# Relatório de Monitoramento do Plano de Gestão de Riscos-Chave

2024

Seção de Apoio à Gestão de Riscos e de Processos

COPEG TRE-BA

TRE-BA Justiça, Cidadania e Serviço

# Relatório de Monitoramento do Plano de Gestão de Riscos-Chave (PGRC)
# 5ª versão

SPL/COPEG/**SEGEPRO**
Relatório de Monitoramento do PGRC 2024


***Atualização do relatório:***
***Cristiane Sena de Queiroz (SEGEPRO)***
***Maria das Graças Pinto de Almeida (SEGEPRO)***
***Valéria Lyrio de Castro Azevedo (SEGEPRO)***

***Conceito do relatório e texto original:***
***Marcos Diniz Gonçalves O'Dwyer (TRE-TO)***

***Revisão:***
***Tatiana Andrade Almeida (COPEG Substituta)***


***Período analisado:***
***2024***

***Data de Elaboração:***
***Fevereiro/2025***

# Sumário


Introdução ..... 4

Metodologia para elaboração e revisão do PGRC ..... 5

Transparência e rastreabilidade das informações ..... 5

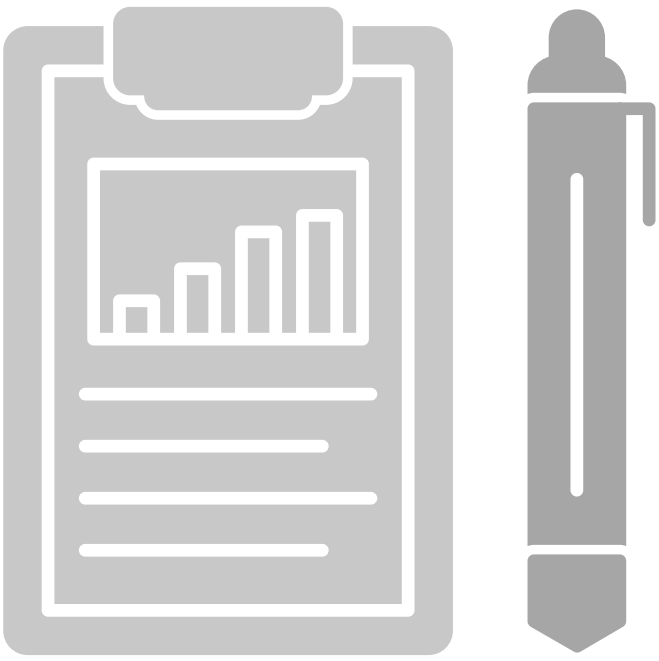
Análises do Plano de Gestão de Riscos-Chave ..... 6

Principais Causas de Riscos-Chave ..... 9

Desafios enfrentados e Oportunidades de Melhorias ..... 10

Relatórios de Gestão de Riscos das Unidades ..... 11

Anexo I - Glossário e siglas ..... 13

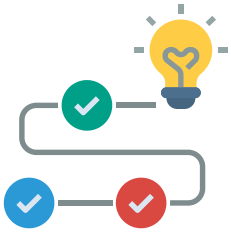
# Introdução

Este relatório aborda a Gestão de Riscos no contexto do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA) e é acompanhado pelo Plano de Gestão de Riscos-Chave (PGRC) 2024, revisado com base nos planos de tratamento de riscos (PTRs) das unidades. O objetivo deste documento é atender às atribuições da COPEG/SEGEPRO, conforme estabelecido no Regulamento Interno da Secretaria do TRE-BA e no Sistema de Gestão de Riscos (SGR), fornecendo subsídios para a elaboração e aprovação da proposta do PGRC.

Dado o grande número de riscos-chave identificados no plano revisado, este relatório apresenta uma análise geral, sem entrar em detalhes específicos sobre cada risco. As considerações aqui presentes são baseadas nas informações compiladas nos PTRs.

Este relatório tem, também, como finalidade servir à Alta Administração, ao Conselho de Governança e à própria COPEG — unidade técnica responsável — como um instrumento de aprimoramento do sistema, da metodologia e do processo de gestão de riscos da Instituição.

# Metodologia para elaboração e revisão do PGRC



Foram utilizados os PTRs das unidades

A análise dos Planos de Tratamento de Riscos (PTRs) para a elaboração e revisão do Plano de Gestão de Riscos-Chave (PGRC) foi realizada conforme a metodologia estabelecida pela SEGEPRO/COPEG, envolvendo diversas etapas para assegurar a precisão e a consistência do processo. Inicialmente, as unidades gestoras de riscos foram instadas a revisar seus PTRs. Com base nessas informações, o PGRC foi atualizado pela SEGEPRO.

Em seguida, realizou-se análise quantitativa dos riscos-chave, calculando-se o total de riscos e categorizando-os em nível inerente e residual (baixo/muito baixo, médio, alto e muito alto), bem como suas respectivas porcentagens. Também foi consolidada a quantidade de processos relacionados a cada um dos riscos e avaliada a evolução da gestão dos riscos-chave nos últimos anos.

Por fim, os relatórios de gestão de riscos apresentados pelas unidades, juntamente com os PTRs revisados, foram analisados para garantir uma abordagem integrada e alinhada aos objetivos estratégicos do Tribunal.

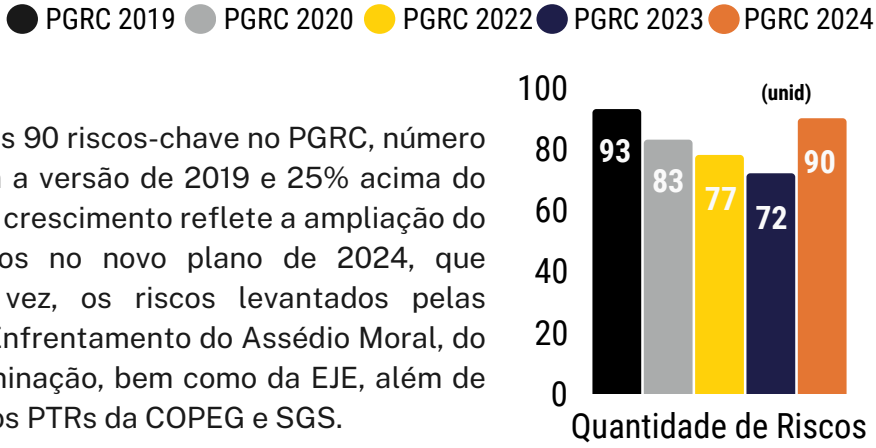
# Transparência e rastreabilidade das informações

| Unidade | SEI |
|---|---|
| Diretoria-Geral | 0051994-18.2019.6.05.8000 |
| GABDES 1, 2, 3, 4 e 5 | 0051538-68.2019.6.05.8000 |
| COPEG | 0051845-22.2019.6.05.8000 |
| Comissão de Enfrentamento à Desinformação | 0007324-84.2022.6.05.8000 |
| Comissão de Chefes de Cartório da Capital | 0022593-32.2023.6.05.8000 |
| Comissão Especial de Servidores(as) do Interior do Estado | 0022592-47.2023.6.05.8000 |
| Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação - 1º e 2º Graus | 0012478-15.2024.6.05.8000 |
| SCR | 0051846-07.2019.6.05.8000 |
| SPR | 0019954-07.2024.6.05.8000 |
| SGS | 0017277-72.2022.6.05.8000 |
| SGA | 0022614-08.2023.6.05.8000 |
| SGP | 0051995-03.2019.6.05.8000 |
| SJU | 0051679-87.2019.6.05.8000 |
| SOF | 0051226-92.2019.6.05.8000 |
| SPL | 0051384-50.2019.6.05.8000 |
| SAU | 0051680-72.2019.6.05.8000 |
| EJE | 0050915-04.2019.6.05.8000 |

Com o objetivo de garantir transparência no desenvolvimento do plano e assegurar a rastreabilidade das informações, disponibilizou-se, ao lado, uma tabela contendo os números dos processos que fundamentaram o relatório e a elaboração da quinta (5ª) versão do PGRC.

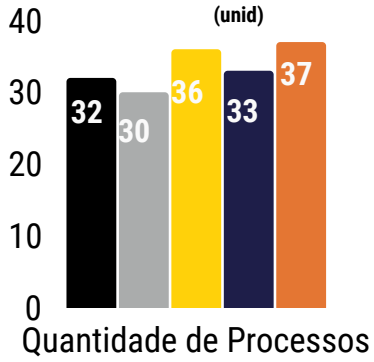
# Análises do Plano de Gestão de Riscos-Chave

## Quantidade de Riscos




Em 2024, foram identificados 90 riscos-chave no PGRC, número similar em comparação com a versão de 2019 e 25% acima do apresentado em 2023. Esse crescimento reflete a ampliação do escopo de riscos abordados no novo plano de 2024, que incorporou, pela primeira vez, os riscos levantados pelas Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, bem como da EJE, além de novos riscos identificados nos PTRs da COPEG e SGS.

## Quantidade de Processos

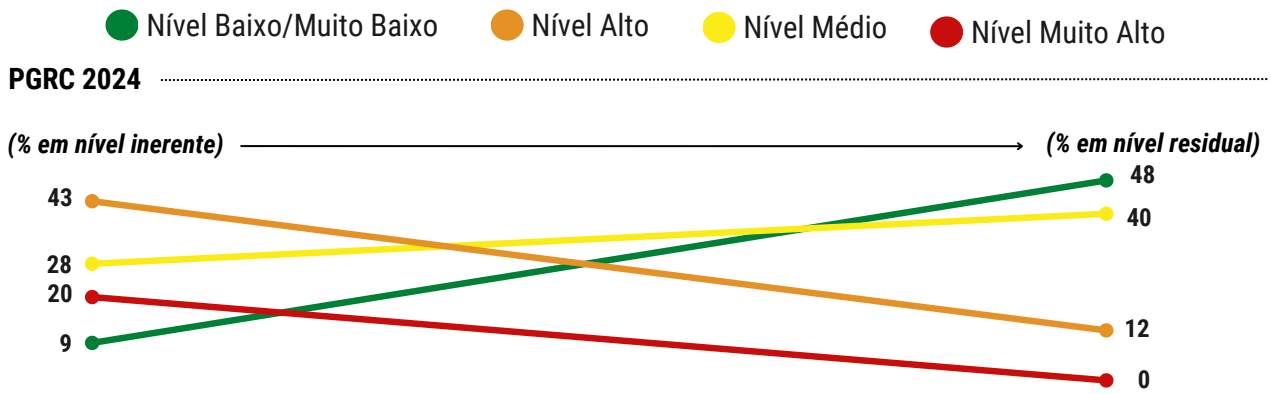



De 2019 a 2024, observou-se uma evolução dinâmica nos processos críticos do PGRC, partindo de 32 processos em 2019 e alcançando 37 em 2024, com variações no período intermediário. Durante esses anos, houve constante avaliação e revisão dos PTRs, resultando em oscilações no número de processos críticos - com reduções em 2020 e 2023, quando alguns processos foram reavaliados e deixaram de ser considerados críticos; já em 2022 e 2024, houve crescimento, refletindo a identificação de novos riscos considerados relevantes para a organização.

## Risco Inerente X Risco Residual

**Os gráficos a seguir ilustram a diferença entre os níveis dos riscos inerentes e residuais presentes nas versões do PGRC de 2019, 2020, 2022, 2023 e 2024.** Vale destacar que o risco inerente se refere à classificação do evento sem considerar os controles internos existentes, enquanto a classificação do risco residual já leva em conta esses controles.

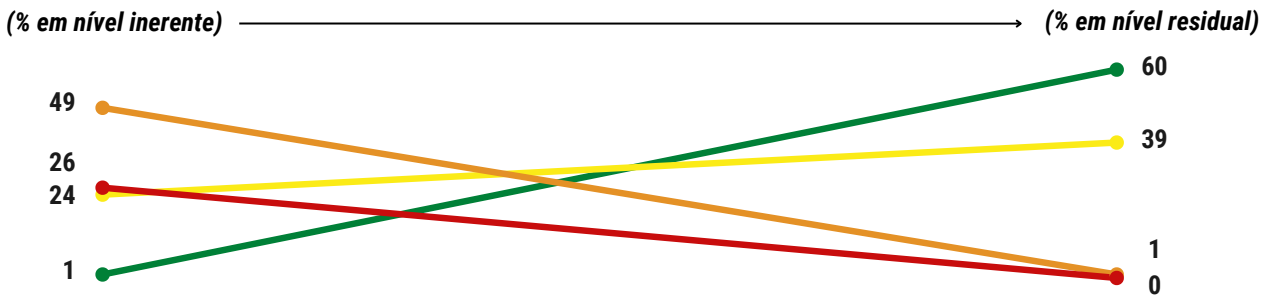
A avaliação da eficácia dos controles internos pode ser observada pela variação positiva no percentual de riscos classificados como "baixo/muito baixo" e pela redução dos riscos classificados como "alto" e "muito alto". Abaixo, é possível observar a evolução do nível de risco ao se realizar a transição da avaliação de risco inerente para risco residual.



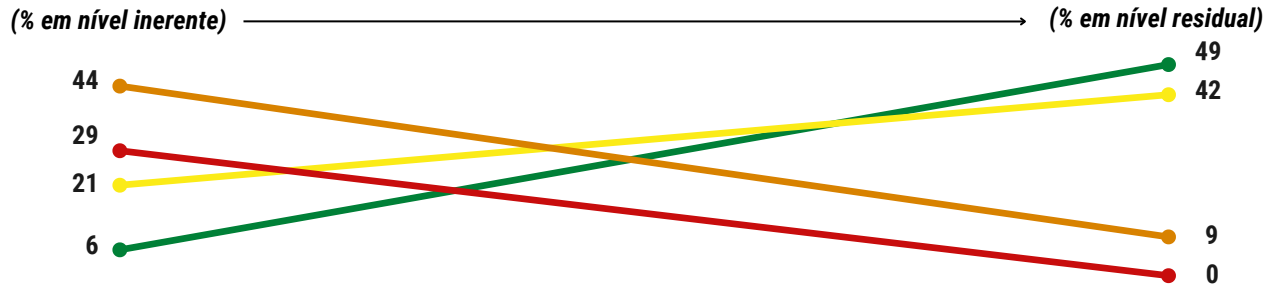



Seção de Apoio à Gestão de Riscos e de Processos

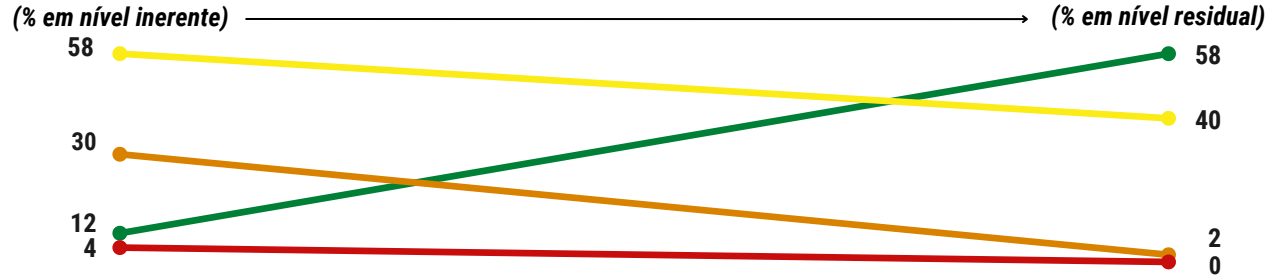
**PGRC 2023**



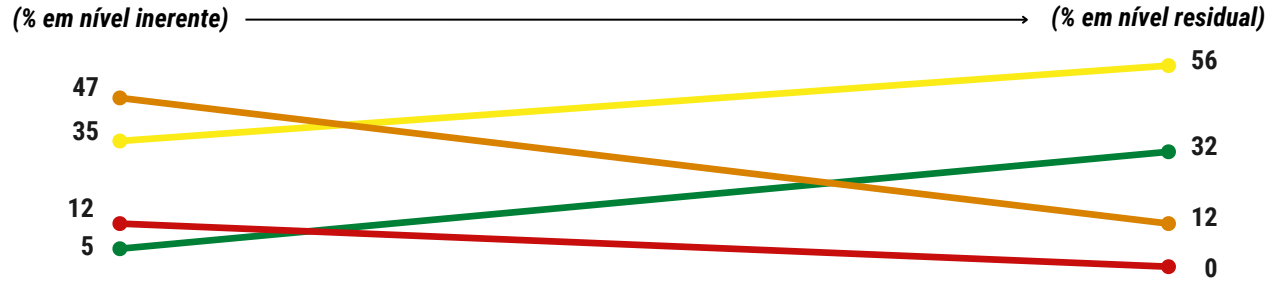

**PGRC 2022**




**PGRC 2020**



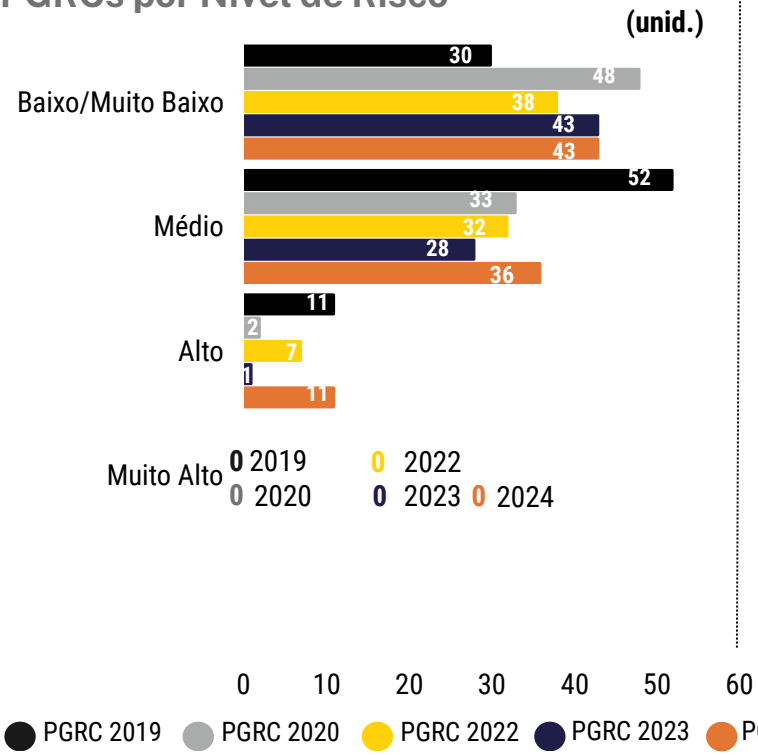

**PGRC 2019**



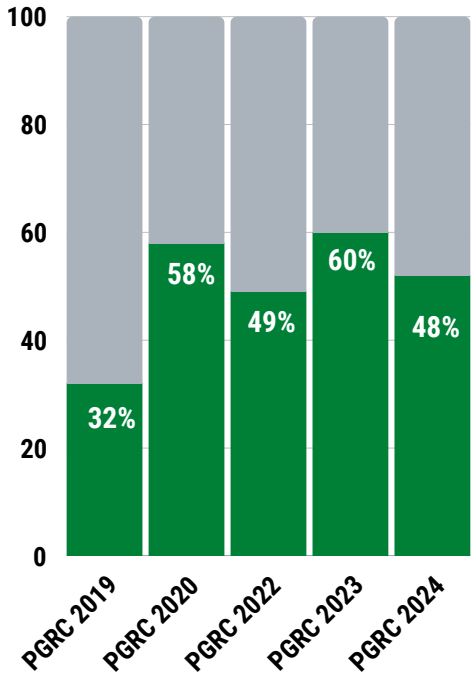
## Evolução do Nível de Risco Residual

O primeiro gráfico a seguir apresenta os níveis residuais dos riscos-chave de 2019, 2020, 2022, 2023 e 2024. O segundo gráfico (localizado abaixo à direita) destaca os percentuais de riscos que estão dentro do apetite a risco do Tribunal, ou seja, aqueles classificados como "baixo" ou "muito baixo", considerados aceitáveis para o Órgão.

### Riscos Residuais dos PGRCs por Nível de Risco




### Percentual de Riscos dos PGRCs em nível aceitável




## Evolução nos tratamentos dos riscos-chave

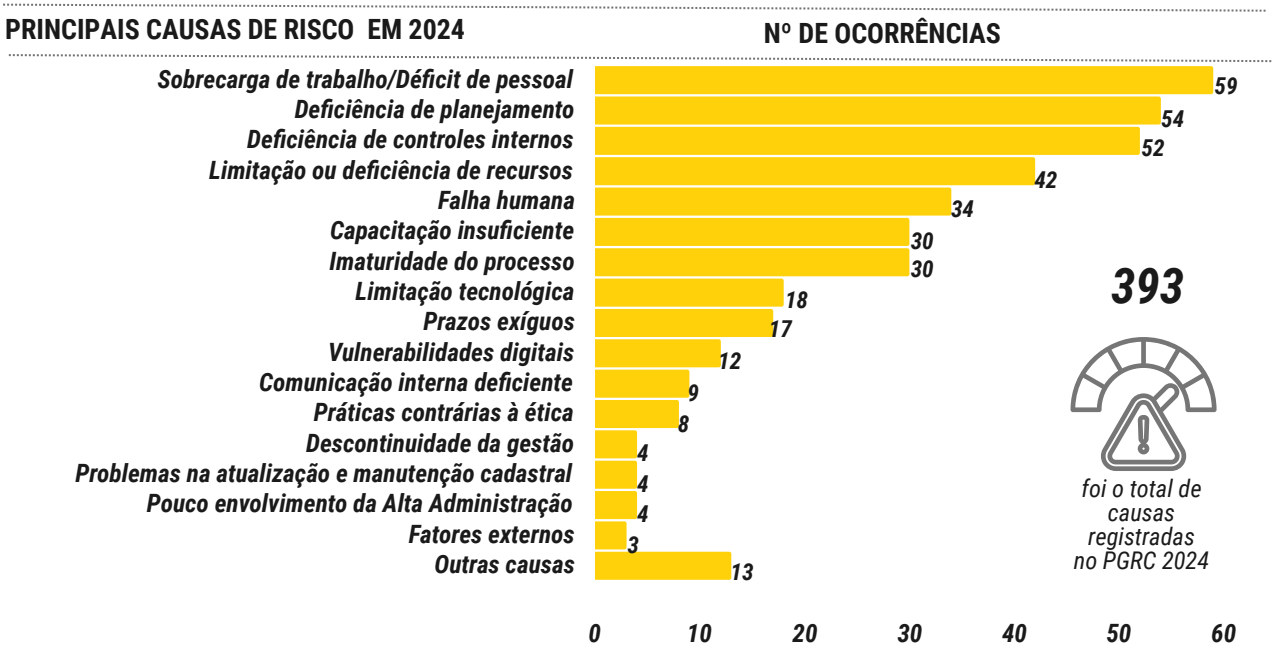
A análise dos gráficos acima revela que houve uma evolução no tratamento dos riscos-chave identificados nos anos de 2019 e 2024. Observa-se um aumento significativo nos riscos residuais dentro do apetite a risco do Tribunal, que passaram de 30 (32%) em 2019 para 43 (48%) em 2024. Essa tendência pode sinalizar aprimoramento na identificação e priorização dos riscos, com maior foco nos aspectos verdadeiramente críticos para a organização, indicando uma gestão mais eficiente e voltada para os riscos estrategicamente relevantes.

No entanto, comparando os anos de 2023 e 2024, observa-se que o número absoluto de riscos residuais dentro do apetite a risco do Tribunal permaneceu constante em 43 riscos. A variação no percentual entre os dois anos (de 60% em 2023 para 48% em 2024) deve-se exclusivamente à diferença no número total de riscos identificados em cada período. Enquanto em 2023 os 43 riscos-chave dentro do apetite a risco do Tribunal representavam 60% de um total de 72 riscos, em 2024, 43 passaram a representar 48% do total de 90 riscos, indicando um aumento no número total de riscos identificados no último ano, devido a incorporação de novos riscos resultantes da análise de novos PTRs, bem como da inclusão de novos riscos de determinadas unidades, como mencionado anteriormente neste relatório.

# Principais Causas de Riscos-Chave

Compreender e analisar as causas dos eventos é essencial para uma gestão de riscos eficiente, pois, na maioria das situações, o tratamento deve ser elaborado de maneira preventiva, focando no controle dessas vulnerabilidades.

Abaixo, apresenta-se gráfico com as principais causas dos riscos em 2024, com o objetivo de possibilitar uma atuação mais eficaz da Administração no tratamento das causas comuns a diversos riscos.




## Considerações sobre causas de riscos-chave

A análise comparativa das causas dos riscos entre 2022 e 2024 revela um aumento significativo no subdimensionamento da força de trabalho da organização. Em 2022, a análise destacou fatores relacionados à força de trabalho, com ênfase em sobrecarga de trabalho/déficit de pessoal (44 ocorrências) e capacitação inadequada (33 ocorrências). A falha humana também foi identificada como um fator relevante, com 31 registros, indicando a necessidade de aprimorar os processos de supervisão e treinamento.

Nos anos subsequentes, a sobrecarga de trabalho/déficit de pessoal permaneceu como o principal fator de risco, atingindo 59 citações em 2024, o que representa um aumento considerável em comparação aos anos anteriores. A evolução das causas de riscos também trouxe novos elementos críticos em 2023, com o crescimento de ocorrências relacionadas a "limitações e deficiências de recursos" (de 15 para 20 ocorrências) e o aumento das deficiências de planejamento (de 16 para 32 ocorrências). Em 2024, a deficiência de controles internos registrou 52 ocorrências, enquanto a imaturidade do processo foi mencionada 30 vezes. Esses dados podem sinalizar mudança na percepção organizacional dos riscos, transitando de uma visão mais operacional para uma abordagem mais estratégica e sistêmica, que exige atenção especial para a mitigação e tratamento adequado dos riscos identificados.

# Desafios enfrentados e oportunidades de melhoria

Desde a implementação do Sistema de Gestão de Riscos (SGR) do TRE-BA em 2018, diversas oportunidades de aprimoramento dos procedimentos relacionados à Gestão de Riscos no Órgão foram identificadas. Isso incluiu revisões nas normas e na metodologia, orientações da SEGEPRO/COPEG às unidades responsáveis pelos riscos e o início do desenvolvimento de um modelo simplificado de Plano de Tratamento de Riscos (PTR).

Em 2024, reconhecendo a necessidade de evolução e amadurecimento do sistema, foi realizada atualização significativa do SGR, formalizada pela Resolução Administrativa nº 24/2024. O principal objetivo dessa revisão foi simplificar e tornar mais acessível a gestão de riscos, estabelecendo práticas mais viáveis e eficazes, alinhadas à realidade e às necessidades atuais da organização.

Em 2025, estão previstas oficinas para orientar gestores(as) de riscos sobre a importância do tema, as mudanças implementadas e o preenchimento do novo PTR.

## Desafios enfrentados

Entre os principais desafios enfrentados, destacam-se a baixa maturidade organizacional em Gestão de Riscos e o limitado envolvimento dos(as) altos(as) gestores(as) no processo de identificação e análise dos riscos da Instituição. Como consequência direta desse cenário, os PTRs, frequentemente, identificam riscos com pouca relevância institucional, o que compromete seu potencial como ferramenta de apoio à tomada de decisão pelos(as) gestores(as) e pelo Conselho de Governança.

Para abordar essas questões, as oficinas programadas para 2025 terão como foco principal ressaltar a importância estratégica da gestão de riscos, além de capacitar as equipes na identificação de riscos relevantes e no monitoramento mais eficaz das ações de tratamento estabelecidas.

## Melhorias a serem implementadas

- *Implantar sistema informatizado para o acompanhamento da Gestão de Riscos do TRE-BA*
- *Realizar oficinas para aprimorar a gestão de riscos organizacionais.*
- *Criar processo SEI, por Secretaria, para monitoramento das ações de tratamento dos riscos*
- *Difundir a metodologia de gestão de riscos simplificada*
- *Adotar os objetivos dos processos de trabalho como foco na gestão de riscos*
- *Diminuir o escopo da Gestão de Riscos no Órgão*
- *Capacitar servidores(as) no novo modelo da Planilha do PTR*
- *Manter a capacitação continuada em Gestão de Riscos*

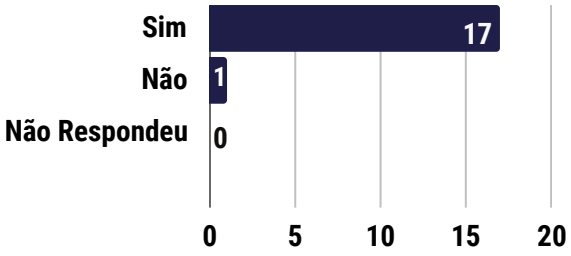
# Relatórios de Gestão de Riscos das Unidades

Em cumprimento ao art. 11 da Res. Adm. nº 16/2018, os Gestores de Riscos do TRE-BA apresentaram seus Relatórios de Gestão de Riscos do exercício de 2024, com considerações sobre seus respectivos PTRs. O relatório é formalizado por meio de um formulário modelo, com perguntas que visam levantar informações sobre a gestão de riscos nas diversas áreas do Tribunal. Além disso, o documento busca orientar as unidades respondentes a realizar uma análise crítica dos registros presentes em seus próprios planos, por meio do comparativo dos PTRs revisados ao longo dos anos.

**Veja a seguir informações resultantes da compilação de algumas das perguntas constantes no relatório preenchido pelas unidades.**

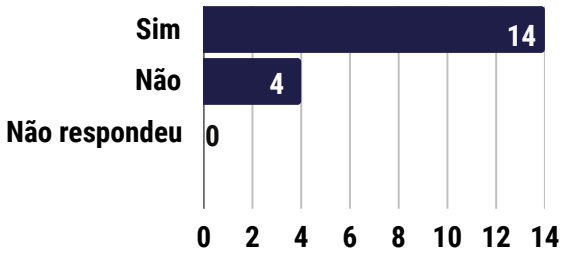
## Q2. As causas de risco identificadas no(s) PTR(s) coincidem com fraquezas e/ou ameaças citadas na matriz SWOT apresentada?

A maioria das unidades considerou que as ameaças e fraquezas identificadas na análise do contexto foram causas dos riscos apontados no PTR, evidenciando coerência entre os atributos definidos na análise SWOT e os elementos de risco presentes nos planos elaborados.



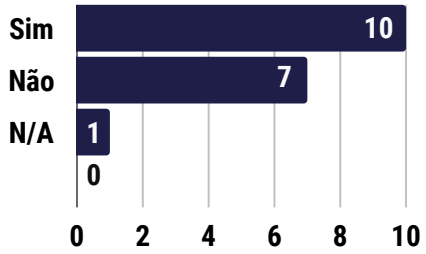

## Q3. Você considera que a elaboração do(s) PTR(s) auxiliou na melhoria do(s) objeto(s) de risco priorizado(s)?

A grande maioria das unidades destacou que a elaboração do PTR contribuiu para a priorização dos riscos. Os principais benefícios apontados incluem maior clareza na definição das metas, evolução dos controles internos, padronização dos processos e aumento na eficiência e eficácia das atividades. No entanto, desafios como a dependência de outras unidades e a resistência inicial à cultura de gestão de riscos ainda exigem atenção contínua.



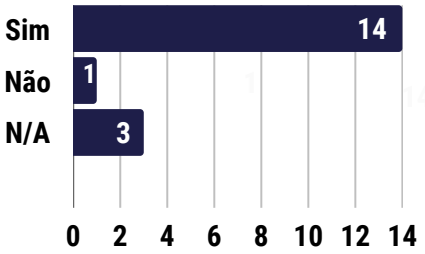
## Q4. Houve tratamento(s) planejado(s) no(s) PTR(‘s) original(is) que não foi(foram) implementado(s)?

A não implementação das ações de tratamento previstas nos PTRs deve-se, principalmente, a modificações nos planejamentos das unidades, à dependência de ações do TSE, à insuficiência de pessoal e à multiplicidade de demandas. Outros fatores relevantes incluem a falta de capacitação dos servidores e as dificuldades na contratação de ferramentas tecnológicas. Apesar desses desafios, algumas ações foram parcialmente implementadas, o que resultou em avanços nos processos e maior eficiência operacional.




## Q5. Os riscos identificados foram comunicados às partes interessadas?

Em relação à comunicação dos riscos às partes interessadas, incluindo as unidades responsáveis pelos tratamentos, 14 unidades relataram que realizam essa comunicação, enquanto 1 unidade afirmou não ter comunicado adequadamente os eventos identificados. Apesar disso, algumas unidades destacaram a ausência de esforços para implementar as ações de tratamento. Esse problema será abordado por meio das mudanças na metodologia previstas para 2025.




## Q6. O que facilitou ou dificultou a gestão dos riscos identificados no PTR?

Dentre as dificuldades relatadas para a gestão dos riscos identificados nos PTRs das unidades, destacam-se: falta de tempo para dedicar à matéria e ao planejamento das ações das unidades; sobrecarga de trabalho; dependência de outras unidades para a implementação das ações de tratamento; insuficiência de recursos humanos e tecnológicos e a descontinuidade da gestão devido às constantes reestruturações organizacionais no Tribunal. Esses fatores reforçam a necessidade de um dimensionamento adequado da força de trabalho, planejamento aprimorado e ajustes na estrutura organizacional para mitigar os impactos e garantir maior efetividade na gestão de riscos.

Quanto às facilidades registradas, destaca-se o apoio da SEGEPRO como unidade de consultoria, evidenciando a importância de uma equipe capacitada e engajada na gestão de riscos. Além disso, o uso de ferramentas como planilhas, demonstrativos, check-lists e sistemas informatizados contribuiu para o controle e a rastreabilidade das ações, promovendo a identificação e mitigação dos riscos de forma mais eficiente.

# Anexo I

# Glossário e Siglas

**Apetite ao risco:** grau de exposição a incertezas que a organização está disposta a aceitar para alcançar seus objetivos;

**Controles internos:** conjunto de regras, métodos, procedimentos, protocolos, rotinas, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada na organização, destinados a enfrentar os riscos a que ela está exposta e fornecer segurança razoável para a consecução da missão institucional e objetivos organizacionais;

**Evento:** um ou mais incidentes ou ocorrências, proveniente do ambiente interno ou externo, ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo também consistir em algo não acontecer;

**Gestão de riscos:** atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos;

**Gestor(a) de riscos:** servidor(a) com autoridade e responsabilidade para gerenciar riscos e com competência para orientar e acompanhar as ações de identificação, avaliação, resposta e monitoramento de risco;

**Impacto:** resultado de um evento que afeta os objetivos;

**Nível do risco:** medida da importância ou significância do risco, considerando a probabilidade de ocorrência do evento e o seu impacto nos objetivos;

**Objeto de gestão de riscos:** qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa, ação ou plano institucional, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos da organização;

**Plano de Gestão de Riscos-Chave:** conjunto de ações deliberadas pelo Conselho de Governança, embasado nos objetivos estratégicos e nos planos de tratamento de riscos propostos pelos(as) gestores(as) de riscos;

**Plano de Tratamento de Riscos:** conjunto de ações selecionadas pelos(as) gestores(as) de riscos, com indicação de procedimentos, atribuições de responsabilidades e prazos para implementação, com vistas a identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos dos processos institucionais;

**Probabilidade:** chance de algo acontecer;

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

**Risco Estratégico:** são os relacionados à tomada de decisão pela Alta Administração, que podem impactar diretamente o atingimento dos objetivos estratégicos;

**Risco inerente:** é o risco próprio, agregado ou inerente à atividade desenvolvida, anterior a qualquer tratamento;

**Risco residual:** parcela do risco inerente não modificada por tratamento. Pode ser chamado de risco retido ou remanescente;

**Risco:** efeito da incerteza sobre os objetivos, medido em termos de probabilidade e impacto;

**Tratamento de riscos:** processo para modificar o risco.

# Siglas

**COPEG:** Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica

**EJE:** Escola Judiciária Eleitoral

**GABDES:** Gabinete de Desembargador Eleitoral

**PGRC:** Plano de Gestão de Riscos-Chave

**PTR:** Plano de Tratamento de Riscos

**RES. ADM:** Resolução Administrativa

**SAU:** Secretaria de Auditoria Interna

**SCR:** Secretaria da Corregedoria Regional Eleitoral

**SEGEPRO:** Seção de Apoio à Gestão de Processos e de Riscos

**SGA:** Secretaria de Gestão Administrativa

**SGP:** Secretaria de Gestão de Pessoas

**SGPRE:** Secretaria-Geral da Presidência

**SGS:** Secretaria de Gestão de Serviços

**SJU:** Secretaria Judiciária

**SOF:** Secretaria de Orçamento, Finanças e Contabilidade

**SPR**: Secretaria da Presidência

**SPL**: Secretaria de Planejamento de Estratégia, Inovação e de Eleições

**TRE-BA:** Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

"A implementação de uma abordagem sistemática e contínua para a gestão de riscos é essencial para o crescimento e a sustentabilidade de qualquer organização.”

TRE-BA

Justiça,
Cidadania
e Serviço