



TRE - BA

RELATÓRIO DA CONSULTORIA DE **GESTÃO DE RISCOS**

EXERCÍCIO 2024 (PAA2024)



AGOSTO 2024



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

**RELATÓRIO DA CONSULTORIA EM GESTÃO DE RISCOS - EXERCÍCIO 2024
(PAA2024)**

Trata-se de Relatório da Consultoria em Gestão de Riscos - Exercício 2024, realizado em cumprimento ao Plano Anual de Auditoria referente a 2024 (PAA2024), aprovado por meio da [Portaria da Presidência do TRE-BA nº 971, de 21 de novembro de 2023](#), executado pela Seção de Auditoria de Governança e Gestão Organizacional (SEAGO).

EQUIPE DE TRABALHO		
Seção de lotação	Nome	Função
SAU	Catiuscia Dantas Abreu Oliveira	Supervisora
SEAGO	Ricardo Nascimento Cantharino	Líder de Equipe
	Andréa Barbosa de Argôlo	Auditora
	Arlete Alves Ribeiro Carvalho	Auditora
	Geraldo Majella Nunes de Moura	Auditor
	Hildeberto Luna Ferraz Nogueira	Auditor



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

RESUMO DA CONSULTORIA REALIZADA

O QUE A UNIDADE DE AUDITORIA DO TRE-BA ASSESSOROU?

A Consultoria em Gestão de Riscos - Exercício 2024 foi realizada pela Seção de Auditoria de Governança e Gestão Organizacional (SEAGO), com a finalidade de revisar a política e o modelo de gerenciamento de riscos do TRE-BA de forma a torná-lo mais eficiente, eficaz e efetivo.

ESCOPO DA CONSULTORIA

- Atualização da Política de Gestão de Riscos (Resolução Administrativa TRE-BA nº 16/2018);
- Atualização do Modelo de Gestão de Riscos institucional (alteração do Manual de Gestão de Riscos e Planilhas de Tratamento de Riscos);
- Disseminação do novo modelo de gestão de riscos para as unidades do Tribunal.

NÃO FAZ PARTE DO ESCOPO DESTA CONSULTORIA

- Não serão identificados e avaliados riscos dos processos organizacionais das unidades do Tribunal.

PREMISSAS E RESTRIÇÕES

- Papéis que a auditoria interna não deve assumir: responsabilizar-se pela Gestão de Riscos, estabelecer o processo, definir o apetite a risco, tomar decisões sobre respostas a riscos, implantar respostas a riscos.
- Papéis assumidos pela auditoria interna: avaliar o processo de Gestão de Riscos, revisar a Gestão de Riscos, desenvolver estratégia de Gestão de Riscos, desenvolver a estrutura de Gestão de Riscos, orientar a administração nas respostas a riscos.

PERÍODO DA CONSULTORIA

1º de abril a 31 de agosto de 2024.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. VISÃO GERAL DO OBJETO	7
3. A CONSULTORIA	8
4. ENTREGAS REALIZADAS	9
5. CONCLUSÃO	10
6. PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO	11



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

1. INTRODUÇÃO

Deliberação originária

A Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 309/2020, que aprovou as diretrizes técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário, estabelece em seu art. 58 e seguintes as diretrizes para realização de consultoria pelas unidades de auditoria interna. O Estatuto de Auditoria Interna do TRE-BA, Resolução Administrativa do TRE-BA nº 9/2021 disciplinou a matéria em seu art. 27 e seguintes. Com base nestes normativos a presente consultoria foi prevista no Plano Anual de Auditoria Interna 2024 (PAA2024), aprovado por meio da Portaria da Presidência do TRE-BA nº 971, de 21 de novembro de 2023.

Objetivo

Assessorar a Secretaria de Planejamento da Estratégia e de Eleições - SPL com a finalidade de revisar a política e o modelo de gerenciamento de riscos do TRE-BA de forma a torná-lo mais eficiente, eficaz e efetivo.

Justificativa:

- Membros da Governança e Alta Administração integrando 2º linha de defesa;
- Planos de tratamentos de riscos que não identificam riscos significativos e não auxiliam os gestores da tomada de decisão;
- Planos de tratamento de riscos estáticos, não adaptados à realidade que os permeiam.

Benefícios:

- Melhorar a identificação, avaliação e gerenciamento dos potenciais eventos de riscos que possam afetar a realização dos objetivos dos processos institucionais;
- Subsidiar a organização no suporte às decisões de alocação e uso apropriado de recursos, contribuindo para a otimização do desempenho organizacional.

Escopo:

- Atualização da Política de Gestão de Riscos (Resolução Administrativa TRE-BA nº 16/2018);
- Atualização do Modelo de Gestão de Riscos institucional (alteração do Manual de Gestão de Riscos e Planilhas de Tratamento de Riscos);
- Disseminação do novo modelo de gestão de riscos para as unidades do Tribunal.

Não escopo:

- Não serão identificados e avaliados riscos dos processos organizacionais das unidades do Tribunal.

Stakeholders:



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

- Secretaria de Planejamento, Estratégia e de Eleições;
- Unidades administrativas do TRE-BA;
- Cartórios Eleitorais.

Premissas e Restrições:

- Papéis que a auditoria interna não deve assumir: responsabilizar-se pela Gestão de Riscos, estabelecer o processo, definir o apetite a risco, tomar decisões sobre respostas a riscos, implantar respostas a riscos.
- Papéis assumidos pela auditoria interna: avaliar o processo de Gestão de Riscos, revisar a Gestão de Riscos, desenvolver estratégia de Gestão de Riscos, desenvolver a estrutura de Gestão de Riscos, orientar a administração nas respostas a riscos.

Riscos:

- Baixa maturidade da unidade responsável pelo cumprimento da política de gestão de riscos no Tribunal;
- Ultrapassar o prazo para execução e finalização da consultoria;
- Não aperfeiçoar o modelo de gestão de riscos do Tribunal, de forma a torná-lo mais eficiente, eficaz e efetivo;
- Não conseguir disseminar a nova metodologia para todas as unidades.

Período da auditoria: 1º de abril a 31 de agosto de 2024.

Critérios referenciais utilizados

Constituíram principais critérios referenciais para realização da consultoria: [Resolução Administrativa TRE-BA nº 16/2018](#) (Institui o Sistema de Gestão de Riscos (SGR) no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia e dá outras providências.); [Manual de Gestão de Riscos - TRE-BA](#) (Manual que ensina a metodologia de gestão de riscos do TRE-BA); [Resolução Administrativa nº 38/2018](#) (Institui a Política e o Programa de Integridade no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia e dá outras providências); [Resolução Administrativa nº 18/2021](#) (Dispõe sobre o Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia para o período de 2021-2026 e dá outras providências); [Plano estratégico Institucional 2021-2026](#) (Plano Estratégico Institucional (PEI) para o ciclo 2021-2026); [Resolução Administrativa nº 29/2021](#) (Inclui o artigo 23-A e altera os artigos 5º, 9º, 12, 12-A e 13, da Resolução Administrativa nº 16, de 13 de junho de 2018, que instituiu o Sistema de Gestão de Riscos (SGR) no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia e dá outras providências); [Instrução Normativa Conjunta MP-CGU 01/2016](#) (Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal); [Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU](#) (Manual de Gestão de Riscos do TCU - Abril 2018); [Gestão de Riscos - Avaliação da Maturidade](#) (Manual do TCU para avaliar a maturidade da gestão de riscos nos órgãos públicos); [Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance](#) (Sumário Executivo - COSO 2017); [Avaliando o Processo de Gerenciamento de Riscos - IPPF](#) (Material do IAA/IPPF acerca da avaliação de Processo de Gerenciamento de Riscos); [Avaliando a adequação do Gerenciamento de Riscos de Riscos usando a ISO 31000](#) (Material do IAA/IPPF para avaliar a adequação do gerenciamento de riscos usando a ISO 31000).



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Conformidade com as normas

A consultoria foi conduzida de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 309, de 11 de março de 2020, que dispõe sobre normas técnicas de auditoria no âmbito do Poder Judiciário, com o Estatuto de Auditoria Interna do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, Resolução Administrativa nº 9, de 25 de maio de 2021 e com o Código de Ética da Unidade de Auditoria Interna do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, Resolução Administrativa nº 10, de 25 de maio de 2021.

2. VISÃO GERAL DO OBJETO

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do TRE-BA foi definida pela [Resolução Administrativa TRE-BA nº 14, de 16 de agosto de 2024](#), a qual estabelece a organização dos serviços administrativos do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, fixa a sua estrutura organizacional, as competências das suas unidades, dispõe sobre as atribuições dos(as) titulares dos cargos em comissão e das funções comissionadas e regulamenta institutos do regime jurídico dos seus servidores. [Organograma](#) da entidade.

Conforme art. 44 da Resolução Administrativa TRE-BA nº 14/2024, à Seção de Apoio à Gestão de Processos e de Riscos (SEGEPRO) compete disseminar o conhecimento e as melhores práticas e prestar consultoria para as unidades do Tribunal sobre gestão de processos de trabalho e **de riscos**. A SEGEPRO está subordinada hierarquicamente à Coordenação de Planejamento e Gestão Estratégica (COPEG), que por sua vez está subordinada à Secretaria de Planejamento Estratégico, de Eleições e Inovação (SPL).

Recursos Humanos

Lotação

Seção de Apoio à Gestão de Processos e de Riscos (SEGEPRO), é composta por três servidores detentores de cargo efetivo, sendo dois Técnicos Judiciários e um Analista Judiciário - Área Administrativa.

Rotatividade

Com relação à rotatividade do quadro de pessoal, da unidade relacionada ao objeto consultado, no período de 2021 a 2024, evidenciou-se uma alta rotatividade do quadro da SEGEPRO (83%).

Rotatividade¹ dos Servidores da SEGEPRO 2021-2024

Rotatividade Total	83%
Rotatividade 2021	0%
Rotatividade 2022	0%
Rotatividade 2023	80%

¹ Cálculo da Rotatividade: ((Entradas de Servidores + Saída de Servidores)/Total de Servidores do período) X 100



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Rotatividade 2024	50%
-------------------	-----

Fonte: Papel de Trabalho Lotação de Servidores - equipe de consultoria

Dos dados constantes da tabela acima, observa-se que os maiores índices de rotatividade ocorreram nos anos de 2023 (80%) e 2024 (50%), mantendo-se a equipe constante apenas nos anos de 2021 e 2022 (rotatividade de 0%).

Aposentadoria

Com relação à possibilidade de aposentadoria dos servidores lotados na SEGEPRO verificou-se que, atualmente, não há servidores em abono de permanência (SEI nº 0007006-33.2024.6.05.8000, doc. nº 2749458).

Capacitação

Com relação ao histórico de capacitação da força de trabalho da SEGEPRO ao longo dos três últimos exercícios foram criados sete indicadores de desempenho.

Para extração de informações relevantes, os cursos realizados foram previamente classificados nas categorias técnico, gerencial e outros, sendo considerados como técnicos os cursos relacionados com as atividades de planejamento, execução, acompanhamento da estratégia do Tribunal; gerenciais, aqueles afetos ao desenvolvimento de habilidades de gestão; e outros, todos os demais, não abarcados nas categorias anteriores.

Da análise dos cursos no período de 2021 a 2023, vale ressaltar que em 2021 os 3 servidores da unidade realizaram apenas um curso técnico (Revisão do Planejamento Estratégico - PEI 2021-2026) e não foram realizados cursos gerenciais.

Em 2022, nenhum servidor lotado na SEGEPRO realizou cursos técnicos e gerenciais, tendo cada servidor realizado apenas 1 curso na categoria outros.

Em 2023, apenas um servidor realizou curso considerado como gerencial (PDL 2023), tendo cada servidor realizado em média 3 cursos técnicos.

Recursos de TI

Conforme informado no SEI nº 0007001-11.2024.6.05.8000, doc. nº 2750695 a SEGEPRO utiliza os seguintes recursos de TI no desenvolvimento de suas atividades: planilha eletrônica - Excel, documento Word e Canva. Além disso, utiliza, também, o Bizagi Modeler, software para modelagem de processos de trabalho, e o Sistema Eletrônico de Informações - SEI.

3. A CONSULTORIA

As atividades restaram orientadas pelo Plano Anual de Auditoria Interna 2024 (PAA2024), aprovado por meio da Portaria da Presidência do TRE-BA nº 971, de 21 de novembro de



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

2023, sendo o início da ação subsidiada pela expedição do Comunicado de Consultoria nº 1/2024/SAU/SEAGO (SEI nº 0006287-51.2024.6.05.8000, doc. nº 2732644) encaminhado para as unidades consulentes no dia 1º de abril de 2024.

A reunião de abertura dos trabalhos foi realizada no dia 9/4/2024 de forma presencial, na sala de reuniões da Secretaria de Auditoria Interna (SAU), oportunidade em que foi apresentada às unidades consulentes o projeto da consultoria a ser realizada.

Para obtenção de entendimento acerca do objeto, ambiente, controle interno e a fim de subsidiar a execução da consultoria, foram expedidas Requisições de Documentos e/ou Informações (RDIs) e realizadas reuniões com as unidades consulentes.

A fase de planejamento teve como artefatos a elaboração do Projeto da Consultoria e a Visão Geral do Objeto.

Na fase de execução foram realizadas reuniões para apresentação de minuta de Resolução para atualização da Política de Gestão, elaborada pela equipe de consultoria, com a finalidade de alterar a Resolução Administrativa TRE-BA nº 16/2018; minuta de novo Manual de Gestão de Riscos e nova Planilha de Tratamento de Riscos.

No dia 20/6/2024, a SPL, através do Memorando nº 5/2024/SEGEPRO (SEI nº 0013103-49.2024.6.05.8000, doc. nº 2870643), encaminhou para a Secretaria-Geral da Presidência (SGPRE), um dos resultados do trabalho realizado na consultoria, a minuta de Resolução Administrativa revisando o Sistema de Gestão de Riscos (SGR) do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia.

No dia 16/8/2024, foi aprovada a Resolução Administrativa TRE-BA nº 24/2024, instituindo a nova Política de Gestão de Riscos no âmbito institucional.

Restou acordado também a minuta do Manual Simplificado de Gestão de Riscos e a nova Planilha de Tratamento de Riscos.

No entanto, tendo em vista o tempo necessário para atualização do Sistema de Gestão de Riscos e aprovação pelo órgão colegiado da Resolução Administrativa nº 14/2024, bem como do novo manual simplificado de gestão de riscos e da nova Planilha de Tratamento de Riscos, alinhado ao tempo para disseminação da nova metodologia com treinamentos das unidades administrativas por meio de oficinas e reuniões em pleno período eleitoral (agosto a dezembro de 2024), restou decidido que não seria eficiente e efetivo a realização da disseminação da nova metodologia nos poucos dias restantes do mês de agosto (auditoria planejada para o período de abril a agosto de 2024).

Assim, a disseminação da nova metodologia com participação da SEAGO/SAU poderá ser realizada se prevista nova consultoria para o exercício 2025, quando do planejamento das ações no Plano Anual de Auditoria 2025 - PAA2025.

4. ENTREGAS REALIZADAS

Ao longo da execução do presente procedimento de consultoria, do trabalho conjunto da Secretaria de Auditoria Interna e da Secretaria de Planejamento de Estratégia, Inovação e de Eleições foram entregues os seguintes produtos:



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

- Nova Resolução revisando o Sistema de Gestão de Riscos (SGR) do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia - Resolução Administrativa TRE-BA nº 14/2024, de 16 de agosto de 2024;
- Manual Simplificado de Gestão de Riscos em substituição ao Manual de Gestão de Riscos;
- Nova Planilha de Tratamento de Riscos em substituição à antiga Planilha de Tratamento de Riscos.

5. CONCLUSÃO

A gestão de riscos é um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela Alta Administração. Contempla atividades de identificação, avaliação e gerenciamento de potenciais eventos que possam afetar a organização e fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos institucionais. A busca pelo atingimento dos objetivos nas organizações do setor público envolve riscos decorrentes da natureza de suas atividades, de mudanças nas circunstâncias, das demandas sociais e da própria dinâmica da administração pública, bem como das exigências de cumprimento de requisitos legais e da necessidade de transparência e prestação de contas.

O gerenciamento de riscos é um elemento essencial para a boa governança, pois contribui para reduzir as incertezas e, quando corretamente implementado e aplicado, fornece informações que dão suporte às decisões de alocação e uso apropriado de recursos, contribuindo para a otimização do desempenho organizacional.

O processo de gestão de riscos para funcionar de maneira eficaz deve estar integrado aos processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos-chave da organização. A sua estrutura deve ser desenvolvida e aplicada sob medida para a organização.

Para o gerenciamento de riscos ser um processo de gestão eficiente e eficaz deverá, também, estar de acordo com as necessidades estratégicas e com as intenções da organização, deverá ter riscos significativos identificados, analisados e avaliados pela entidade.

A auditoria no Sistema de Gestão de Riscos realizada em 2022 teve como objetivo avaliar a eficiência, eficácia e efetividade do Sistema de Gestão de Riscos do TRE-BA. Para isso, os testes de auditoria foram separados em questões de auditoria. Entre os questionamentos mais relevantes procurou-se avaliar: se o sistema de gerenciamento de riscos é dinâmico, interativo e receptivo a mudanças; se os planos de tratamento de riscos tem auxiliado os gestores na tomada de decisão; se os planos de tratamento de riscos estão sendo executados da forma determinada pelo manual de gestão de riscos e



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

se os riscos significativos são identificados, avaliados e mitigados; se as informações de riscos são obtidas e comunicadas de forma oportuna e tempestiva para toda a organização; se existem indicadores para acompanhamentos das ações de tratamento de riscos; se o processo de gestão de riscos está sendo revisado e otimizado; se a gestão de riscos é dirigida, apoiada e monitorada pela Alta Administração; e se os responsáveis pela identificação, análise e avaliação de riscos estão devidamente capacitados para elaboração e atualização dos planos de tratamento de riscos.

Das análises realizadas na sobredita auditoria, evidenciou-se as seguintes fragilidades: membros da Governança e Alta Administração integrando 2º linha de defesa; planos de tratamentos de riscos que não identificam riscos significativos e não auxiliam os gestores da tomada de decisão; planos de tratamento de riscos estáticos, não adaptados à realidade que os permeiam; planilhas de tratamento (PTRs) não alinhadas à metodologia estabelecida no Manual de Gestão de Riscos do TRE-BA; ausência de planos de comunicação das ações de tratamento; ausência de apresentação de planos de tratamento de riscos por unidades gestoras de riscos; ausência de revisão anual dos planos de tratamento de riscos e do plano geral de riscos-chave; ausência de consolidação dos planos de tratamento e suas respectivas revisões pelos supervisores de riscos; e capacitação insuficiente de gestores e supervisores de riscos.

Desta forma, espera-se que a simplificação da metodologia estabelecida na Resolução Administrativa TRE-BA nº 14/2024, que altera o sistema de gerenciamento de riscos do órgão, elaborado de forma conjunta pela SAU e SPL, alinhado a um manual de gestão de riscos enxuto, com sua lista exemplificativa de 70 riscos nas mais diversas categoriais, e uma nova Planilha de Tratamento de Riscos simplificada, sejam capazes de auxiliarem os gestores das mais diversas unidades a realizarem de forma efetiva e menos burocrática o gerenciamento de riscos das suas unidades, fazendo com que a gestão de riscos se torne um instrumento efetivo de gestão.

6. PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO

6.1 - Recomendar a continuidade da consultoria de gestão de riscos, em período a ser estabelecido no Plano Anual de Auditoria exercício 2025, com a finalidade de promover a disseminação da nova metodologia estabelecida na Resolução Administrativa TRE-BA nº 14/2024.

Salvador - BA, 21 de agosto de 2024.

RICARDO NASCIMENTO CANTHARINO
*Auditor Interno e
Chefe da SEAGO*

CATIUSCIA DANTAS ABREU
*Supervisora dos trabalhos e
Secretária da SAU*



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA
