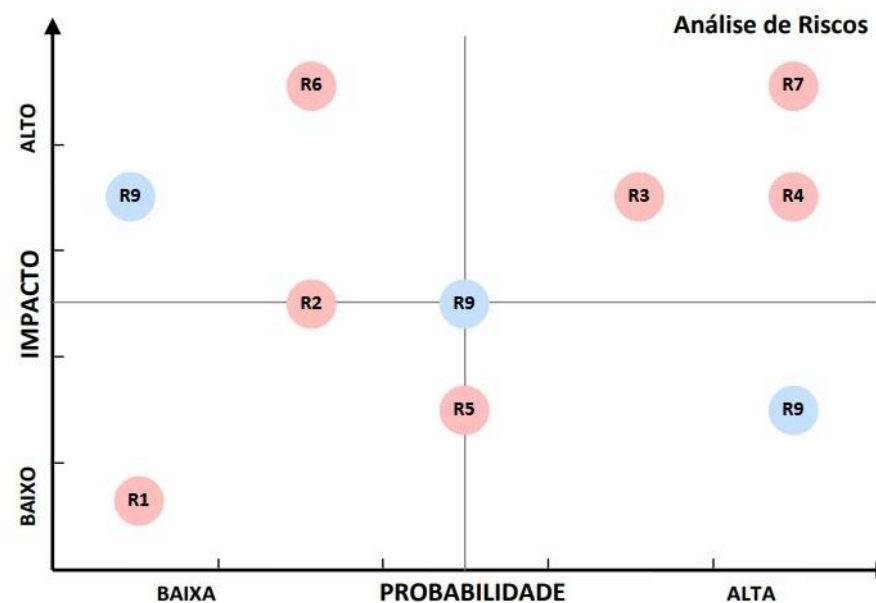
NR_{max} = Nível de risco máximo = 0,81

Finda a etapa de análise dos riscos, estes serão avaliados, priorizados e tratados de acordo com o nível de risco residual.

► FERRAMENTAS DE APOIO À ANÁLISE DE RISCOS

Em caso de grupos maiores, em que podem existir dificuldades em determinar o consenso dos participantes, a avaliação de probabilidade, impacto e fator de controle pode ser apoiada por ferramentas online de facilitação de reuniões, como [Mentimeter](#), [Kahoot](#) ou [Miro](#).

No caso da avaliação de probabilidade e impacto, há a possibilidade de utilização de um Canvas de análise de riscos impresso, que, embora não dispense o consenso, facilita a visualização do posicionamento relativo de cada evento de risco. Quanto mais à direita e acima, maior o nível de risco inerente.



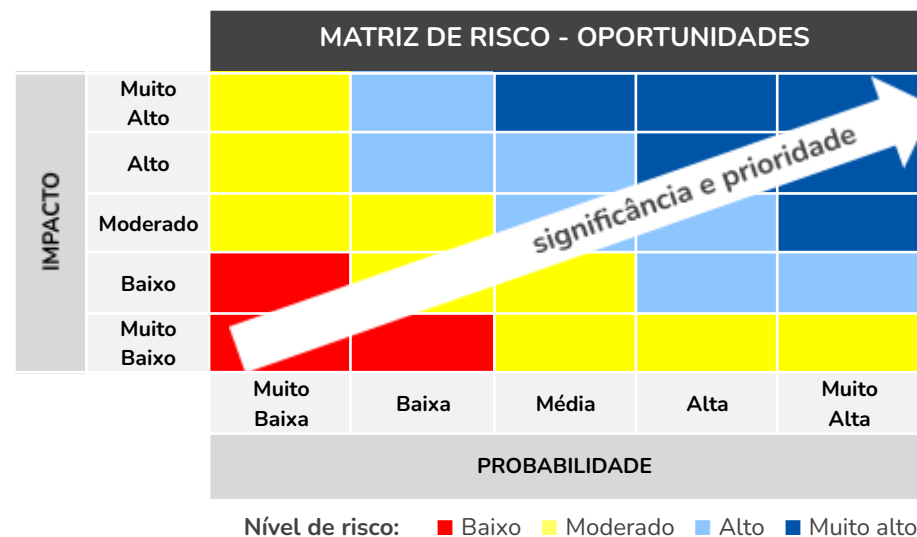
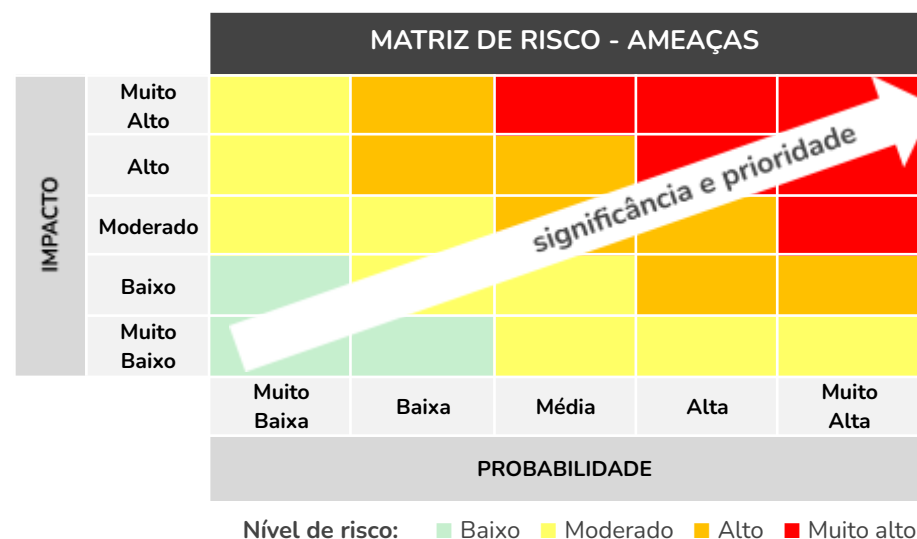
Canvas de análise de riscos (ameaças em vermelho, oportunidades em azul)

3.5 AVALIAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

Esta etapa consiste na **comparação do resultado da análise dos riscos aos critérios estabelecidos** para o gerenciamento de riscos e na **definição de prioridades** para o tratamento dos riscos.

A **priorização dos riscos deverá ser direcionada pelos níveis de riscos residuais (NRR)** calculados com base na probabilidade, no impacto e nos controles existentes. Quanto maior for o nível de risco residual calculado, maior a significância e prioridade de tratamento.

Conforme visto na etapa anterior, o nível de risco residual calculado pode ser “**Muito Alto**”, “**Alto**”, “**Moderado**” ou “**Baixo**”. Desse modo, as listas de ameaças e oportunidades devem ser reordenadas de “Muito alto”, no topo da lista, até “Baixo”.



Em um passo seguinte, os riscos de mesmo nível de risco residual devem ser ordenados por prioridade dentro de cada faixa, considerando os seguintes fatores:

- o **custo-benefício da resposta** (o investimento na implementação de controles adicionais é viável e compensador?);²¹
- a **categoria ou tipo de risco** (riscos de integridade, imagem ou relacionados a segurança da informação podem ter uma priorização maior, por exemplo);
- a **necessidade de comunicação a instâncias superiores** (como no caso dos riscos categorizados como críticos);
- a **proximidade ou iminência da ocorrência** do evento de risco (o evento de risco, se ocorrer, será a curto prazo?);
- o **tempo de ocorrência** do risco (o risco tem chance de ocorrer em um momento crítico ou delicado para o processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto ou para o Tribunal?);
- o **tempo de resposta** requerido (qual será a disponibilidade de tempo para aplicar as medidas de correção ou contingência em caso de ocorrência?).

²¹ Conforme art. 25, § 3º, da [Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ](#), a priorização das ações de tratamento de riscos deverá considerar o nível de risco, bem como a relação custo-benefício da medida adotada para a instituição.

O custo-benefício deverá ser avaliado com base nos controles adicionais levantados (ver explicação no próximo tópico).

3.6 TRATAMENTO DOS RISCOS

Consiste na **definição da resposta a ser dada aos riscos** e no **planejamento das ações necessárias** à implementação das respostas selecionadas, mediante a **elaboração do plano de gerenciamento de riscos**.

AVALIAÇÃO, PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO		PÓS-TRATAMENTO	
RESPOSTA AO RISCO (ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO)	CONTROLES ADICIONAIS (EM IMPLEMENTAÇÃO OU A IMPLEMENTAR)	FATOR DE CONTROLE	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL
MITIGAR	<ul style="list-style-type: none"> Controle adicional 1 Controle adicional n 	FORTE	Moderado

Preenchimento da resposta ao risco, dos controles adicionais e do fator de controle pós-tratamento, com cálculo do nível de risco residual pós-tratamento.

► RESPOSTA AO RISCO (ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO)

A **resposta ao risco (estratégia de tratamento)** deverá ser selecionada de acordo com as seguintes opções:

AMEAÇAS	
Resposta	Ação
ACEITAR	Não fazer nada.
EVITAR	Levar a probabilidade e/ou impacto para 0.
MITIGAR	Diminuir a probabilidade e/ou impacto.
TRANSFERIR	Mitigar com um terceiro.
OPORTUNIDADES	
Resposta	Ação
ACEITAR	Não fazer nada.
PROVOCAR	Levar a probabilidade para 100%.
MELHORAR	Aumentar a probabilidade e/ou impacto.
COMPARTILHAR	Melhorar com um terceiro.



IMPORTANTE

A Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ estabelece que **os riscos avaliados em nível “Alto” ou “Muito alto” devem ser tratados**, visando ao alcance do nível moderado ou menor.

A decisão pelo não tratamento desses riscos deverá ser devidamente **justificada**.²²

Alguns fatores a serem considerados na seleção da resposta ao risco: custo-benefício; recursos disponíveis; ponto de vista das partes interessadas.

Observações sobre as possíveis respostas ao risco:

- Para se “**Evitar**” um risco, é preciso que haja alterações relevantes nas circunstâncias que o ensejam (ex.: decidir não iniciar ou continuar com a atividade que dá origem ao risco; decidir mudar o local em que o processo se desenvolve; decidir cancelar o projeto);

- Na opção “**Transferir**” (ex.: contratação de seguro, terceirização de atividades-meio), apenas a responsabilidade de mitigar o risco é transferida para um terceiro – a responsabilidade pelo risco continua sendo do órgão ou unidade.

Observe-se que, quando se decide tratar um risco, a opção “**Mitigar**” (ou “**Melhorar**”) é a resposta mais comum. Essa opção implica a implementação de novos controles internos ou de aprimoramento dos já existentes.

► **LEVANTAMENTO DE CONTROLES ADICIONAIS**

Para todos os riscos com resposta “mitigar” ou “melhorar”, deverão ser registradas **sugestões de controles adicionais** (em implementação, planejados ou que possam ser implementados a curto/médio prazo).

Para os riscos com resposta “evitar” ou “transferir” deverão ser registradas as medidas necessárias à efetivação da resposta selecionada.

²² Conforme art. 25, §§ 1º e 2º, da [Política de Gestão de Riscos do TRE-RJ](#).

► AVALIAÇÃO DO FATOR DE CONTROLE PÓS-TRATAMENTO

O conjunto de controles existentes levantado para cada risco combinado com o conjunto de controles adicionais sugeridos deverá ser avaliado qualitativamente quanto à sua robustez, uma [escala de avaliação de fator de controle](#) (FCpt) que vai de “Inexistente” a “Forte”.

FATOR DE CONTROLE PÓS-TRATAMENTO	
Ameaças	Oportunidades
Forte	
Satisfatório	
Mediano	
Fraco	
Inexistente	

► CÁLCULO DO NÍVEL DE RISCO RESIDUAL PÓS-TRATAMENTO

Após a avaliação e atribuição do fator de controle pós-tratamento, o nível de risco residual pós-tratamento é calculado pela aplicação de uma das fórmulas abaixo (dependendo se o risco for negativo ou positivo) e verificando-se a faixa de nível de risco correspondente na [Matriz de Risco](#).

NÍVEL DE RISCO RESIDUAL PÓS-TRATAMENTO	
Ameaças	Oportunidades
Muito alto	Muito alto
Alto	Alto
Moderado	Moderado
Baixo	Baixo

Para riscos negativos (ameaças):

$$NRR_{pt} = NRI - [FC_{pt} \times (NRI - NR_{min})]$$

Para riscos positivos (oportunidades):

$$NRR_{pt} = NRI + [FC_{pt} \times (NR_{max} - NRI)]$$

onde:

NRRpt = Nível de risco residual pós-tratamento

NRI = Nível de risco inerente

FCpt = Fator de controle pós-tratamento

NRmin = Nível de risco mínimo = 0,01

NRmax = Nível de risco máximo = 0,81



IMPORTANTE

Caso o nível de risco residual pós-tratamento ainda esteja acima do apetite a risco estabelecido pelo Tribunal, a lista de controles adicionais sugeridos deverá ser revisada, verificando-se a possibilidade de inclusão de outros controles.

► ELABORAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Com base nos controles adicionais aprovados, deverá ser elaborado um [Plano de Gerenciamento de Riscos](#) (plano de ação), no qual serão definidas as ações e atividades necessárias à implementação dos novos controles ou aprimoramento dos já existentes, assim como estabelecidas as unidades responsáveis e os prazos.

Observe-se que é possível que um controle ou ação sirva a mais de um risco.

Todo o procedimento de gerenciamento de riscos e os artefatos produzidos deverão ser documentados em processo SEI pela unidade responsável pela gestão dos riscos.

► APROVAÇÃO DO TRATAMENTO DOS RISCOS

O Plano de Gerenciamento de Riscos deverá ser aprovado pelas instâncias competentes, comunicado à ASGERI e publicado no Portal de Riscos.

São instâncias competentes para a aprovação do tratamento dos riscos:

OBJETO OU TIPO DE RISCO	RESPONSÁVEL PELA APROVAÇÃO
Atividades e processos	Titular da macrounidade gestora da atividade ou processo
Projetos e iniciativas estratégicas	Patrocinador do projeto ou iniciativa estratégica
Riscos em temas específicos	Instância de apoio à governança do tema (ex.: CGovTIC, CGovCON, etc.)
Riscos estratégicos	Comitê de Gestão da Estratégia (CGE)
Riscos críticos	Comitê de Gestão de Riscos (CGERI)

3.7 MONITORAMENTO E CONTROLE

Esta etapa consiste na **verificação da efetividade dos tratamentos dos riscos** e na **identificação de mudanças no ambiente avaliado e no comportamento dos riscos** que demandem ajustes na resposta institucional, quando necessário.

Finda a elaboração do Plano de Gerenciamento de Riscos, o gestor de riscos deverá designar os **agentes de risco**, que o auxiliarão a **monitorar os riscos**, registrando mensalmente em instrumento próprio suas ocorrências, assim como informações relevantes, tais como mudanças no ambiente, impacto observado no caso de materialização do risco, medidas contingenciais adotadas, entre outros.

Também nesta etapa, o gestor de riscos deverá **acompanhar a execução das ações e atividades contidas no Plano de Gerenciamento de Riscos**. Deverão ser consultados os responsáveis e atualizados, de forma rotineira, os status das atividades previstas.

O gestor de riscos deverá estar atento:

- aos ajustes necessários nas ações de tratamento, incluindo ações complementares, se for preciso;
- a eventuais mudanças de contexto (ambiente interno e externo) que ensejem a retomada de todo o ciclo de gerenciamento de riscos, desde a revisão do rol de riscos identificados – incluindo-se novos riscos se for o caso –, até a análise, avaliação, priorização, seleção de estratégias de tratamento e levantamento de controles adicionais, culminando na elaboração de um plano de gerenciamento de riscos revisado, a fim de se garantir o alcance dos objetivos institucionais.

Os instrumentos de monitoramento e controle dos riscos e as atualizações do Plano de Gerenciamento de Riscos deverão ser publicados bimestralmente, ou em periodicidade diversa a ser indicada pela ASGERI, no Portal de Riscos.

3.8 COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO

Esta etapa consiste no **fluxo de informações** entre todos os responsáveis pela gestão de riscos, nos diversos níveis organizacionais, propiciando maior agilidade no processo e tomadas de decisões mais efetivas.

O processo de gerenciamento de riscos deve ser o mais transparente possível, ressalvada a necessidade de restrições de acesso por questões de segurança e confidencialidade das informações, o que deverá ser formalmente indicado pelo gestor de riscos.

O compartilhamento de informações relativas ao gerenciamento de riscos de determinado objeto é fundamental para que as unidades, instâncias e demais partes interessadas estejam a par, com a maior brevidade e extensão possíveis, das ações necessárias ao gerenciamento do risco, para uma resposta adequada e efetiva. Cabe aos gestores de riscos manter atualizadas e disponíveis todas as informações acerca dos riscos sob sua responsabilidade – especialmente o Plano de Gerenciamento de Riscos –, assegurando que estejam acessíveis a todos os componentes da estrutura de gerenciamento de riscos.

► FLUXO DE INFORMAÇÕES

O [Fluxo de informações da Gestão de Riscos](#), aprovado pelo CGERI e disponibilizado no Portal de Riscos, é um fluxograma que detalha o que deve acontecer a partir da elaboração do Plano de Gerenciamento de Riscos (especialmente nos casos em que um risco identificado foi categorizado como risco crítico ou quando se detecta a necessidade de urgência no tratamento de algum risco), incluindo a forma de reporte de tais informações ao Comitê de Gestão de Riscos (CGERI).

► PORTAL DE RISCOS

Localizado na intranet, é o principal canal de comunicação interno para divulgação das informações relacionadas à gestão de riscos no TRE-RJ. Todas as informações sobre os riscos identificados e seus instrumentos de monitoramento e controle, assim como as atualizações dos Planos de Gerenciamento de Riscos, devem ser disponibilizados no Portal de Riscos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos – Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU**. 2. ed. Brasília: TCU, 2020.

BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro. **Resolução nº 1.348, de 23 de setembro de 2024**. Revisa a Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.tre-rj.jus.br/legislacao/compilada/resolucoes/2024/resolucao-tre-rj-no-1-348-de-23-de-setembro-de-2024>. Acesso em: 10 set. 2025.

EUA. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (COSO ERM)**. COSO, 2017. Disponível em: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf. Acesso em: 10 set. 2025.

REINO UNIDO. **The Orange Book**. Management of Risk - Principles and Concepts. UK Government, 2023.

WOLMER, Luiz Geraldo Santos. **Controle Interno e Gestão de Riscos**. In: DIÁLOGO PÚBLICO (TCU), 2013, Recife.



GLOSSÁRIO

► **AGENTE DE RISCO:** pessoa designada pelo Gestor do Risco, responsável pelas ações de tratamento e monitoramento de um risco específico;

► **AMBIENTE EXTERNO:** conjunto de fatores externos ao TRE-RJ que influenciem a capacidade de alcançar a estratégia e os objetivos institucionais, podendo ser, dentre outros, políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais;

► **AMBIENTE INTERNO:** conjunto de fatores internos ao TRE-RJ que influenciem a capacidade de alcançar a estratégia e os objetivos institucionais, podendo relacionar-se, dentre outros, à governança e à gestão, à gestão orçamentária e financeira, às pessoas, à tecnologia, à infraestrutura, aos regulamentos e processos;

► **APETITE A RISCO:** tipos e níveis de risco que o TRE-RJ considera razoáveis serem assumidos em seus processos, projetos e atividades, para atingir os seus objetivos e cumprir sua missão institucional;

► **AVALIAÇÃO DE RISCO:** processo de identificação, análise e avaliação dos riscos que podem afetar o alcance dos objetivos

do TRE-RJ, visando à determinação da resposta e do tratamento apropriados;

► **CAPACIDADE DE RISCO:** é o nível máximo de risco que o TRE-RJ pode absorver na busca da estratégia e dos objetivos institucionais;

► **CATEGORIAS DE RISCO:** classificação do risco que leva em consideração seu impacto em determinada esfera da instituição ou valor institucional;

► **CONTEXTO INSTITUCIONAL:** são o ambiente externo e interno no qual o TRE-RJ procura definir e alcançar seus objetivos;

► **CONTROLES INTERNOS:** conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizado de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores e servidoras do TRE-RJ, destinado a enfrentar os riscos institucionais;

► **ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DO RISCO:** forma como o risco será tratado, que pode ser desdobrada em aceitar, mitigar, evitar ou transferir – para as ameaças, e em aceitar, melhorar, provocar ou compartilhar – para as oportunidades;

► **FATOR DE CONTROLE:** medida da robustez dos controles internos aplicados a um determinado risco (capacidade de reduzir ou aumentar o nível de risco inerente);

► **GERENCIAMENTO DE RISCOS:** processo que visa identificar, avaliar, tratar, registrar e comunicar, bem como monitorar e controlar os riscos com o objetivo de minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades que podem afetar o alcance dos objetivos institucionais;

► **GESTOR DE RISCOS:** servidor ou magistrado do TRE-RJ responsável por um processo, atividade, iniciativa estratégica ou projeto institucional, que tem responsabilidade pela coordenação de todas as ações de gestão relacionadas aos riscos do processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto;

► **IMPACTO:** Magnitude do efeito provocado a um ou mais objetivos institucionais, no caso de ocorrência de um evento incerto em um processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto;

► **NÍVEL DE RISCO:** medida da importância ou significância do risco, considerando a probabilidade de ocorrência do evento e o seu impacto nos objetivos institucionais;

► **NÍVEL DE RISCO INERENTE:** nível de risco a que o processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto está exposto, sem considerar quaisquer controles internos que possam alterar a probabilidade de sua ocorrência e/ou seu impacto;

► **NÍVEL DE RISCO RESIDUAL:** nível de risco a que o processo/atividade/iniciativa estratégica/projeto está exposto, considerando controles internos, já estabelecidos (nível de risco residual atual) ou a estabelecer (nível de risco residual futuro), capazes de alterar a probabilidade de sua ocorrência e/ou seu impacto;

► **PERFIL DE RISCO:** conjunto de informações sobre o nível atual de risco institucional, considerando os critérios e as categorias de risco estabelecidas e sua distribuição por toda a organização;

- ▶ **PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS:** conjunto das respostas aos riscos e das ações selecionadas pelos(as) gestores(as) de riscos com indicação de procedimentos, atribuições de responsabilidades e prazos para implementação, com vistas a controlar os riscos dos processos, projetos ou atividades institucionais;
- ▶ **POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS:** conjunto de diretrizes, princípios e orientações a serem observadas na implantação dos processos de gestão e gerenciamento de riscos;
- ▶ **PROBABILIDADE:** valor definido para a chance de um evento incerto acontecer;
- ▶ **RISCO:** evento incerto que, em caso de ocorrência, traz consequências que podem impactar, de forma positiva ou negativa, o cumprimento dos objetivos institucionais ou a finalidade dos processos, projetos e atividades;
- ▶ **TRATAMENTO DO RISCO:** ação ou conjunto de ações que visam minimizar o nível de risco negativo ou maximizar o nível de risco positivo, alterando a probabilidade de ocorrência do evento incerto e/ou o impacto dos riscos nos objetivos.

ANEXOS



► ESCOPO



PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

ESTABELECIMENTO DO ESCOPO

Escopo: xxxx

Processos abrangidos: xxxx

Unidades: xxxx

Objetivo: xxxx

Alinhamento estratégico: OE xx - xxxx

Partes interessadas:

Parte interessada	Necessidades, expectativas e/ou preocupações da parte interessada

Participantes:

1. Nome do participante - Sigla da unidade
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

Convidados:

1. Nome do participante - Sigla da unidade
- 2.
- 3.

Apoio (ASGERI):

1. Nome do(a) servidor(a) da ASGERI
- 2.

► SWOT

(AMBIENTE EXTERNO E INTERNO)



PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Escopo: xxxx

Processos abrangidos: xxxx

Unidades: xxxx

ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO - SWOT

FORÇAS		OPORTUNIDADES	
A M B I E N T E I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none">• Fator 1• Fator 2• Fator n	<ul style="list-style-type: none">• Fator 1• Fator 2• Fator n	A M B I E N T E E X T E R N O
	FRAQUEZAS	AMEAÇAS	
	<ul style="list-style-type: none">• Fator 1• Fator 2• Fator n	<ul style="list-style-type: none">• Fator 1• Fator 2• Fator n	

► PESTAL E GOPTIR

(AMBIENTE EXTERNO E INTERNO)



PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Escopo: xxxx

Processos abrangidos: xxxx

Unidades: xxxx

ANÁLISE DE CONTEXTO EXTERNO (PESTAL)

P	<i>Fatores políticos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n
E	<i>Fatores econômicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n
S	<i>Fatores sociais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n
T	<i>Fatores tecnológicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n
A	<i>Fatores ambientais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n
L	<i>Fatores legais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n

ANÁLISE DE CONTEXTO INTERNO (GOPTIR)

G	<i>Governança/Gestão</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n
O	<i>Orçamento e contratos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n
P	<i>Pessoas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n
T	<i>Tecnologia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n
I	<i>Infraestrutura</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n
R	<i>Regulamentos e processos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fator 1 • Fator 2 • Fator n

Exemplos de tipos de fatores externos:

P	E	S	T	A	L
<i>Fatores políticos</i>	<i>Fatores econômicos</i>	<i>Fatores sociais</i>	<i>Fatores tecnológicos</i>	<i>Fatores ambientais</i>	<i>Fatores legais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas governamentais • Políticas tributárias • Incentivos públicos • Eleições e tendências • Mudança de governo • Guerras, terrorismo e conflitos • Corrupção 	<ul style="list-style-type: none"> • Economia local • Tributação • Inflação • Juros • Tendências econômicas • Taxas de câmbio internacional • Empregabilidade • Concorrência / oferta no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas sociais • Mudança de gerações • Tendências de estilo de vida • Tabus culturais • Educação • Qualidade de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologias emergentes • Mudanças tecnológicas • Legislação sobre tecnologia • Pesquisa e inovação • Propriedade intelectual • Canais de comunicação digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação ambiental • Sustentabilidade • Clima e mudanças climáticas • Localização geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação em vigor • Legislação futura • Legislação internacional • Órgãos e processos regulatórios • Leis trabalhistas • Normas de saúde e segurança • Regulamentos fiscais • LGPD




Exemplos de tipos de fatores internos:

G	O	P	T	I	R
<i>Governança/Gestão</i>	<i>Orçamento e contratos</i>	<i>Pessoas</i>	<i>Tecnologia</i>	<i>Infraestrutura</i>	<i>Regulamentos e processos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas internas • Estrutura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento • Custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura interna • Valores organizacionais • Acessibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas e aplicativos • Equipamentos • Infraestrutura de rede • Mudanças tecnológicas • Canais de comunicação digital • Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos ambientais • Estrutura física • Gestão de resíduos 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativos internos em vigor • Normativos internos futuros

► ESCALA DE AVALIAÇÃO DE PROBABILIDADE (EXEMPLO)

Nível	P	Descrição
MUITO ALTA	0,9	Evento com a chance de ocorrência extremamente alta .
ALTA	0,7	Evento provável e de ocorrência frequente .
MÉDIA	0,5	Evento com moderada chance de ocorrência.
BAIXA	0,3	Evento raro , mas de potencial ocorrência .
MUITO BAIXA	0,1	Evento praticamente improvável e de rara ocorrência .

► ESCALA DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO *(EXEMPLO)*

Nível	I	EM QUE MEDIDA A MATERIALIZAÇÃO DO RISCO...		
		 ...pode afetar a entrega de produtos ou serviços do TRE-RJ a seus respectivos usuários internos e externos?	 ...pode afetar a capacidade do Tribunal de cumprir com suas obrigações legais, regulamentares ou contratuais?	 ...pode afetar a imagem ou a reputação do Tribunal perante a sociedade?
MUITO ALTO	0,9	Compromete o alcance dos objetivos institucionais e/ou a prestação de serviço à sociedade, impossibilitando a entrega de serviços ou produtos aos usuários finais.	Acarreta inobservância de lei, podendo suscitar a propositura de ação judicial, a apuração de responsabilidade civil da Adm. Pública; a responsabilização administrativa dos dirigentes do Tribunal ou a desaprovação de contas anuais pelo TCU.	Afeta de forma relevante a imagem e a reputação do Tribunal e/ou de seus dirigentes, colocando em questionamento a credibilidade, eficiência e boa gestão do Tribunal.
ALTO	0,7	Compromete as entregas do processo ou atividade, trazendo prejuízos significativos à maior parcela dos usuários finais dos serviços prestados.	Acarreta inobservância de lei, podendo suscitar a apuração administrativa de dano ao erário (menor que R\$ 100 mil) ou o julgamento, com ressalvas, de contas anuais pelo TCU.	Afeta a imagem do Tribunal e/ou de seus dirigentes com impacto sobre a reputação do órgão, podendo, porém, ser contornado sem gerenciamento de crises.
MODERADO	0,5	Afeta as entregas do processo ou atividade, trazendo prejuízos significativos à menor parcela dos usuários finais dos serviços prestados.	Acarreta inobservância de lei, norma regulamentar ou contrato, podendo sujeitar o Tribunal a sanções administrativas ou contratuais.	Afeta a imagem do Tribunal, parceiros, gestores ou integrantes do corpo funcional, porém sem maiores impactos sobre a reputação do órgão.
BAIXO	0,3	Afeta as entregas do processo ou atividade, trazendo prejuízos aos usuários finais dos serviços prestados de modo pontual.	Acarreta inobservância de norma regulamentar, podendo suscitar a prestação de esclarecimentos ou adoção de medidas corretivas por determinação de órgãos superiores ou de controle externo.	Afeta a imagem do Tribunal, parceiros, gestores ou integrantes do corpo funcional, porém sem impacto sobre a reputação do órgão, podendo ser compreendido como evento isolado, sem graves consequências.
MUITO BAIXO	0,1	Afeta as entregas do processo ou atividade, sem prejuízos aos usuários finais dos serviços prestados.	Acarreta inobservância de norma regulamentar interna, suscitando a adoção de medidas corretivas, de ofício, pelo princípio da autotutela.	Afeta a imagem de gestores ou integrantes do corpo funcional, sem impacto para a imagem do Tribunal.

Obs.: Nível de impacto do evento de risco = nível de impacto mais alto dentre os resultantes da avaliação em cada dimensão.

► ESCALA DE AVALIAÇÃO DE FATOR DE CONTROLE

Nível	FC	Descrição
FORTE	0,9	Controles implementados que podem ser considerados a “melhor prática” , que mitigam/melhoram todos os aspectos relevantes do risco.
SATISFATÓRIO	0,7	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam/melhoram satisfatoriamente o risco.
MEDIANO	0,5	Controles implementados que mitigam/melhoram alguns aspectos do risco , mas não contemplam todas as perspectivas devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas .
FRACO	0,1	Controles com abordagens aplicadas caso a caso. A responsabilidade é individual , com elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas .
INEXISTENTE	0,0	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais .

► MATRIZES DE RISCO

PROBABILIDADE	
MUITO ALTA	0,9
ALTA	0,7
MÉDIA	0,5
BAIXA	0,3
MUITO BAIXA	0,1

IMPACTO	
MUITO ALTO	0,9
ALTO	0,7
MODERADO	0,5
BAIXO	0,3
MUITO BAIXO	0,1

NÍVEL DE RISCO	
MUITO ALTO	$P \times I \geq 0,45$ e $< 1,00$
ALTO	$P \times I \geq 0,21$ e $< 0,45$
MODERADO	$P \times I \geq 0,05$ e $< 0,21$
BAIXO	$P \times I < 0,05$

		MATRIZ DE RISCO				
IMPACTO	Muito alto	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
	Alto	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
	Moderado	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
	Baixo	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
	Muito baixo	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
		PROBABILIDADE				

PROBABILIDADE	
MUITO ALTA	0,1
ALTA	0,3
MÉDIA	0,5
BAIXA	0,7
MUITO BAIXA	0,9

IMPACTO	
MUITO ALTO	0,1
ALTO	0,3
MODERADO	0,5
BAIXO	0,7
MUITO BAIXO	0,9

NÍVEL DE RISCO	
MUITO ALTO	$P \times I \geq 0,45$ e $< 1,00$
ALTO	$P \times I \geq 0,21$ e $< 0,45$
MODERADO	$P \times I \geq 0,05$ e $< 0,21$
BAIXO	$P \times I < 0,05$

		MATRIZ DE RISCO				
IMPACTO	Muito alto	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
	Alto	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
	Moderado	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
	Baixo	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
	Muito baixo	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
		PROBABILIDADE				

▶ PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS



PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Escopo: xxxxx

Processos abrangidos: xxxxx

Unidades: xxxxx

EVENTO DE RISCO	CONTROLE / AÇÃO		UNIDADE RESPONSÁVEL	ATIVIDADE*	SERVIDOR RESPONSÁVEL*	PREVISÃO DE INÍCIO*	PREVISÃO DE TÉRMINO	STATUS	OBSERVAÇÕES
xx. Evento de risco	1	Controle/ação	xxx	1. xxx	xxx	01/01/1900	01/01/1900	NÃO INICIADA ▾	
				2. xxx	xxx	01/01/1900	01/01/1900	NÃO INICIADA ▾	
				3. xxx	xxx	01/01/1900	01/01/1900	NÃO INICIADA ▾	
	2							NÃO INICIADA ▾	
								NÃO INICIADA ▾	
								NÃO INICIADA ▾	
	3							NÃO INICIADA ▾	
								NÃO INICIADA ▾	
								NÃO INICIADA ▾	
	4							NÃO INICIADA ▾	
								NÃO INICIADA ▾	
								NÃO INICIADA ▾	
	5							NÃO INICIADA ▾	
								NÃO INICIADA ▾	
								NÃO INICIADA ▾	
	---							NÃO INICIADA ▾	
								NÃO INICIADA ▾	
								NÃO INICIADA ▾	

* Caso o controle ou ação a ser implementado(a) seja muito simples ou não haja necessidade de desdobramento em atividades, o preenchimento das colunas marcadas com * (atividade, servidor responsável e previsão de início) pode ser dispensado.

► CANVAS DE ANÁLISE DE RISCOS

ANÁLISE DE RISCOS

