

GESTÃO DE RISCOS

MANUAL SIMPLIFICADO - TRE-BA

GERENCIANDO RISCOS NA PRÁTICA

2024

SUMÁRIO

SUMÁRIO	2
1 - Introdução	3
2 - O que é Gestão de Riscos?	3
3 - Base teórica	3
3.1 - COSO ERM	3
3.2 - ISO 31000	4
3.3 - Declaração de posicionamento: Modelo das Três linhas	4
4 - Processo de Gerenciamento de Riscos no TRE-BA	5
A priorização da gestão de riscos considera não apenas o grau de importância para a organização, mas também o histórico de problemas ocorridos.	5
4.1 - Identificação de Riscos	5
4.2 - Análise do Risco e Avaliação do Risco	8
5 - Atores do Gerenciamento de Riscos no TRE-BA	12
5.1 - 1ª Linha - Gestores de Riscos (titulares de Secretarias, Assessorias, Coordenadorias, Seções e Cartórios Eleitorais)	12
5.2 – 2ª Linha - Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica (COPEG)	13
5.3 - 3ª Linha - Secretaria de Auditoria Interna	13
6 - Monitoramento de Plano de Tratamento de Riscos	14
7 - Capacitação em Gestão de Riscos	14
ANEXO I - INVENTÁRIO DE RISCOS POR CATEGORIA DE RISCOS	17
ANEXO II - PLANILHA DE TRATAMENTO DE RISCOS – PTR	30
ANEXO III - FLUXO ORQUESTRADOR DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	31
ANEXO IV - FLUXO DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS	32
ANEXO V - FLUXO DO PROCESSO DE MONITORAMENTO DE PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS	33
ANEXO VI - FLUXO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DE RISCOS	34

1 - Introdução

A gestão de riscos desempenha um papel crucial nas organizações públicas, auxiliando-as, de forma eficaz e responsável, no cumprimento de sua missão e objetivos.

É uma ferramenta essencial para garantir o uso eficiente e transparente dos recursos públicos, promover a melhoria da tomada de decisão, da eficiência e da eficácia dos serviços públicos, fortalecendo a resiliência da organização em tempos de crise.

2 - O que é Gestão de Riscos?

Risco é a possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto sobre o atingimento dos objetivos. O risco é mensurado em termos de **impacto** e **probabilidade**.

A Gestão de Riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. É o processo que visa fornecer uma garantia razoável ao atingimento dos objetivos da organização.

3 - Base teórica

3.1 - COSO ERM

O *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) – Comitê das Organizações Patrocinadoras - entidade do setor privado, sem fins lucrativos, foi criada nos Estados Unidos em 1985, com o objetivo de fornecer liderança inovadora em gestão de riscos, controle interno, prevenção de fraudes e governança corporativa. Voltada para o aperfeiçoamento da qualidade de relatórios financeiros, principalmente para estudar as causas da ocorrência de fraudes nesses relatórios, divulgou em 2004 o trabalho “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (COSO ERM)”, definindo gerenciamento de riscos da seguinte forma:

“É um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos”.

3.2 - ISO 31000

A ISO 31000 (*International Organization for Standardization* – Organização Internacional de Padronização) fornece princípios e diretrizes genéricas para a gestão de riscos, podendo ser utilizados por empresas de qualquer porte, tanto no setor público quanto no setor privado.

Usa 11 princípios que são a base para um processo eficaz de gerenciamento de riscos:

- Criar e proteger valor;
- ser parte integrante de todos os processos organizacionais;
- ser parte da tomada de decisões;
- abordar explicitamente a incerteza;
- ser sistemático, estruturado e oportuno;
- basear-se nas melhores informações disponíveis;
- ser feito sob medida;
- considerar fatores humanos e culturais;
- ser transparente e inclusivo;
- ser dinâmico, interativo e capaz de reagir a mudanças;
- facilitar a melhoria contínua da organização.

3.3 - Declaração de posicionamento: Modelo das Três linhas.

Difundido pelo *The Institute of Internal Auditors* - IIA (Instituto dos Auditores Internos), o modelo das três linhas ajuda as organizações a identificar estruturas e processos que melhor auxiliem no atingimento dos objetivos e facilitem uma forte governança e gerenciamento de riscos.

Por essa abordagem, identificam-se três grupos (ou linhas) envolvidos no gerenciamento eficaz de riscos, com as seguintes funções:

- a) 1ª linha – compõe-se de funções que gerenciam e têm propriedade de riscos, realizando a gestão operacional e os procedimentos rotineiros de riscos e controles internos. Os controles internos são desenvolvidos como sistemas e processos sob sua orientação e responsabilidade. Nesse nível são identificados, avaliados e tratados riscos por meio do desenvolvimento e da implementação de políticas e procedimentos de controle interno que possam oferecer garantia razoável para que as atividades desempenhadas em seu âmbito de atuação estejam de acordo com as metas e objetivos;
- b) 2ª linha – compõe-se de funções que supervisionam riscos, estabelecidas para garantir que a primeira linha funcione como pretendido no que diz respeito à gestão de riscos e controles. Seu papel é coordenar as atividades de gestão de riscos, orientar e monitorar a implementação das práticas de gestão de riscos por parte da gestão operacional;

- c) 3ª linha – compõe-se de funções que fornecem avaliações independentes, tais quais as avaliações realizadas pela auditoria interna.



Figura 1: Modelo das três linhas (IIA)

4 - Processo de Gerenciamento de Riscos no TRE-BA

A priorização da gestão de riscos considera não apenas o grau de importância para a organização, mas também o histórico de problemas ocorridos.

4.1 - Identificação de Riscos

Na etapa de identificação de riscos, realiza-se o reconhecimento e a descrição dos riscos associados aos objetivos de um processo organizacional, identificando suas categorias e unidade gestora do risco.

Constituem conceitos relevantes desta etapa de identificação de riscos que compõem o processo de gestão de riscos:

Risco – Qualquer evento, em potencial, que possa dificultar ou impedir o alcance de objetivos, mensurado em termos de probabilidade e impacto. É o efeito da incerteza nos objetivos de uma organização.

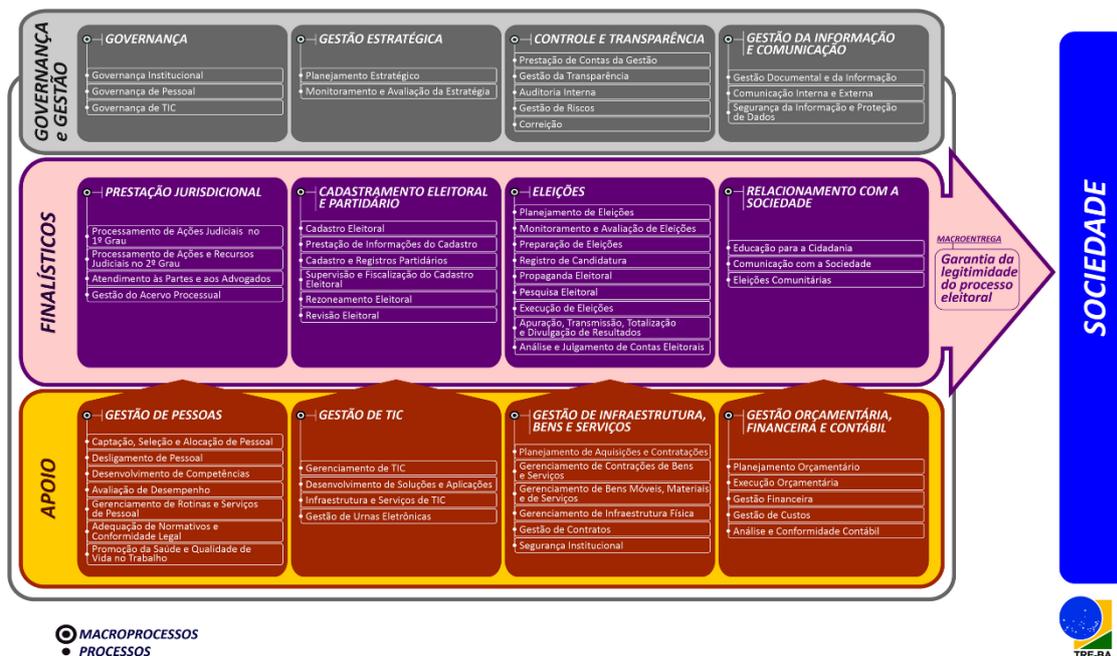
Categoria de Risco:

- **Operacional** - são os relacionados a procedimentos ou processos internos de uma organização. Podem afetar negativamente a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados à população.
- **Estratégico** - podem impactar diretamente no atingimento dos objetivos estratégicos.

- **Conformidade** - são os relacionados ao não atendimento à legislação, normas e procedimentos vigentes.
- **Comunicação** - podem surgir de falhas ou deficiências na comunicação dentro de uma organização ou entre a organização e as partes interessadas.
- **Sustentabilidade** - referem-se à possibilidade de danos ou perdas associadas à falta de práticas sustentáveis em diversas áreas como meio ambiente, sociedade e economia. Esse tipo de risco surge quando as atividades humanas comprometem a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades.
- **Tecnológico** – referem-se às ameaças associadas ao uso de tecnologia de uma organização. Podem surgir devido à adoção, implementação ou dependência de tecnologias digitais, sistemas de informação e infraestrutura tecnológica.
- **De Pessoal** - eventos associados à força de trabalho de uma organização. Podem ter várias origens e podem afetar a segurança, saúde, produtividade, desempenho e cultura organizacional. Podem incluir ameaças relacionadas à gestão de recursos humanos e relações laborais.
- **Orçamentário** - é a possibilidade de desvios entre o planejamento financeiro de uma organização e sua execução. Podem resultar em déficits financeiros, atrasos na prestação de serviços públicos, cortes em programas e projetos ou necessidade de realocação de recursos.
- **Integridade** - são os relacionados à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos de conduta, que possam comprometer os valores e padrões preconizados pela Instituição e a realização de seus objetivos.
- **De Eleições** - eventos que se referem a uma série de ameaças e desafios que podem afetar a integridade, a justiça e a legitimidade do processo eleitoral. Podem surgir em várias etapas do ciclo eleitoral, desde o registro de eleitores até a contagem dos votos e a proclamação dos resultados.
- **Crítico:** evento significativo, com impacto potencial relevante nas principais atividades ou objetivos da organização.

Cadeia de valor - diagrama que demonstra como a instituição está organizada para gerar valor e benefícios aos cidadãos, por meio do encadeamento de seus processos de trabalho. Indica os macroprocessos e os processos críticos para o desempenho estratégico, sob uma lógica horizontal e transversal, e não sob a ótica do organograma.

CADEIA DE VALOR TRE-BA



Processos Organizacionais - Cadeia de Valor TRE-BA 2021-2026

Assim, na fase de identificação de riscos, os gestores de riscos deverão:

1. Acessar a Planilha de Tratamento de Riscos (PTR) encaminhada/disponibilizada pela Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica (COPEG);
2. Na coluna **“PROCESSO ORGANIZACIONAL”** o gestor de risco deverá indicar o processo organizacional relacionado ao risco e descrever na coluna **“OBJETIVO/FINALIDADE DO PROCESSO”** quais objetivos/finalidade do processo avaliado;
3. Na coluna **“UNIDADE GESTORA DO RISCO”** deverá ser anotada a unidade (Secretaria, Assessoria, Coordenadoria, Seção ou Cartório Eleitoral) responsável pela mitigação do risco;
4. Com base no conhecimento do processo, na coluna **“EVENTOS DE RISCO”** os gestores de riscos deverão levantar os possíveis riscos que podem impactar o atingimento dos objetivos do processo;
5. Nesta etapa o gestor de risco deverá selecionar na coluna **“CATEGORIA DE RISCO”** o tipo de risco que mais se assemelha ao evento de risco identificado.

Planilha de Tratamento de Riscos TRE-BA - Identificação do Risco

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO					
PROCESSO ORGANIZACIONAL (Cadeia de Valor)	OBJETIVOS/FINALIDADE DO PROCESSO	UNIDADE GESTORA DO RISCO	ID	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA DE RISCO
			R1		
			R2		
			R3		
			R4		

4.2 - Análise do Risco e Avaliação do Risco

Na etapa de análise dos riscos, os eventos de risco deverão ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto com a finalidade de identificar, inicialmente, o risco inerente, avaliar os controles já instituídos, e, em seguida, verificar se o risco residual demanda tratamento ou não.

Constituem conceitos relevantes da etapa de análise e avaliação de riscos que compõe o processo de gestão de riscos:

Probabilidade – chance de algo acontecer. Está associado às causas do risco.

Impacto – resultado de um evento que afeta os objetivos. Está associado às consequências do risco.

Risco Inerente - é o risco próprio, agregado ou inerente à atividade desenvolvida, anterior a qualquer tratamento. Risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais (controles) que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

Controles Internos - conjunto de regras, métodos, procedimentos, protocolos, rotinas, conferências e trâmite 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.

Nível de confiança nos controles – consiste na definição da eficácia dos controles com base em critérios objetivos estabelecidos para análise dos controles implementados e para cálculo do risco residual.

Risco Residual – parcela do risco inerente não modificada por tratamento. Risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais (controles) para tratamento do risco. Pode ser chamado de risco retido ou remanescente. Será obtido a partir da multiplicação entre o risco inerente e o nível de confiança nos controles (Risco Inerente x Nível de Confiança nos Controles).

Resposta ao risco - adoção de ações para modificar o risco residual e trazê-lo para dentro do apetite a risco institucional.

As opções de resposta ao risco no TRE-BA são:

Mitigar o risco: reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrência do risco.

Aceitar o risco: aceitar ou tolerar o risco sem que nenhuma ação específica seja tomada, pois, ou o nível do risco é considerado baixo ou a capacidade da organização para tratar o risco é limitada ou o custo é desproporcional ao benefício.

Assim, na fase de análise e avaliação dos riscos os gestores de riscos deverão:

1. Na coluna “**PROBABILIDADE**”, selecionar a chance de o risco ocorrer: baixo, médio e alto, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Escala de Probabilidade

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO
BAIXA	A probabilidade da ocorrência do risco é improvável ou rara. De forma inesperada, excepcional ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade. Não se espera que o evento de risco ocorra.
MÉDIA	A probabilidade da ocorrência do risco é possível. O evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade. O evento de risco pode ocorrer em algum momento.
ALTA	A probabilidade de ocorrência do risco é provável ou até certa. De forma esperada o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade. Provavelmente ocorrerá.

Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos, 2018 TCU, com adaptações pelo TRE-BA.

2. Na coluna “**IMPACTO**”, selecionar o impacto caso o evento de risco ocorra, conforme tabela abaixo:

Tabela 2 - Escala de Impacto

IMPACTO	DESCRIÇÃO
BAIXO	O impacto é pouco importante para o alcance do objetivo organizacional ou processo de trabalho associado; não compromete a execução do processo associado; causa pouca quantidade de desconformidade com a legislação vigente ou as consequências resultantes são insignificantes.
MÉDIO	O impacto é importante para o alcance do objetivo organizacional ou processo de trabalho associado, mas não compromete a execução do desse processo; causa quantidade de desconformidades com a legislação vigente em quantidade moderada.
ALTO	O impacto é muito importante para o alcance do objetivo organizacional ou processo de trabalho associado; dificulta ou pode até impedir a execução desse processo; causa grande quantidade de desconformidades com a legislação vigente.

Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos, 2018 TCU, com adaptações pelo TRE-BA.

3. Uma vez definida a probabilidade de ocorrência do evento de risco e definida sua magnitude (impacto), automaticamente a Planilha de Tratamento de Riscos definirá o nível do “**RISCO INERENTE**” (baixo, médio e alto), conforme matriz de probabilidade x impacto, abaixo:

Tabela 3 - Matriz de Probabilidade X Impacto

NÍVEL DE RISCO		PROBABILIDADE		
		ALTA	MÉDIA	BAIXA
IMPACTO	ALTO	ALTO	ALTO	MÉDIO
	MÉDIO	ALTO	MÉDIO	BAIXO
	BAIXO	MÉDIO	BAIXO	BAIXO

Fonte: Auditoria Coordenada TSE/TREs, 2017.

4. Na coluna “**CONTROLES INTERNOS**”, o gestor de risco deverá relacionar todos os controles que são utilizados pela gestão para mitigar a probabilidade de ocorrência do evento de risco ou minimizar o seu impacto.
5. Uma vez listados os controles mitigatórios, e, já definidos os responsáveis pelo controle (na coluna Unidade Gestora do Risco), na coluna “**NÍVEL DE CONFIANÇA DOS CONTROLES**”, o gestor do risco deverá atribuir uma nota para aquele controle implementado e selecionar o nível de confiança mais adequado aos controles estabelecidos, conforme tabela abaixo:

Tabela 4 - Nível de Confiança dos Controles

NÍVEL DE CONFIANÇA NO CONTROLE	DESCRIÇÃO DO CONTROLE	Grau de Confiança
INEXISTENTE	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	0%
FRACO	Controles para atender a um fim específico, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo grau de confiança no conhecimento das pessoas, em geral realizado de maneira manual.	25%
MEDIANO	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco, devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	50%

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SATISFATÓRIO	Controles praticados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco consideravelmente.	75%
FORTE	Controles instituídos podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando adequadamente os aspectos relevantes do risco.	95%

Fonte: Referencial básico de Gestão de Riscos 2018, TCU, com adaptações e alteração da escala.

6. Uma vez definido o nível de confiança dos controles, a Planilha de Tratamento de Riscos irá automaticamente calcular o **“RISCO RESIDUAL”**, entre os níveis baixo, médio e alto, e avaliar automaticamente a **“RESPOSTA A RISCO”**. Em conformidade com o apetite a risco do TRE-BA, os riscos residuais considerados baixo poderão ser aceitos pelos gestores de riscos. **Os riscos residuais médios e altos deverão ser, necessariamente, tratados pelos gestores de riscos.**

Os gestores devem identificar soluções, ou seja, **ações de tratamento**, que tragam o risco residual para dentro do apetite a risco institucional, devendo documentar em processo eletrônico específico as soluções identificadas. Para ações de tratamento envolvendo **unidade diversa** daquela que propôs o tratamento, esta deve ser **notificada** para que se manifeste sobre a viabilidade de desenvolver e implementar tal ação.

7. Assim, na Planilha de Tratamento de Riscos o gestor de risco deverá anotar o número do processo SEI em que tramitará a medida mitigadora proposta na coluna **“N.º DO PROCESSO SEI - AÇÃO DE TRATAMENTO”**, **caso a resposta ao risco seja MITIGAR.**

ATENÇÃO: Deverá ser gerado apenas 1 (um) processo SEI, por Secretaria, para tramitar todas as ações de tratamento relacionadas aos riscos atinentes a essa unidade.

Se a resposta ao risco for **ACEITAR**, nenhuma medida precisará ser adotada.

Planilha de Tratamento de Riscos TRE-BA - Análise e Avaliação do Risco

ANÁLISE DO RISCO					AVALIAÇÃO DO RISCO		
PROBABILIDADE	IMPACTO	RISCO INERENTE	CONTROLES INTERNOS	NÍVEL DE CONFIANÇA NOS CONTROLES	RISCO RESIDUAL	RESPOSTA AO RISCO	N.º DO PROCESSO SEI - AÇÃO DE TRATAMENTO

IMPORTANTE - O custo de se controlar um risco não deve superar os benefícios esperados do controle. A relação custo benefício é uma limitação ao controle interno, justamente porque existem riscos que não são controlados devido ao alto custo que isso implicaria, cabendo assim à Administração julgar, com base na sua experiência, a relação custo-benefício do controle. Desta forma, aqueles riscos residuais que forem considerados médios e altos poderão ser aceitos, caso fique comprovado pelo gestor de risco que o custo de implementação dos controles **supera** os benefícios de instituí-los. Essa avaliação do custo e a opção por não estabelecer o controle deverão estar **documentadas** em processo eletrônico específico, identificado na Planilha de Tratamento de Riscos.

5 - Atores do Gerenciamento de Riscos no TRE-BA

5.1 - 1ª Linha - Gestores de Riscos (titulares de Secretarias, Assessorias, Coordenadorias, Seções e Cartórios Eleitorais)

São os responsáveis pela gestão de riscos no TRE-BA. Esta linha é composta pelos titulares dos cargos e funções de direção, chefia e assessoramento.

O(a) Presidente, o(a) Vice-Presidente e os titulares da Diretoria-Geral e Secretaria-Geral da Presidência não são gestores de riscos, fazendo parte da governança do órgão.

Os cartórios eleitorais, por intermédio dos seus respectivos chefes de cartório, também deverão realizar a gestão de riscos conforme os processos da cadeia de valor afetos à sua área de atuação. A Comissão de Chefes de Cartórios da Capital e a Comissão Especial de Servidores do Interior ficarão responsáveis por consolidar, respectivamente, os riscos apresentados nos Planos de Tratamentos de Riscos (PTRs) dos cartórios eleitorais da capital e do interior do estado.

Os gestores de risco têm como função:

- identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos em sua área de atuação;
- revisar periodicamente os riscos;
- conhecer e adotar a política e os instrumentos de gestão de riscos, promovendo a efetividade dos controles;
- estimular a cultura da gestão de riscos em suas equipes;
- elaborar e atualizar os respectivos planos de tratamentos de riscos associados aos processos de trabalho em sua área de atuação;

- implementar ações de tratamento (medidas mitigatórias) para aqueles riscos que estejam acima do apetite a riscos institucional¹ (riscos médios e altos).

IMPORTANTE: os gestores de riscos das macrounidades (Secretarias e Assessorias) deverão definir os processos de trabalho da cadeia de valor do TRE-BA, integrantes do PEI vigente e planejamentos posteriores, associados a sua área de atuação, e, em parceria com suas unidades táticas e operacionais diretamente subordinadas, realizar a identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos. A unidade de maior hierarquia deverá **consolidar** o plano de tratamento de riscos da sua unidade.

Caso necessário, a implantação de medidas mitigatórias (ações de tratamento), deverá ser documentada em processo eletrônico específico.

Se as ações propostas dependerem da atuação de unidade diversa daquele que propôs o controle, a unidade deverá necessariamente comunicar à unidade responsável pela implementação para avaliar a viabilidade da instituição da medida mitigatória. Caso reste comprovada a inviabilidade da medida mitigadora, a unidade gestora do risco deverá pensar em ação de tratamento alternativa para mitigar o risco e documentá-lo em processo eletrônico específico.

5.2 – 2ª Linha - Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica (COPEG)

A segunda linha tem como função garantir que a primeira linha funcione como pretendido no que diz respeito à gestão de riscos e controles. Seu papel é coordenar as atividades de gestão de riscos, orientar e monitorar o estabelecimento das práticas de gestão de riscos por parte da Gestão.

As atribuições da COPEG e de suas unidades operacionais estão descritas nos arts. 41 a 46 da Resolução Administrativa TRE-BA nº 27/2024.

5.3 - 3ª Linha - Secretaria de Auditoria Interna

A auditoria interna constitui a terceira linha na gestão de riscos e tem como objetivo supervisionar, em conformidade com princípios e normativos afetos à prática profissional de auditoria interna, os sistemas de governança, controle interno e gerenciamento de riscos, da gestão estratégica fornecendo avaliações independentes e objetivas aos órgãos de governança e à alta administração.

As atribuições da Secretaria de Auditoria Interna estão descritas nos arts. 136 a 140 da Resolução Administrativa TRE-BA nº 27/2024.

¹ O custo de se controlar um risco não deve superar os benefícios esperados do controle. Desta forma, aqueles riscos residuais que forem considerados médios e altos poderão ser aceitos caso fique comprovado pelo gestor de risco que o custo de implementação dos controles supera os benefícios de implementá-lo.

IMPORTANTE: O modelo de posicionamento das linhas refere-se, neste manual, ao gerenciamento de riscos. Assim, a COPEG atua como 2ª linha da gestão de riscos do Órgão. Isso não significa que não existam outras unidades que atuem nessa linha de defesa, tal qual a Assessoria Jurídica, que funciona como 2ª linha de defesa da conformidade do Órgão nas áreas de pessoal, licitações e contratos.

6 - Monitoramento de Plano de Tratamento de Riscos

O monitoramento de Plano de Tratamento de Riscos (PTR), de recorrência anual, é uma etapa crucial no processo de gestão de riscos, contribuindo significativamente para a melhoria contínua da gestão de riscos, garantindo que as estratégias adotadas permaneçam relevantes e efetivas ao longo do tempo.

O monitoramento permite identificar mudanças no ambiente interno e externo que possam afetar o perfil de risco do Órgão, além de possibilitar ajustes oportunos no Plano de Tratamento de Riscos.

O processo de monitoramento do PTR envolve:

- contínua avaliação e acompanhamento das medidas implementadas para mitigar ou controlar os riscos identificados;
- a possibilidade de inclusão de novos riscos no PTR;
- a reavaliação do nível de confiança nos controles internos no momento da revisão do PTR;
- a inserção de ações de tratamento implementadas na coluna “Controles Internos” do PTR, caso essas ações tenham se tornado parte dos controles internos para mitigar o risco na Unidade.

Veja o mapa do processo Monitoramento de Plano de Tratamento de Riscos no **Anexo IV** deste manual, para melhor entendimento do assunto.

7 - Capacitação em Gestão de Riscos

A Capacitação em Gestão de Riscos é um componente fundamental para o sucesso de qualquer programa de gestão de riscos organizacional. Refere-se ao processo de promover e integrar a cultura de consciência e responsabilidade em relação aos riscos em todo o Tribunal. Este processo envolve a comunicação efetiva dos princípios, políticas e práticas de gestão de riscos, bem como a realização de treinamentos e workshops para desenvolver competências nesta área.

A disseminação visa criar uma consciência coletiva sobre a importância da gestão de riscos, incentivando os gestores de riscos a identificarem, avaliarem e gerenciarem riscos em suas áreas de atuação. Isso não apenas melhora a eficácia

da gestão de riscos no Órgão, mas também contribui para uma organização mais resiliente, ágil e preparada para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

Para melhor entendimento do processo de Capacitação em Gestão de Riscos do TRE-BA, veja o mapa do processo no **Anexo V** deste manual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Gestão de Riscos/Tribunal de Contas da União. Brasília, 2018.

_____. _____. Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade/Tribunal de Contas da União. Brasília, 2018.

BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Resolução Administrativa TRE-BA no 15, de 13 de junho de 2018. Dispõe sobre o Sistema de Governança e Gestão do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia e dá outras providências. Salvador, 2018. Disponível em <<http://www.tre-ba.jus.br>>.

_____. _____. Resolução Administrativa do TRE-BA no 16, de 13 de junho de 2018, que institui o Sistema de Gestão de Riscos (SGR) no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia e dá outras providências. Salvador, 2018. Disponível em <<http://www.tre-ba.jus.br>>.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta no 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, 2016. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>.

BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Manual de Gestão de Riscos - TRE-BA. Bahia, 2018.

BRASIL. Conselho de Justiça Federal. Resolução nº 798/2022, de 24 de outubro de 2022. Institui o Guia de Gestão de Riscos do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º Grau.

Brasil. Auditoria Integrada TSE/TREs nos processos de Gestão de Armazenamento e Manutenção de Urnas Eletrônicas e de Suprimento de Materiais Eleitorais, 2017

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000:Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

OpenAI. (2024, 12 de março). Conversa de bate-papo com o ChatGPT [Registro de bate-papo]. Recuperado de <https://chat.openai.com/c/0e19eb7a-b774-4544-98dc-add5074f8942>.

8 - ANEXOS

ANEXO I - INVENTÁRIO DE RISCOS POR CATEGORIA DE RISCOS²

(Lista meramente exemplificativa)

ITEM	CATEGORIA DE RISCO	POSSÍVEIS RISCOS	POSSÍVEIS CONTROLES
1	Eleições	Falhas nas Urnas Eletrônicas	Manutenção periódica de urnas eletrônicas; plano de contingência para substituição de urnas eletrônicas no caso de falhas no dia da eleição.
2	Eleições	Deficiência na logística de eleições (distribuição de urnas eletrônicas, material de votação e pessoal para trabalhar nos locais de votação)	Políticas e Procedimentos para as eleições.
3	Eleições	Deficiência na Capacitação de Mesários	Realizar capacitação e treinamento de mesários e servidores; elaboração de manuais e orientações para os mesários e servidores.
4	Eleições	Deficiência no registro e identificação de eleitores	Políticas e Procedimentos para cadastramento de eleitores.

² OpenAI. (2024, 12 de março). Conversa de bate-papo com o ChatGPT [Registro de bate-papo]. Recuperado de <https://chat.openai.com/c/0e19eb7a-b774-4544-98dc-add5074f8942>

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

5	Eleições	Incidentes de segurança física nos locais de votação	Vistorias dos locais de votação e tratamento das inconformidades encontradas; Canais de Denúncia e Mecanismos de <i>Feedback</i> .
6	Eleições	Falhas na Transmissão de Dados Eleitorais	Plano de contingência para falhas na transmissão dos locais de votação.
7	Eleições	Coação e Intimidação de Eleitores	Canais de Denúncia e Mecanismos de <i>Feedback</i> .
8	Eleições	Desinformação e <i>Fake News</i>	Transparência na comunicação com o público, fornecendo informações claras e precisas sobre as atividades, decisões e políticas do TRE-BA; monitoramento de mídias sociais e Imprensa; gerenciamento de reputação on-line; treinamento de Porta-vozes.
9	Eleições	Deficiência no registro de candidatura	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, manutenção dos equipamentos, instalações físicas adequadas, padronização de documentos.
10	Eleições	Deficiência na análise das contas de partidos e candidatos	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos, manutenção de equipamentos.
11	Tecnológicos	Ataques Cibernéticos	Políticas de Segurança da Informação (desenvolver e implementar políticas claras

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

			de segurança da informação que estabeleçam os procedimentos e as práticas de segurança a serem seguidos por todos os servidores e colaboradores do TRE-BA); atualizações de sistemas; treinamento em conscientização de segurança; planos de resposta a incidentes de segurança.
12	Tecnológicos	Vazamento de Dados	Políticas de Segurança da Informação (desenvolver e implementar políticas claras de segurança da informação que estabeleçam os procedimentos e as práticas de segurança a serem seguidos por todos os servidores e colaboradores do TRE-BA); atualizações de Sistemas; treinamento em conscientização de segurança; planos de resposta a incidentes de segurança.
13	Tecnológicos	Falhas de Infraestrutura de TI (servidores, redes ou sistemas de armazenamento)	Avaliações de vulnerabilidade e testes de penetração (realizar avaliações regulares de vulnerabilidade e testes de penetração nos sistemas do TRE-BA para identificar e corrigir possíveis pontos fracos na infraestrutura de TI).
14	Tecnológicos	Erro de <i>Software</i>	Atualizações de sistemas (manter todos os sistemas e <i>software</i> do TRE-BA atualizados com as últimas correções de segurança e <i>patches de software</i>).
15	Tecnológicos	Obsolescência tecnológica	Inventário de bens de informática; planejamentos das necessidades de TI.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

16	Tecnológicos	Problemas de Acesso e Disponibilidade	Plano de contingência para falhas no acesso e disponibilidade de sistemas de TI.
17	Tecnológicos	Falhas de <i>Backup</i> e Recuperação de Desastres	<i>Backup</i> e recuperação de dados (implementar procedimentos de <i>backup</i> regulares e eficazes para garantir a disponibilidade e a integridade dos dados do TRE-BA).
18	Tecnológicos	Deficiência na gestão de bens e sistemas de informática	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, inventário, segregação de função, manutenção dos equipamentos, instalações físicas adequadas, padronização de documentos.
19	Tecnológicos	Falta de integração entre sistemas utilizados pelo Tribunal	Planejamento das contratações e serviços de TIC; gestão de fornecedores de TI.
20	Pessoal	<i>Turnover</i> elevado (Altas taxas de rotatividade de pessoal podem resultar em perda de conhecimento institucional)	Dimensionamento da força de trabalho; gestão por competência; planejamento da força de trabalho; programas de bem estar do servidor.
21	Pessoal	Falta de pessoal	Manter cadastro de reserva em concurso público válido; dimensionamento da força de trabalho; gestão por competência.
22	Pessoal	Desenvolvimento inadequado de lideranças	Implementar sistemas de gestão de desempenho para avaliar regularmente o desempenho dos servidores; fornecer treinamento adequado e contínuo para os servidores do TRE-BA, incluindo capacitação

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

			técnica, treinamento em conformidade e ética, e desenvolvimento de habilidades interpessoais e de liderança.
23	Pessoal	Cálculos incorretos na folha de pagamentos	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos.
24	Pessoal	Pagamentos indevidos de benefícios	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos.
25	Pessoal	Aumento do banco de horas dos Servidores	Dimensionamento da força de trabalho nas diversas unidades; avaliação constante dos fluxos de trabalho visando identificar trâmites longos, complexos e/ou desnecessários; sistema de controle de banco de horas; controle de banco de horas pelo superior hierárquico; normatização de procedimentos.
26	Pessoal	Ocorrência de assédio e discriminação	Canais de denúncia e mecanismos de proteção; agilidade e efetividade no tratamento das denúncias.
27	Pessoal	Deficiência ou insuficiência de capacitação	Planejamento das ações de capacitação.
28	Pessoal	Deficiência no planejamento e execução das ações voltadas à melhoria da qualidade de vida do servidor	Criar e qualificar os canais de oitiva para ampliar o conhecimento em relação aos entraves para a melhoria da qualidade de vida dos servidores; normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas,

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

			<i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos.
29	Integridade	Conduta profissional inadequada (deixar de realizar as atribuições conferidas com profissionalismo, honestidade, imparcialidade, responsabilidade, seriedade, eficiência, qualidade e/ou urbanidade)	Adoção de Código de Ética; canais de denúncia e mecanismos de <i>feedback</i> ; treinamento e capacitação; segregação de função.
30	Integridade	Uso indevido de autoridade	Adoção de Código de Ética; canais de denúncia e mecanismos de <i>feedback</i> ; treinamento e capacitação; segregação de função.
31	Integridade	Nepotismo	Adoção de Código de Ética; canais de denúncia e mecanismos de <i>feedback</i> ; treinamento e capacitação.
32	Integridade	Atos contrários à ética	Adoção de Código de Ética; canais de denúncia e mecanismos de <i>feedback</i> ; treinamento e capacitação; segregação de função.
33	Orçamento	Corte de Orçamento	Planejamento orçamentário; normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> .
34	Orçamento	Aumento de Custos Operacionais	Planejamento orçamentário; normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> .
35	Orçamento	Despesas Inesperadas	Planejamento orçamentário; normas,

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

			manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> .
36	Orçamento	Baixa aderência à execução do planejamento orçamentário	Planejamento orçamentário; normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> .
37	Orçamento	Orçamento insuficiente para cumprir as despesas do órgão	Planejamento orçamentário; normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> .
38	Orçamento	Pagamentos indevidos	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> . mapeamento do processo, segregação de função, registro contábil, padronização de documentos.
39	Operacional	Deficiência na gestão do patrimônio mobiliário	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, inventário, segregação de função, manutenção dos equipamentos, instalações físicas adequadas, registro contábil, padronização de documentos.
40	Operacional	Deficiência na gestão do patrimônio imobiliário	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, inventário, segregação de função, manutenção dos equipamentos, instalações físicas adequadas, registro contábil, padronização de documentos.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

41	Operacional	Deficiência na promoção das ações estratégicas	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos.
42	Operacional	Falhas na segurança física de equipamentos e pessoas	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos.
43	Operacional	Falta de atendimento às recomendações dos órgãos de controle	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos.
44	Operacional	Prejuízos operacionais (retrabalho, atrasos, interrupções, erros de procedimentos)	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos; dimensionamento da força de trabalho dos setores.
45	Operacional	Deficiência na prestação de serviço ao público	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos; dimensionamento da força de trabalho dos setores; manutenção dos equipamentos, instalações físicas adequadas.
46	Operacional	Deficiência na gestão das contratações	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

			função, padronização de documentos.
47	Sustentabilidade	Desperdício de Recursos (uso ineficiente de recursos como papel, água, energia elétrica e outros materiais de escritório)	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação e treinamento de servidores; campanhas de conscientização ambiental; adequação dos prédios de propriedade do TRE/BA para captação de água de chuva, reuso de água, geração de energia renovável e redução da dependência de ar condicionado.
48	Sustentabilidade	Ineficiência Energética (prédios e instalações com baixa eficiência energética podem resultar em altos custos operacionais e impactos ambientais negativos)	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação e treinamento de servidores; campanhas de conscientização ambiental; adequação dos prédios de propriedade do TRE/BA para captação de água de chuva, reuso de água, geração de energia renovável e redução da dependência de ar condicionado.
49	Sustentabilidade	Falta de Conscientização Ambiental	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação e treinamento de servidores; campanhas de conscientização ambiental.
50	Sustentabilidade	Contratações públicas não sustentáveis	Normas, manuais, orientações técnicas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos; capacitação e treinamento de servidores; campanhas de conscientização ambiental; planejamento das contratações.
51	Sustentabilidade	Não cumprimento de metas de sustentabilidade	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação e treinamento de servidores;

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

			campanhas de conscientização ambiental; programa de sustentabilidade.
52	Sustentabilidade	Gestão inadequada de resíduos	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação e treinamento de servidores; mapeamento do processo, inventário de bens, segregação de função, campanhas de conscientização ambiental; adequação dos prédios de propriedade do TRE/BA para uma gestão adequada dos resíduos (reuso de água, programa de reciclagem do lixo).
53	Comunicação	Insuficiência ou deficiência na comunicação (mensagens mal elaboradas, falta de clareza ou falta de comunicação)	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, manutenção dos equipamentos, instalações físicas adequadas.
54	Comunicação	Falta de comunicação interdepartamental	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, manutenção dos equipamentos, instalações físicas adequadas.
55	Comunicação	Comunicação hierárquica inadequada	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, manutenção dos equipamentos, instalações físicas adequadas.
56	Comunicação	Fornecimento de informações insuficientes, desatualizadas e não confiáveis	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, manutenção dos

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

			equipamentos, instalações físicas adequadas.
57	Comunicação	Conflitos de Mensagens entre os canais de comunicação	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, manutenção dos equipamentos, instalações físicas adequadas.
58	Comunicação	Divulgação de informações em linguagem técnica e complexa	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, manutenção dos equipamentos, instalações físicas adequadas.
59	Conformidade	Ausência ou insuficiência de conformidade com leis e regulamentos	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo.
60	Estratégico	Ausência do plano de continuidade do negócio	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação.
61	Estratégico	Baixa maturidade dos processos organizacionais	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, manutenção dos equipamentos, padronização de documentos.
62	Estratégico	Baixo alcance das metas institucionais	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

63	Estratégico	Deficiência no desdobramento da estratégia	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos.
64	Estratégico	Deficiência em realizar os projetos estratégicos	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos.
65	Estratégico	Desalinhamento da cultura organizacional à estratégia	Campanha de conscientização estratégica
66	Estratégico	Descumprimento da prestação de contas (<i>accountability</i>)	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos.
67	Estratégico	Falta de integração entre os processos organizacionais	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos.
68	Estratégico	Descumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos, campanha de conscientização dos objetivos estratégicos.
69	Estratégico	Perda da credibilidade da Justiça Eleitoral	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, sistemas, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

			função, padronização de documentos, campanhas para conhecimento das atribuições legais da Justiça Eleitoral, aproximando-a da população.
70	Estratégico	Ausência de plano de sucessão para as funções chaves do Tribunal	Normas, manuais, orientações técnicas, capacitação, <i>checklist</i> , mapeamento do processo, segregação de função, padronização de documentos.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
ANEXO II - PLANILHA DE TRATAMENTO DE RISCOS – PTR

PLANILHA DE TRATAMENTO DE RISCOS - PTR

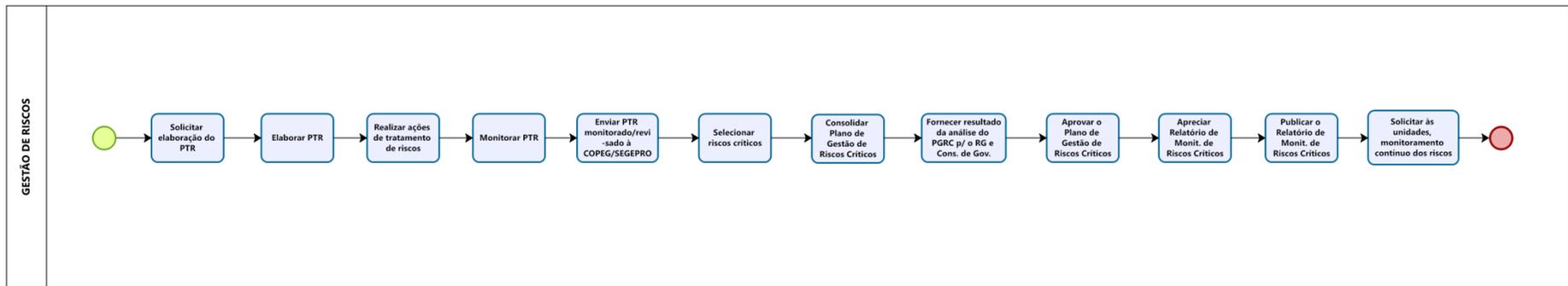
UNIDADE: Instruções de Preenchimento - PTR [Clique Aqui!](#)

Data da elaboração: Data da revisão

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						ANÁLISE DO RISCO					AVALIAÇÃO DO RISCO		
PROCESSO ORGANIZACIONAL (cadeia de valor TRE-BA)	OBJETIVOS/FINALIDADE DO PROCESSO	UNIDADE GESTORA DO RISCO	ID	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA DE RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RISCO INERENTE	CONTROLES INTERNOS	NÍVEL DE CONFIANÇA NOS CONTROLES	RISCO RESIDUAL	RESPOSTA AO RISCO	PROCESSO SELECÇÃO DE TRATAMENTO
▼			R1		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R2		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R3		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R3		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R4		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R5		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R6		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R7		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R8		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R9		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R10		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R11		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R12		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R13		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R14		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R15		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	
▼			R16		▼	▼	▼	Avallar		▼	Avallior	Aceltar	

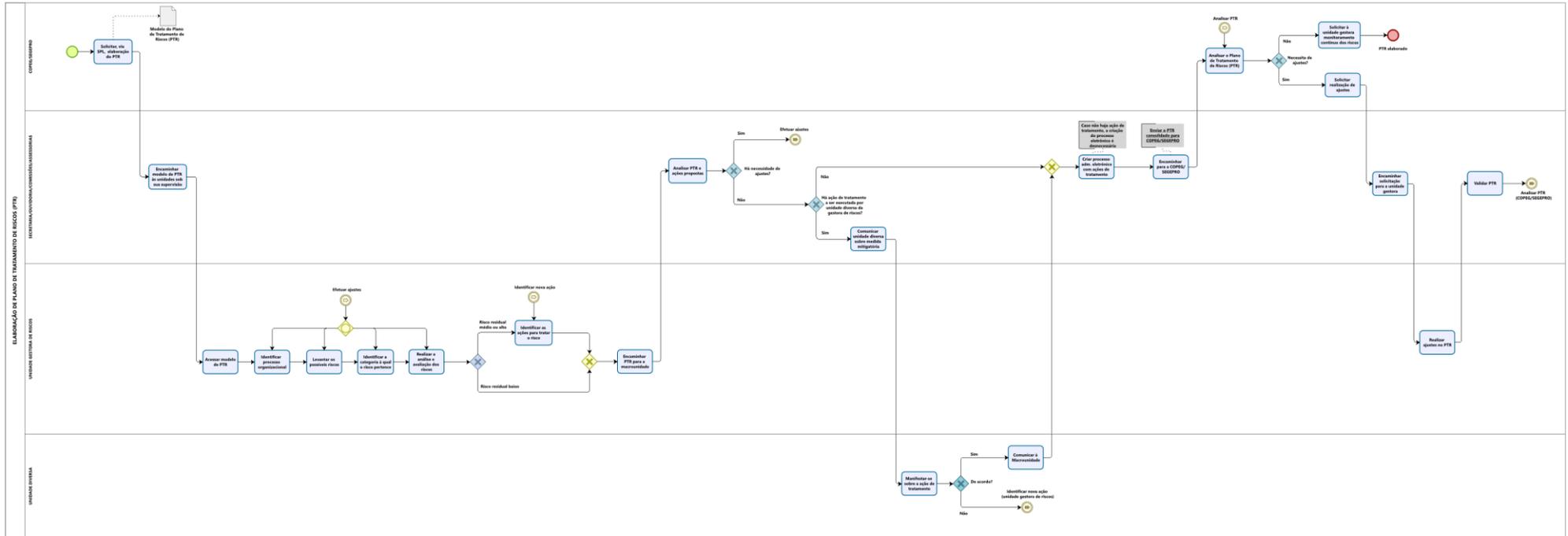
Planilha de Tratamento de Riscos (PTR)

ANEXO III - FLUXO ORQUESTRADOR DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS



Powered by
BPM360
Modeler

ANEXO IV - FLUXO DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS



ANEXO VI - FLUXO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DE RISCOS

