PRESIDENTE

Paulo Sérgio Brant de Carvalho Galizia

VICE-PRESIDENTE E CORREGEDOR

Silmar Fernandes

JUÍZES DE DIREITO:

Maurício Fiorito
Afonso Celso da Silva

JURISTA

Marcio Kayatt

JUIZ DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL

Sérgio do Nascimento

NOVEMBRO/2022

Diretor-Geral:

Claucio Cristiano Abreu Corrêa

Assessoria Jurídica:

Silvia Helena de Marchi

Secretários:

Alessandro Dintof
André Luiz Pavim
Carlos Yukio Fujimoto
Daniel Foliversi
Denise Lira de Campos
Eliana Passarelli de Lima
Frederick Chopin Arantes
José Lui Simião dos Santos
Lívia Helena Zancopé Cardoso Guiselini
Patrícia Scheifer
Paula Helena Batista Silva
Regina Rufino

GRUPO DE TRABALHO DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Portaria TRE/SP n. 260/2021
Coordenação: Luís Felipe de Oliveira Reis
Suplente: Luna Blasco Soler Chino

Presidência
Alan Junqueira Gil
Denise Lira de Campos

Diretoria-Geral
Taís Araújo Nascimento
Oliver Neil Uber

Corregedoria
Cristine Nadja de Araújo
Anna Cássia Passarelli

Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições
Luís Felipe de Oliveira Reis
Luna Blasco Soler Chino

Coordenadoria de Comunicação Social
Marina Mello Rocha Campos
Vitor Amaral

Secretaria Judiciária
Maria Gabriela Micucci Pires
Daniela do Carmo Tortorelli

Secretaria de Administração de Material
Aline Cristina Gomes dos Santos Gadret
Rogério Passos Guedes

Secretaria de Gestão de Pessoas
Andresa Machado de Oliveira
Leite Mariana Castro Arantes

Secretaria de Gestão de Serviços
Givanildo Alves Reis
Andréia de Moraes Soares

Secretaria de Orçamento e Finanças
Cristine Keler Pessoa
Fernando da Silva Polo

Secretaria de Tecnologia da Informação
Patrícia Milani de Moraes
Rosinéia Mitiko Hirakawa Honda

Zonas Eleitorais (indicação Conselho de Representantes dos Cartórios Eleitorais)
Vivian Ariane Berton de Azevedo (in memoriam)
Michel Saab

Diagramação, Formatação e Projeto Gráfico
Thainá Alvarenga de Azevedo

Imagens e Ícones: freepil.com/flaticon.com

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....

2. CONTEXTUALIZAÇÃO .....

2.1 Contexto geral .....

2.1.1 Plano Estratégico .....

2.1.2 O que é risco? .....

2.1.3 O que é gestão de riscos? .....

2.1.4 Princípios da gestão de riscos .....

2.1.5 Diretrizes da gestão de riscos .....

2.1.6 Estrutura de governança e responsabilidades .....

3. GESTÃO DE RISCOS NA PRÁTICA E SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS .....

3.1. Planejamento .....

3.2 Identificação .....

3.3. Análise .....

3.4 Avaliação dos riscos .....

3.5 Tratamento .....

3.6. Monitoramento e análise crítica .....

4. COMUNICAÇÃO E CONSULTA .....

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....

1 INTRODUÇÃO

A Justiça Eleitoral desempenha funções essenciais para garantir os direitos da cidadania e o exercício da democracia. O Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo (TRE-SP) é responsável pela gestão e prestação jurisdicional do maior colégio eleitoral do país: são 33 milhões de eleitores (22% do eleitorado brasileiro), 645 municípios e 393 Zonas Eleitorais.[1]

Neste cenário de alta complexidade e diversidade, é fundamental que haja melhoria e fortalecimento dos processos de governança institucional, por meio da implementação de mecanismos de controle e sistematização de eventos que possam ter impactos negativos nas atividades desempenhadas pela Justiça Eleitoral Paulista.

Assim, seguindo os preceitos da boa governança, as orientações do Tribunal de Contas da União (TCU) e os princípios e diretrizes da norma ABNT NBR ISO 31000:2009, o TRE-SP aprovou, no exercício 2018, sua Política de Gestão de Riscos Corporativos, com a publicação da Resolução TRE/SP n. 452/2018, revista pela Resolução TRE/SP n. 514/2020 e pela Resolução TRE/SP n. 579/2022.

Segundo o TCU:[2]

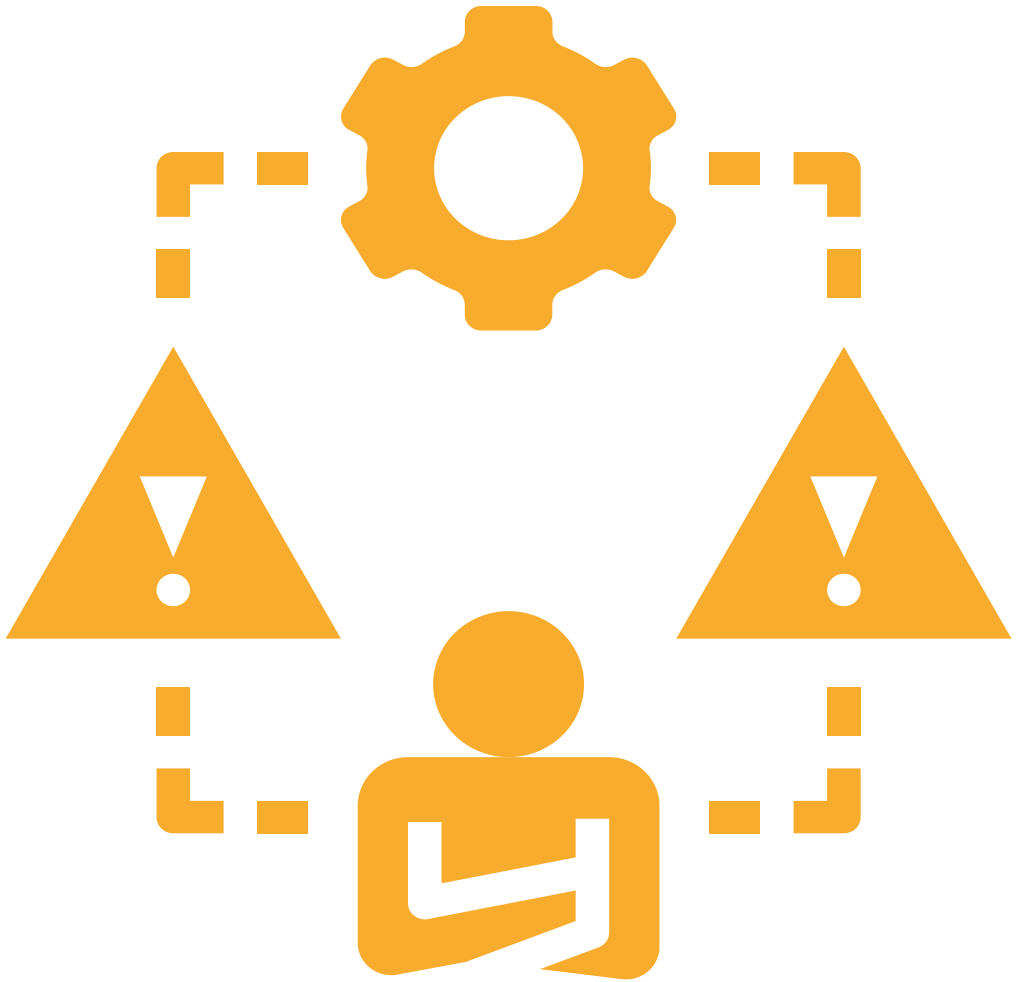
> *"O conceito fundamental subjacente à política de governança e à gestão de riscos na administração pública é o de valor público: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (Decreto 9.203/2017, Art. 2º, II)."*

[1]Dados obtidos do site do TSE em 13/6/2022, disponíveis em http://www.tse.jus.br/eleitor/estatisticas-de-eleitorado/evolucao-do-eleitorado
[2]10 passos para a boa gestão de riscos

O presente Manual de Gestão de Riscos reúne o Processo de Gestão de Riscos (PGRiscos) e suas etapas, os procedimentos a serem implementados e os instrumentos necessários à sua execução. Seu objetivo é orientar os gestores e as gestoras a elaborar e documentar os riscos de seus processos de trabalho, projetos e planos de ação, através da identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos, aprimorando a governança e contribuindo para o atingimento das metas institucionais.

Para além da sistematização e padronização da identificação e tratamento dos riscos, este manual tem a intenção de fornecer aos gestores e às gestoras do Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo técnicas e ferramentas úteis para o planejamento de suas atividades, processos de trabalho, projetos e planos de ação, de forma a garantir que seus objetivos sejam atingidos.

Importante: São objetos da gestão de riscos os **objetivos, resultados, metas, qualquer processo de trabalho, atividades, projeto, informações/ dados** (segurança da informação), **integridade e ética, iniciativa ou ação de plano institucional**, assim como os **recursos que dão suporte à realização dos objetivos do TRE/SP**. Unidades organizacionais também podem ser objeto da gestão de riscos.



2 CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1 Contexto geral

2.1.1 Plano Estratégico

O Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo, como instituição do Poder Judiciário, tem a missão de **garantir a legitimidade do processo eleitoral**, visando **consolidar a credibilidade da Justiça Eleitoral, em especial quanto à transparência, segurança e efetividade, bem como ser reconhecido como um tribunal inovador e sustentável.**

O Plano Estratégico 2021-2026[3] resumiu as perspectivas, iniciativas e indicadores que auxiliam a instituição a atingir o seu objetivo na entrega de serviços públicos, que foram alinhados de forma a atender 9 grandes objetivos (macrodesafios), divididos em 3 perspectivas: sociedade, processos internos e recursos, representados no Mapa Estratégico deste Tribunal:

[3]Resolução n. 546/2021

2.1.2 O que é risco?

A Política de Gestão de Riscos do TRE-SP[4] considera como **RISCO** "a possibilidade de ocorrer um **evento*** que venha a ter **impacto** no cumprimento dos **objetivos**, sendo medido em termos de **impacto** e de **probabilidade**".

> *** Evento:** um evento é um incidente ou uma ocorrência que afeta a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos.

Probabilidade é a medida da chance de um risco acontecer, e impacto é a medida do prejuízo causado caso o evento venha a ocorrer.
O risco está relacionado à incerteza de um resultado, que pode ser uma oportunidade positiva ou uma ameaça negativa. Problemas já conhecidos não são considerados riscos.

[4]A Política de Gestão de Riscos do TRE-SP foi instituída pela Resolução TRE-SP n. 579/2022.

2.1.3 O que é gestão de riscos?

A Gestão de Riscos pode ser entendida como um processo* aplicado no estabelecimento de estratégias para identificar, em toda a organização, quais eventos são capazes de afetá-la, manter os riscos compatíveis com o apetite a risco** e possibilitar a garantia razoável de cumprimento dos objetivos.[5]

É importante considerar que os recursos disponíveis para a realização da gestão de riscos são finitos. Assim, a busca por alternativas que possam ter uma resposta efetiva aos riscos depende de um processo de priorização, de acordo com uma avaliação dos riscos encontrados.

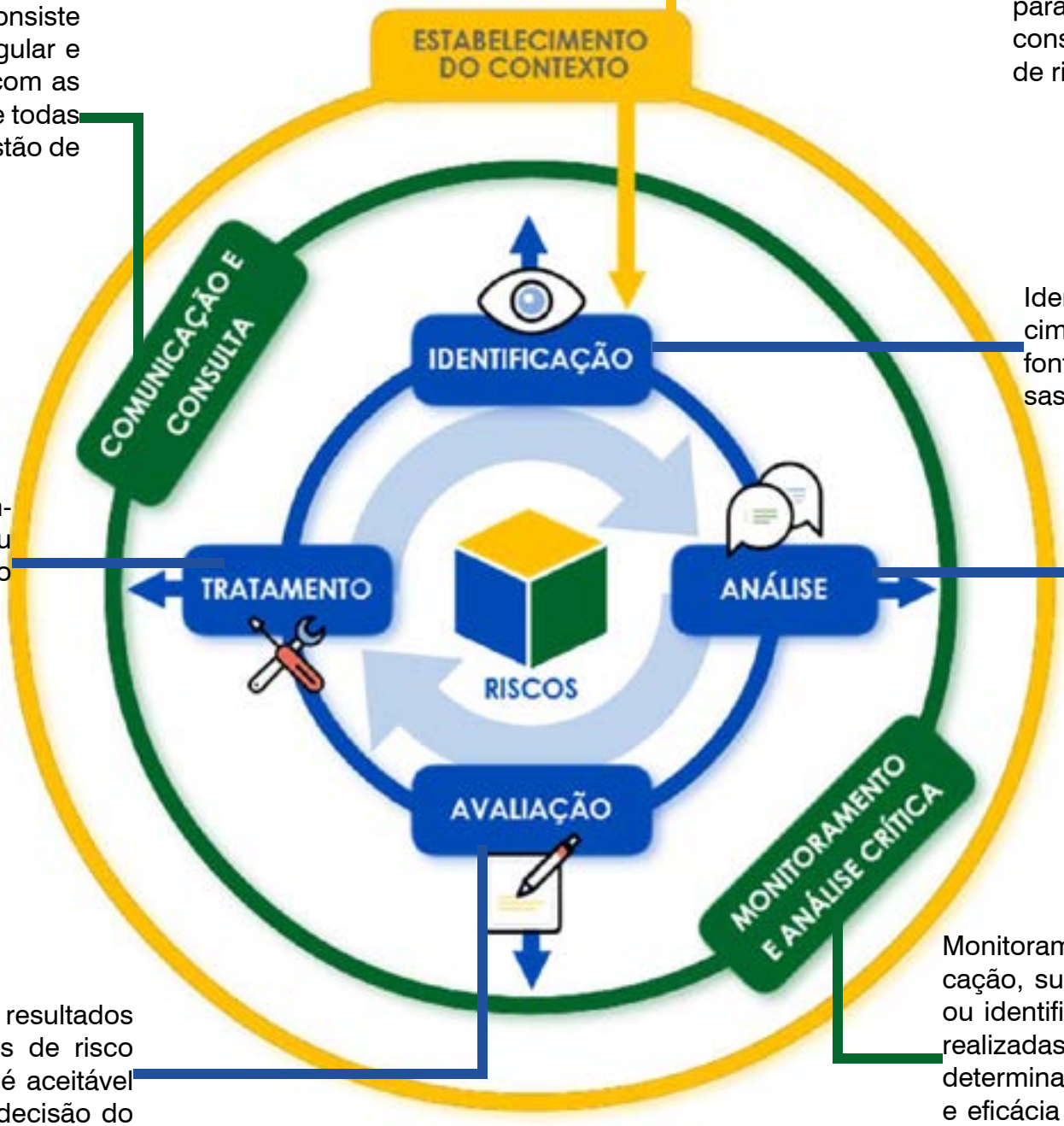
Riscos podem ser inevitáveis, mas cabe à instituição e aos seus gestores e gestoras agir para gerenciá-los de maneira a definir quais níveis de riscos são toleráveis, através do apetite a risco.

> *** Processo:** é entendido neste manual como sequência contínua de fatos ou operações que apresentam certa unidade ou que se reproduzem com certa regularidade.
>
> **** Apetite a risco:** nível de risco que o TRE-SP está disposto a aceitar.

[5]COSO, Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada.

Comunicação e consulta: consiste na manutenção de fluxo regular e constante de informações com as partes interessadas, durante todas as fases do processo de gestão de riscos.

Contextualização: definição de parâmetros a serem levados em consideração durante a gestão de riscos.



Identificação: busca, reconhecimento e descrição de riscos, fontes de riscos, eventos, causas e consequências.

Tratamento: seleção e implementação de uma ou mais ações de tratamento para modificar riscos.

Análise: compreensão da natureza do risco e à determinação do nível de risco mediante a combinação da probabilidade de sua ocorrência e os impactos possíveis.

Avaliação: comparação dos resultados da análise com os critérios de risco para determinar se o risco é aceitável ou tolerável, auxiliando na decisão do tratamento.

Monitoramento e Análise Crítica: verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação de risco, realizadas de forma contínua, a fim de determinar a adequação, suficiência e eficácia dos controles internos para atingir os objetivos.

2.1.4 Princípios da gestão de riscos

☐ Criar e proteger os valores institucionais.
o risco não deve ser gerenciado isoladamente. A gestão de riscos deve estar alinhada à gestão institucional, de maneira a alcançar os objetivos organizacionais e aprimorar o seu desempenho;

☐ Integrar os processos organizacionais.
a gestão de riscos é parte das responsabilidades de todos os gestores e gestoras, e deverá integrar todos os processos de trabalho, projetos e planos de ação;

☐ Fazer parte da tomada de decisões.
para a tomada de decisão, os gestores e gestoras, com o apoio das unidades técnicas, deverão avaliar consistentemente os riscos que podem impedir ou oportunizar o alcance dos objetivos pretendidos pela Administração, o impacto de cada um deles no negócio e priorizar as ações com base no plano de resposta ao risco;

☐ Abordar explicitamente a incerteza.
explorar especificamente o efeito da incerteza nos objetivos estabelecidos pela Administração. O risco só poderá ser avaliado ou tratado com sucesso se a natureza e a fonte da incerteza forem devidamente compreendidas;

☐ Ser sistemática, estruturada e oportuna.
fazer parte da gestão organizacional, no sentido de contribuir para a eficiência dos processos de trabalho, dos projetos, dos planos de ação e para o alcance de resultados consistentes, confiáveis e comparáveis;

☐ Basear-se nas melhores informações disponíveis.
para que a tomada de decisão seja baseada em riscos, o processo de gestão de riscos deverá considerar fontes de informações tempestivas e confiáveis, observando dados históricos, experiências, retorno das partes interessadas, observações, previsões e pareceres de especialistas;

☐ Atender às necessidades organizacionais.
a gestão de riscos deverá alinhar-se ao ambiente interno, externo e à organização estendida;

☐ Considerar a importância dos fatores humanos e culturais.
o processo de gestão de riscos deverá reconhecer as capacidades, percepções e intenções de pessoas externas e internas que podem facilitar o atingimento dos objetivos desta Justiça Especializada;

☐ Ser transparente e inclusiva.
o processo de gestão de riscos deverá envolver, de maneira apropriada e oportuna, as partes interessadas e, em particular, os tomadores de decisões em todos os níveis da organização, a fim de assegurar que a gestão de riscos permaneça relevante, atualizada e disponível aos interessados;

☐ Ser dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças.
o processo de gestão de risco deverá ser capaz de perceber continuamente as mudanças internas e externas e respondê-las tempestivamente; e

☐ Facilitar a melhoria contínua.
desenvolver e implementar estratégias para que a organização permaneça alerta a novas oportunidades de melhoria.

2.1.5 Diretrizes da gestão de riscos

A Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo deve utilizar as melhores informações disponíveis e a linguagem comum, bem como definir as responsabilidades e a adoção de boas práticas de governança.

A Política de Gestão de Riscos abrange principalmente os tipos de risco a seguir, que podem classificar eventos que afetem as atividades do TRE-SP em uma ou mais categorias de impacto:

I. riscos estratégicos: eventos que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos consignados no Plano Estratégico Institucional (PEI);

II. riscos à imagem: circunstâncias que podem levar ao comprometimento da reputação da organização, inclusive aquelas que impeçam a devida transparência, prestação de contas à sociedade e aos órgãos de controle;

III. riscos operacionais/logísticos: eventos que podem resultar na ocorrência de perdas (produtividade, ativos e orçamentos) decorrentes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, tecnologia ou de eventos externos (catástrofes naturais, greves, fraudes);

IV. riscos ambientais: eventos que podem ocasionar consequências negativas no meio ambiente, à proteção da saúde, à segurança e à biodiversidade;

V. riscos sociais/humanos: eventos que podem ocasionar efeitos negativos à proteção da saúde ou à integridade humana, social e cultural;

VI. riscos de tecnologia da informação e comunicação (TIC): situações em que os recursos tecnológicos empregados nos diversos processos (equipamentos, sistemas e telecomunicações) impactem negativamente na eficiência, eficácia, segurança ou produtividade da tarefa analisada, ou, ainda, a perda de oportunidades de se empregarem tais tecnologias para o cumprimento de metas e/ou aperfeiçoamento dos serviços prestados pela organização;

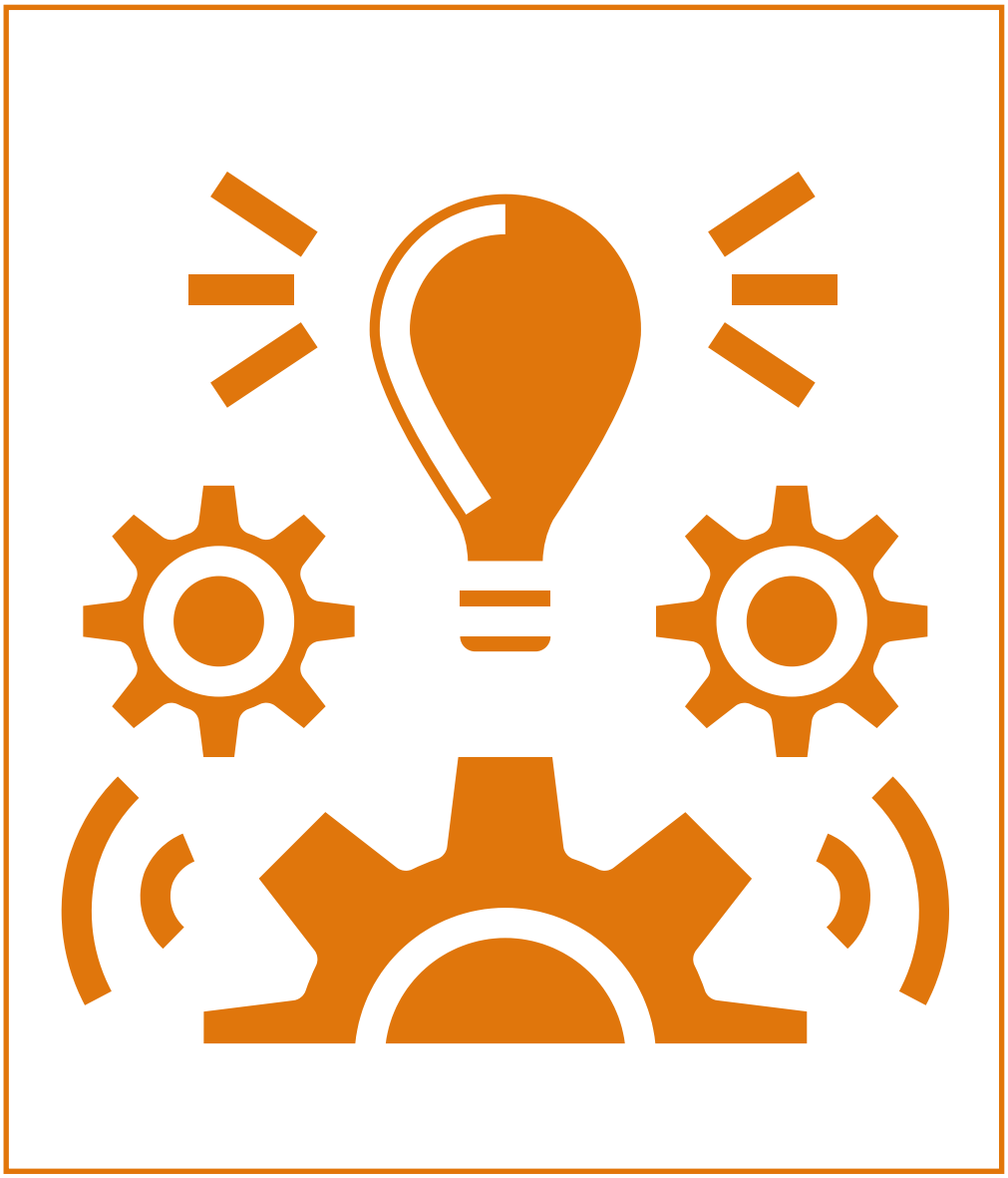
VII. riscos à conformidade: eventos que prejudicam a observância de todo o elenco normativo da Administração Pública relacionado à atividade analisada – desde os princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis à organização, até normas internas;

VIII. riscos orçamentários: eventos que podem comprometer a execução orçamentária ou, no sentido inverso, que gerem limitações de recursos orçamentários necessários à realização de atividades;

IX. riscos à segurança da informação e proteção de dados: inerentes a vulnerabilidades na aplicação de recursos humanos, logísticos e tecnológicos de segurança no acesso, operação e preservação de bases de dados, bem como aqueles que interfiram no tratamento de toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem à coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação; modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração dados pessoais, assim como as diretrizes preconizadas em toda a legislação correlata à manutenção da privacidade;

X. riscos à integridade: situações que contrariam a política de integridade da organização, inclusive quanto à necessidade de se manterem os prestadores de serviço informados acerca das normas e diretrizes que visam coibir, dentre outras práticas, nepotismo, conflito de interesses e recebimento de vantagem indevida;

XI. ricos de contratações: situações que podem comprometer as contratações públicas em todas as suas fases, compreendendo planejamento, seleção do fornecedor e gestão do contrato, a fim de garantir o atendimento das necessidades da Administração.



2.1.6 Estrutura de governança e responsabilidades

A Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo é de responsabilidade da organização e parte integrante de todos os processos organizacionais, sendo exercida de forma compartilhada por magistrados, magistradas, servidores, servidoras, unidades, comitês setoriais e comissões.

A governança de gestão de riscos organiza-se consoante o modelo de três linhas de defesa, atuando no controle, na supervisão de conformidade e na avaliação de riscos, compreendendo as seguintes instâncias:

I. Pleno do Tribunal;

II. Presidência do Tribunal;

III. Primeira Linha de Defesa: composta pelos gestores e pelas gestoras de riscos;

IV. Segunda Linha de Defesa: composta pelos órgãos de governança, a exemplo do Comitê Gestor da Estratégia (CoGEst), do Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação, do Comitê Gestor de Segurança da Informação - CGSI e do Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas, bem como a Secretaria de Planejamento Estratégico e de Eleições;

V. Terceira Linha de Defesa: composta pela unidade de Auditoria Interna.

Em relação às responsabilidades, o TRE-SP as divide da seguinte forma:

Compete ao plano:

Aprovar eventuais revisões da Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo.

Compete à Presidência do Tribunal:

Submeter ao Pleno eventuais revisões da Política de Gestão de Riscos, além de aprovar, por ato próprio, o grau de tolerância consignado nos Planos de Gestão de Riscos das secretarias, assessorias e coordenadorias do Tribunal.

PRIMEIRA LINHA

O **Gestor ou a gestora de riscos** tem a responsabilidade de:

I. gerir os riscos sob sua responsabilidade, relativos a ações, processos, projetos e iniciativas, de acordo com o contexto organizacional da gestão de riscos;

II. instituir, implementar e manter controles internos adequados e eficientes no gerenciamento de riscos;

III. reportar à instância superior os riscos que eventualmente extrapolarem sua competência e capacidade para gerenciamento, em especial, os relacionados à estratégia do Tribunal;

IV. estruturar e monitorar o Plano de Gestão de Riscos sob sua responsabilidade;

V. garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com as metas e objetivos da organização;

VI. dar suporte ao Comitê Gestor da Estratégia (CoGEst) e aos gestores e gestoras das unidades administrativas nas etapas de avaliação dos Planos de Gestão de Riscos;

VII. fomentar a disseminação das diretrizes da Resolução TRE-SP n. 579/2022.

Quem são os gestores de riscos?

- o (a) Presidente;
- o Corregedor ou Corregedora;
- os Juízes Eleitorais e as Juízas Eleitorais;
- o Diretor-Geral ou Diretora-Geral;
- os Assessores-chefes e as Assessoras-Chefes;
- os Secretários e as Secretárias;
- os Coordenadores e as Coordenadoras;
- os Chefes e as Chefes de Seção;
- os Chefes e as Chefes de Cartório;
- o coordenador ou a coordenadora de projeto.

SEGUNDA LINHA

Compete ao **Comitê Gestor da Estratégia (CoGEst)**, atuando como comitê gestor de riscos:

I. Monitorar e intervir, quando necessário, na primeira linha, para modificação dos controles internos estabelecidos no gerenciamento de riscos;

II. Estabelecer temas organizacionais com o intuito de promover a aplicação da gestão de riscos nas estratégias, projetos, serviços, decisões, operações, processos e ativos;

III. Deliberar sobre o apetite e a tolerância aos riscos organizacionais, com a finalidade de promover o alinhamento da gestão de riscos ao planejamento estratégico da organização, submetendo-o ao Presidente para deliberação;

IV. Revisar a política de gestão de riscos e aprovar o processo de gestão de riscos;

V. Assegurar a alocação dos recursos necessários à gestão de riscos;

VI. Avaliar a adequação, suficiência e eficácia da estrutura e do processo de gestão de riscos;

VII. Reunir-se trimestralmente para avaliar a adequação, suficiência e eficácia da estrutura e do processo de gestão de riscos;

VIII. Definir os processos estratégicos que serão monitorados.

Compete ao **Comitê de Governança de Tecnologia Informação e Comunicação**:

Além das atribuições previstas em norma específica, aprovar e revisar periodicamente o Plano de Gestão de Riscos de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Compete ao **Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas**:

Além das atribuições previstas em norma específica, aprovar e revisar periodicamente o Plano de Gestão de Riscos na Gestão de Pessoas, sugerindo alterações para o alcance dos objetivos definidos no plano estratégico de pessoas.

Compete à **Secretaria de Planejamento Estratégico e de Eleições (SEPLAN)**, como segunda linha de defesa:

I. coordenar a elaboração e a revisão da Metodologia de Gestão de Riscos a ser aplicada no âmbito da Justiça Eleitoral de São Paulo, dando suporte metodológico à implementação do processo de gerenciamento de riscos;

II. monitorar os riscos que impactam no alcance dos objetivos estratégicos;

III. propor ao Comitê Gestor da Estratégia (CoGEst) limites de exposição a riscos estratégicos.

TERCEIRA LINHA

São de responsabilidade da unidade de **Auditoria Interna,** como terceira linha:

I. Avaliar as atividades da primeira e segunda linhas no que tange à eficácia do gerenciamento de riscos e dos controles internos;

II. Recomendar a adequação e suficiência dos mecanismos de gestão de riscos estabelecidos, de forma a garantir sua eficácia;

III. Verificar a conformidade das atividades executadas à Política de Gestão de Riscos;

IV. Assessorar e aconselhar a primeira e segunda linhas quanto às melhores práticas no estabelecimento de controles internos aplicados ao gerenciamento de riscos, em atendimento às solicitações específicas das unidades;

V. Auditar, inspecionar, fiscalizar e avaliar a gestão de riscos corporativa, de forma a agregar valor, melhorar as operações e auxiliar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos;

VI. Alertar, se consultada ou em sede de auditoria conduzida no âmbito de suas atribuições, sobre questões emergentes e mudanças no cenário regulatório e de riscos.

GESTÃO DE RISCOS NA PRÁTICA E SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS

Toda a gestão de riscos do TRE-SP será realizada por meio do Sistema de Gestão de Riscos, desenvolvido pela STI. Ele pode ser acessado por meio do link

http://gestaoriscos-v.app.tre-sp.jus.br

O sistema foi estruturado de forma a conduzir o gestor e a gestora de riscos por cada uma das fases do processo. A seguir, vamos apontar essas fases e a forma de utilização do sistema.

3.1. Planejamento

Antes de iniciar os trabalhos referentes ao processo de gestão de riscos (identificação de riscos, análise, avaliação e tratamento), os gestores e as gestoras das unidades do Tribunal e dos cartórios eleitorais (CRCE) deverão planejar as atividades, selecionar as que deverão ser priorizadas e estabelecer o contexto específico em que será realizada a gestão de riscos.

Para isso, a fase de planejamento envolve duas etapas:

- ☐ Identificação e escolha de processos, atividades, subprocessos, macroprocessos, projetos ou iniciativas; e

- ☐ Detalhamento dos objetivos e identificação e análise das forças e fraquezas em que esses processos de trabalho estão envolvidos.

3.1.1 Escolha de processos, projetos e atividades

Para identificar o processo de trabalho, atividade ou projeto que será avaliado e monitorado, os gestores e gestoras das unidades do TRE-SP e os membros do CRCE deverão considerar as atividades em suas unidades que geram um determinado produto reconhecível, ou seja, o seu resultado gera um determinado produto ou serviço.

Além de escolher um processo de trabalho, o gestor ou gestora da unidade poderá, ainda, escolher um projeto que considere estrategicamente importante para a instituição. É na fase de planejamento e contextualização que essa escolha deverá ser realizada e justificada.

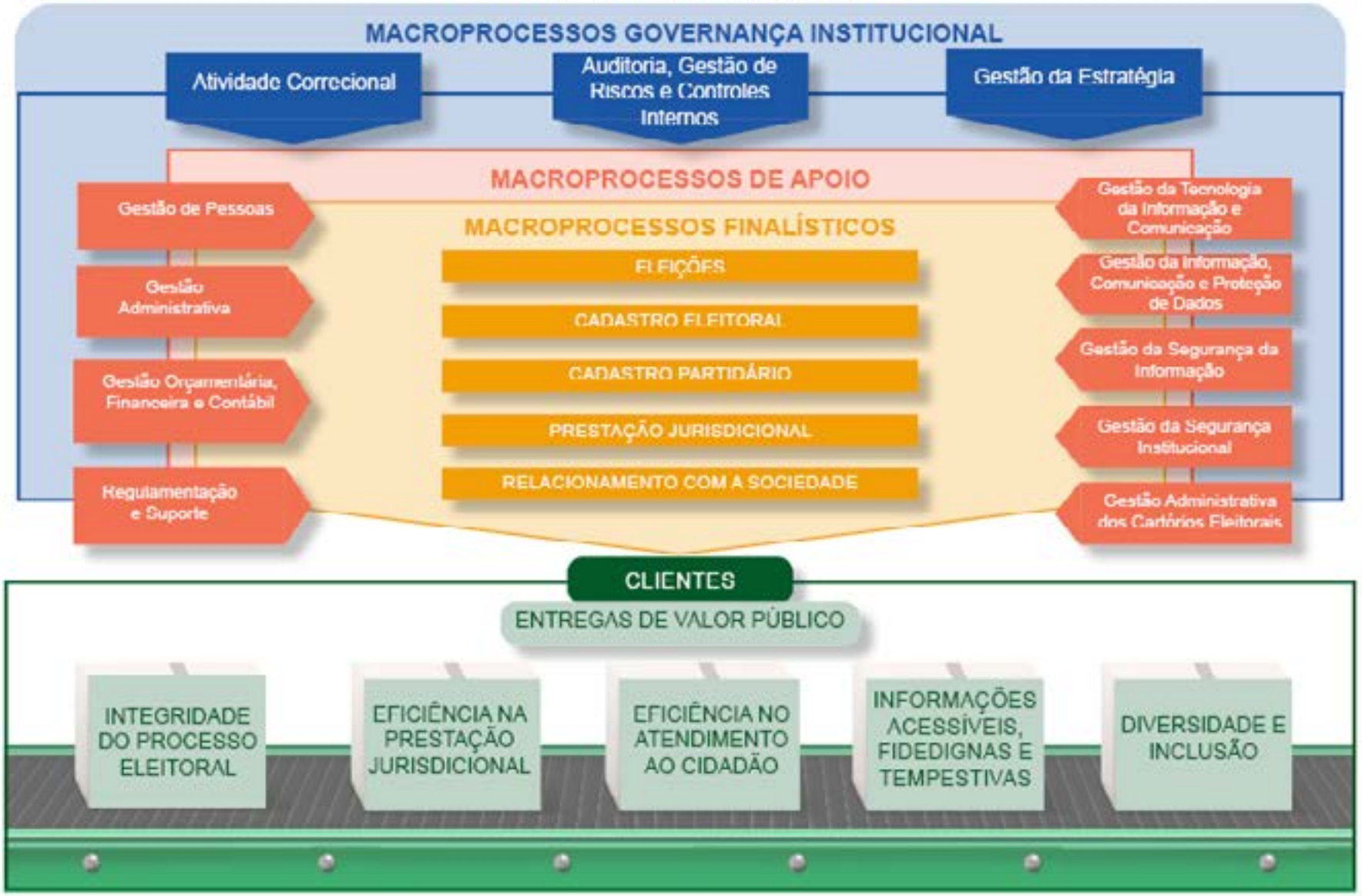
Para facilitar essa etapa, procure responder a seguinte pergunta “quais são as entregas de minha responsabilidade ou de responsabilidade da minha equipe?”

É fundamental utilizar como referência os macroprocessos e processos mapeados na Cadeia de Valor do TRE-SP (https://www.tre-sp.jus.br/o-tre/governanca_institucional/arquivo/tre-sp-caderno-cadeia-de-valor-tresp-2021-diagramas-em-alta-definicao-apos-portaria-72-2022)

A Cadeia de Valor é composta por macroprocessos que constituem uma versão macro dos principais processos de trabalho realizados pela instituição que se desdobram em processos menores. Através da consulta à Cadeia de Valor, o gestor ou gestora poderá organizar suas atividades e processos de trabalho conectando-os de forma sistêmica com a instituição, promovendo o alinhamento entre a sua atividade efetivamente realizada e a estratégia delineada pelo TRE-SP.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ESTADO DE SÃO PAULO

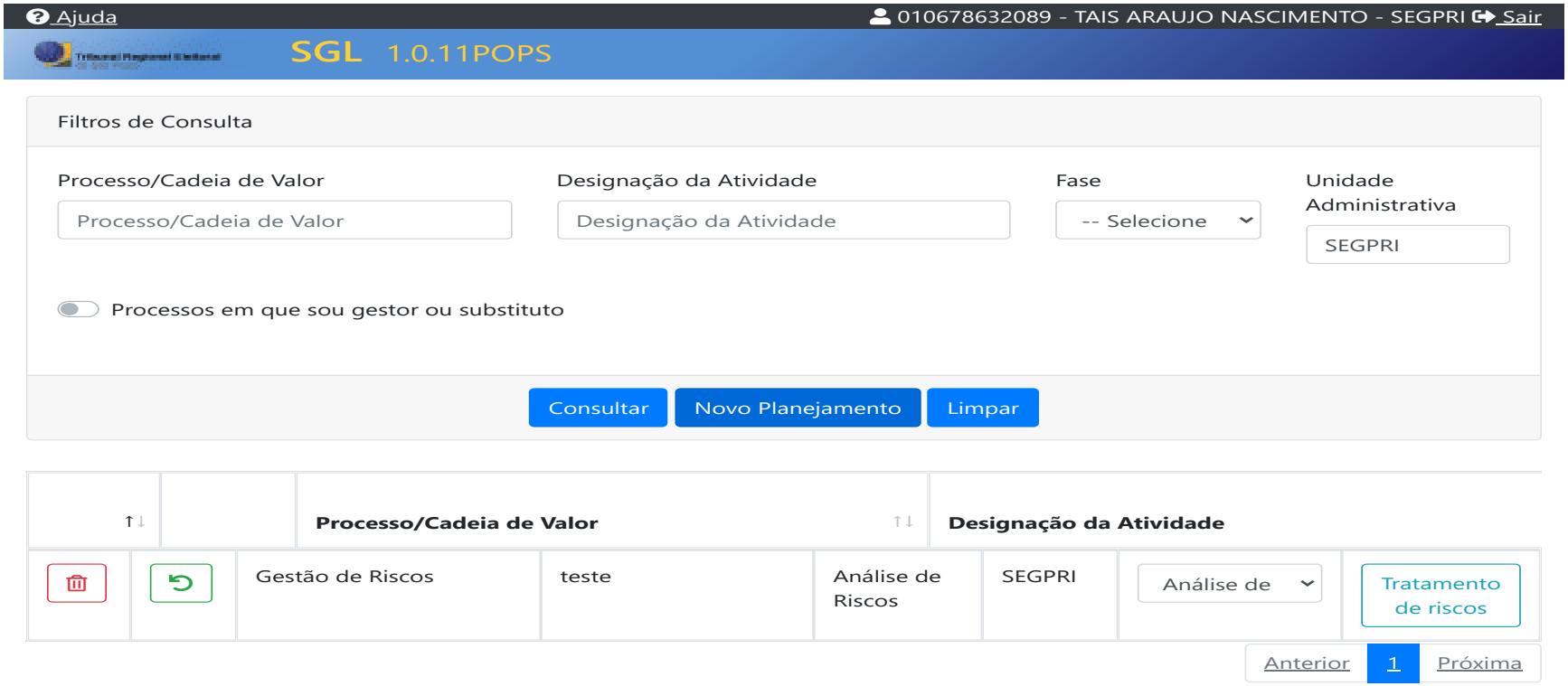
CADEIA DE VALOR



Essa sistematização dos processos de trabalho alinhada à Cadeia de Valor é muito relevante no momento da seleção das atividades, que deverão ser priorizadas de acordo com sua importância para os objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico do TRE-SP.

3.1.1.1 Lançando os dados no Sistema de Gestão de Riscos

No sistema, para o registro das informações relativas ao processo de gestão de riscos, o usuário deverá clicar em “Novo Planejamento”.



As informações deverão ser preenchidas conforme as instruções abaixo:

a. O gestor ou gestora da unidade deverá listar seus processos de trabalho e projetos de forma sistemática, relacionando-os com a Cadeia de Valor do TRE-SP e preenchendo os campos do sistema;

b. Ciclo médio do processo - o gestor informará o tempo aproximado que o processo de trabalho leva para ser concluído, desde a entrada de dados até a entrega do produto ou serviço. Caso esse tempo seja variável, utilize uma média simples para a estimativa do ciclo;

c. Objetivo do processo – o gestor ou gestora identificará, de forma específica, a entrega do seu processo de trabalho. Quanto mais “SMART” (do inglês Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound, isto é, Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante e Delimitado, em

um recorte de tempo) for seu objetivo, mais fácil será a identificação de eventos que tenham impacto nos objetivos do seu processo de trabalho ou projeto;

d. O gestor ou gestora deverá associar os "objetivos estratégicos alcançados pelo processo/atividade ou projeto", assim, possibilitará uma melhor seleção e priorização dos projetos.

Nessa etapa, é necessário que o gestor tenha em mãos o Plano Estratégico do TRE-SP, disponível em: https://www.tre-sp.jus.br/o-tre/governanca_institucional/arquivo/tre-sp-pei-e-indicadores-2021-2026/rybena_pdf?file=https://www.tre-sp.jus.br/o-tre/governanca_institucional/arquivo/tre-sp-pei-e-indicadores-2021-2026/at_download/file
Os processos de trabalho, atividades e projetos que tenham impacto nos macrodesafios e indicadores do Plano Estratégico do TRE-SP deverão ser priorizados no gerenciamento dos riscos;

e. "Periodicidade máxima do ciclo do processo de gerenciamento de riscos" - se refere apenas a uma sugestão do gestor ou gestora sobre o período em que o processo de gerenciamento de riscos deverá ser refeito para que haja efetividade no tratamento;

f. O gestor ou gestora deverá identificar a legislação e as normas que envolvem a realização do processo, projeto ou atividade;

g. Designar gerente do processo, projeto ou atividade, seu substituto ou substituta e a unidade administrativa correspondente. Essa pessoa é também a responsável pela gestão dos riscos e, em geral, é o chefe ou a chefe da unidade.

Concluído o preenchimento do planejamento da gestão de riscos, o gestor ou gestora poderá clicar em "Salvar e encerrar fase", para poder passar à etapa seguinte.

3.1.1.2 Contextualização

Uma vez definidos quais processos, projetos ou atividades são críticos e se beneficiarão da adoção da gestão de riscos, o gestor ou gestora deverá estabelecer o contexto, ou seja, para além de identificar o processo de trabalho que será avaliado, a pessoa responsável, agora denominada gestor ou gestora de riscos, deverá descrever de forma clara os objetivos e as fontes de riscos: legislação e normas, etapas, procedimentos, atividades, pessoas envolvidas, equipamentos (hardware), sistemas de informação requeridos (software) e materiais, bem como de outras fontes internas e externas de riscos que sejam parte integrante desse fluxo de informações e de tomada de decisão.

Inicialmente, na guia contextualização, o gestor de riscos lançará os itens:

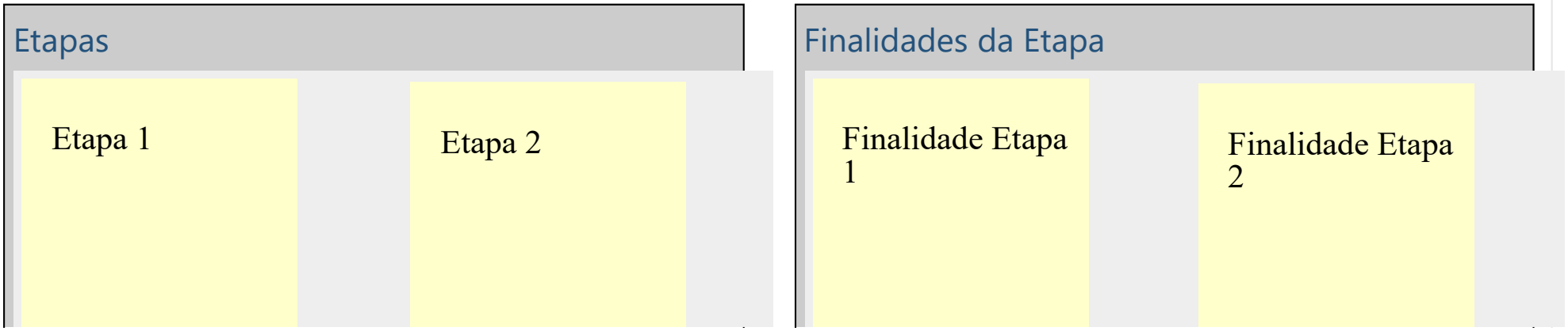
a) Pessoas Envolvidas;
b) Equipamentos;
c) Sistemas;
d) Materiais.

Posteriormente, na guia "Mapeamento", é importante que sejam lançadas as principais atividades do processo de trabalho e os objetivos dessa etapa. Sugere-se, para permitir a padronização do mapeamento, que a descrição de cada etapa seja antecedida pelo texto "Etapa n", onde "n" é o número da etapa a ser descrita, e que para cada etapa haja uma finalidade, cuja descrição se solicita seja também precedida pelo texto "Finalidade etapa n", onde "n" é o número da etapa à qual a finalidade descrita se refere. Importante lembrar que risco é definido como a possibilidade de que um evento interno ou externo impacte negativamente ou positivamente os objetivos. Daí a importância de descrever-se corretamente as etapas e suas finalidades.

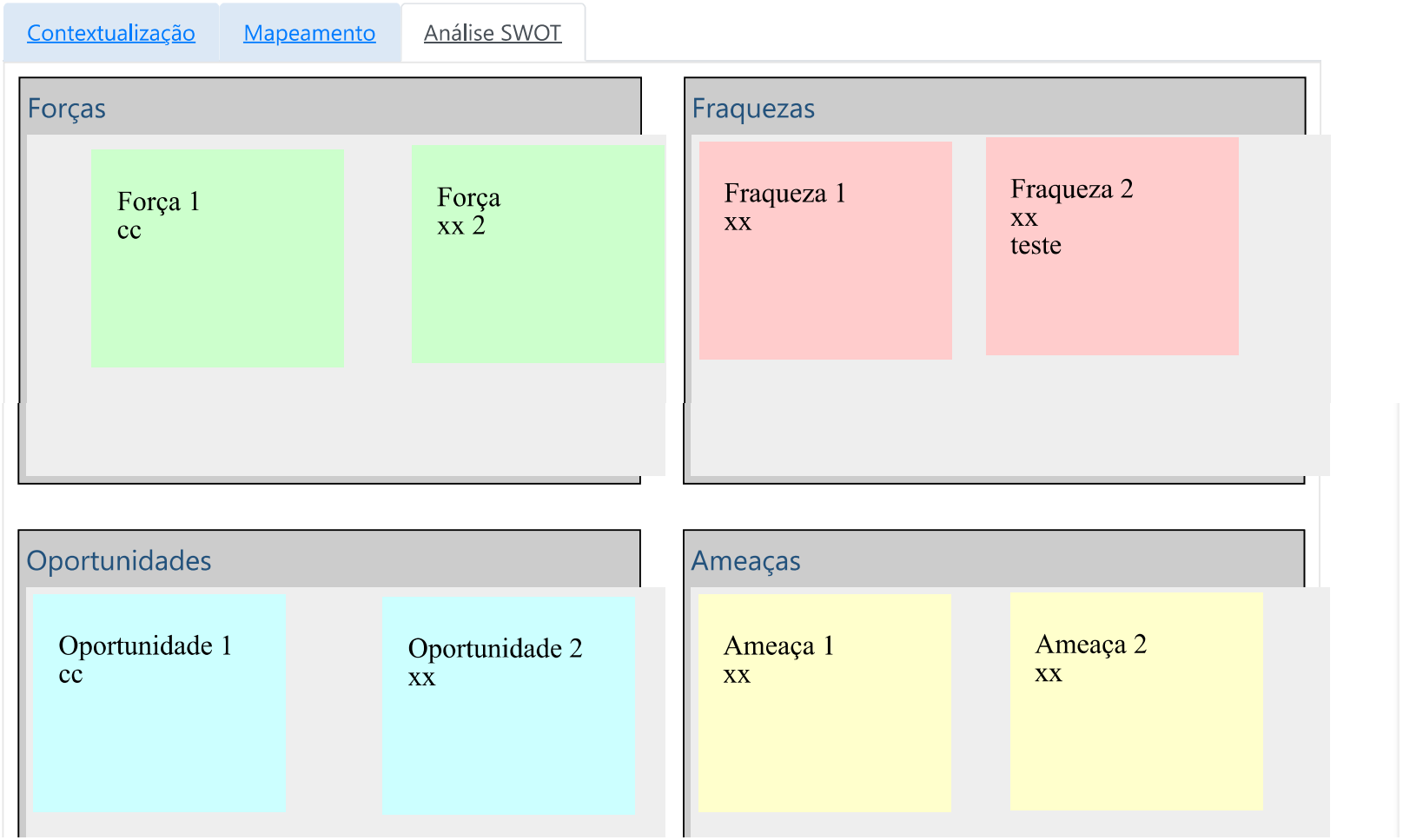
Contextualização - Gestão de Riscos

Contextualização | Mapeamento | Análise SWOT

Insira nessa tela as principais atividades realizadas para a consecução do processo e, para cada atividade, a finalidade que se deseja alcançar ao realizá-la.



Também é altamente recomendável fazer uma relação de fatores internos e externos que possam contribuir para a ocorrência de riscos, anotando-os na guia “Análise SWOT” do sistema. Sugere-se que cada item seja descrito também de forma a numerar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, conforme o exemplo abaixo:



O gestor ou gestora de riscos poderá utilizar técnicas que auxiliem na identificação desses fatores, elencando os elementos facilitadores e dificultadores das atividades e processos de trabalho, de forma a garantir uma base de início que auxilie no reconhecimento de eventos que tenham impactos nos objetivos das atividades e processos de trabalho.

Uma boa forma de começar este trabalho é reunindo os membros da equipe e coletando opiniões diversas.

Dica: A Matriz SWOT (Strenghts, Weakenesses, Opportunities and Threats) é uma ferramenta que pode ser utilizada nessa etapa. Essa técnica consiste em montar, de forma organizada e sistematizada, uma tabela com quatro quadrantes nos quais podem ser listadas as forças e fraquezas, as ameaças e oportunidades.

3.2 Identificação

3.2.1 Identificando os riscos

Como já vimos, risco é definido como a possibilidade de que um evento interno ou externo ocorra e afete, positivamente (risco positivo ou oportunidade) ou negativamente (risco negativo ou ameaça), os objetivos. Assim, será preciso ter claramente identificados os objetivos do processo de trabalho, e o porquê de esse processo existir. Todo o trabalho de avaliação de riscos deve ser feito com base nos eventos que podem afetar os objetivos. Assim, o gestor ou gestora deve descrever claramente os objetivos da atividade ou processo de trabalho.

Após acessar a tela de identificação, para iniciar essa fase, clique em "Novo Risco".

Um risco (ou evento) é composto de causas (fontes de riscos associadas a vulnerabilidades) e efeitos.

O risco representa uma probabilidade...	...que dispara um evento...	...que implica em um impacto positivo ou negativo

CAUSA	EVENTO OU RISCO	CONSEQUÊNCIA
FONTE DE RISCO VULNERABILIDADE	INCIDENTE IRREGULARIDADE	IMPACTO NO OBJETIVO GANHO OU PERDA

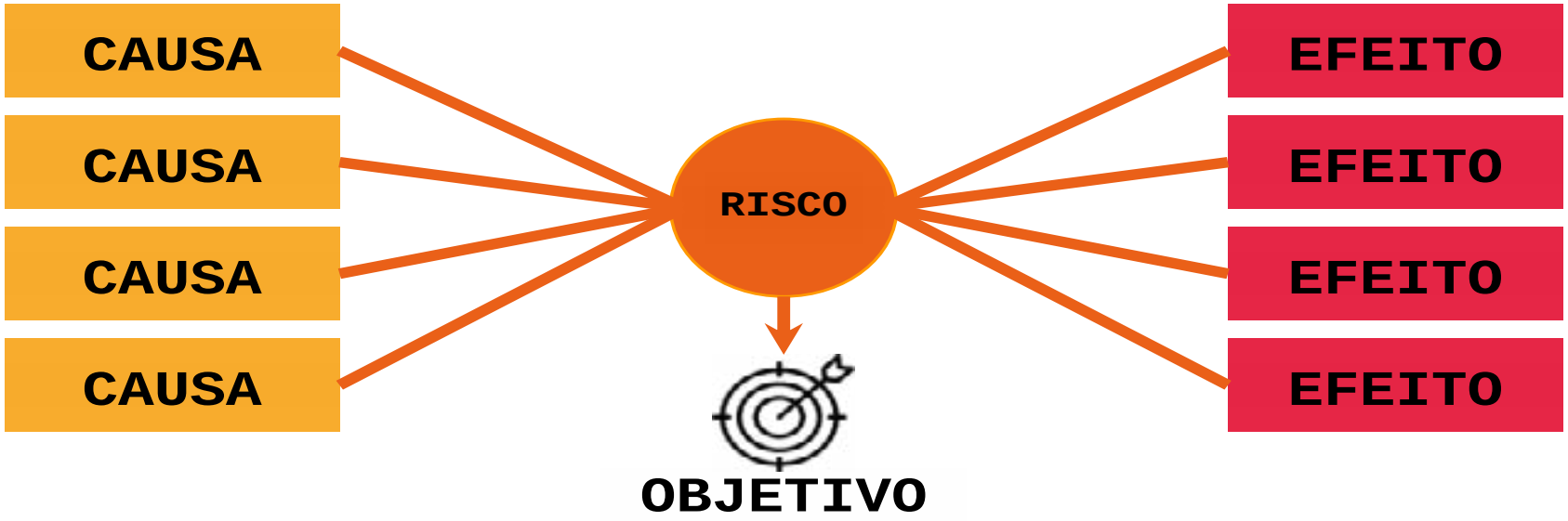
ATENÇÃO: o gestor ou gestora de riscos deve ter cautela durante a identificação dos riscos, para não listar o impacto ou consequência no lugar de um risco, ou ainda ao relatar riscos que não impactem nos objetivos. Da mesma forma, o gestor ou gestora deve evitar definir o risco como uma simples inversão dos objetivos.

Objetivo: Ir de ônibus do ponto A ao ponto B para uma reunião às 13h.

Falha em ir de A a B à tempo da reunião.	Simples inversão do objetivo
Chegar atrasado e perder a reunião.	Descrição do impacto do risco e
Não há restaurante no caminho e ficarei c/ fome	Não impacta nos objetivos.
Perder o ônibus pode me atrasar e perder a reunião.	Esse é um risco que pode ser controlado através da garantia de uma reserva de tempo para chegar ao ponto de ônibus.
Chuvas e alagamentos impediram a circulação do ônibus e eu não consigo chegar à reunião.	Esse é um risco que pode ser controlado através da garantia de uma reserva de tempo para chegar ao ponto de ônibus.

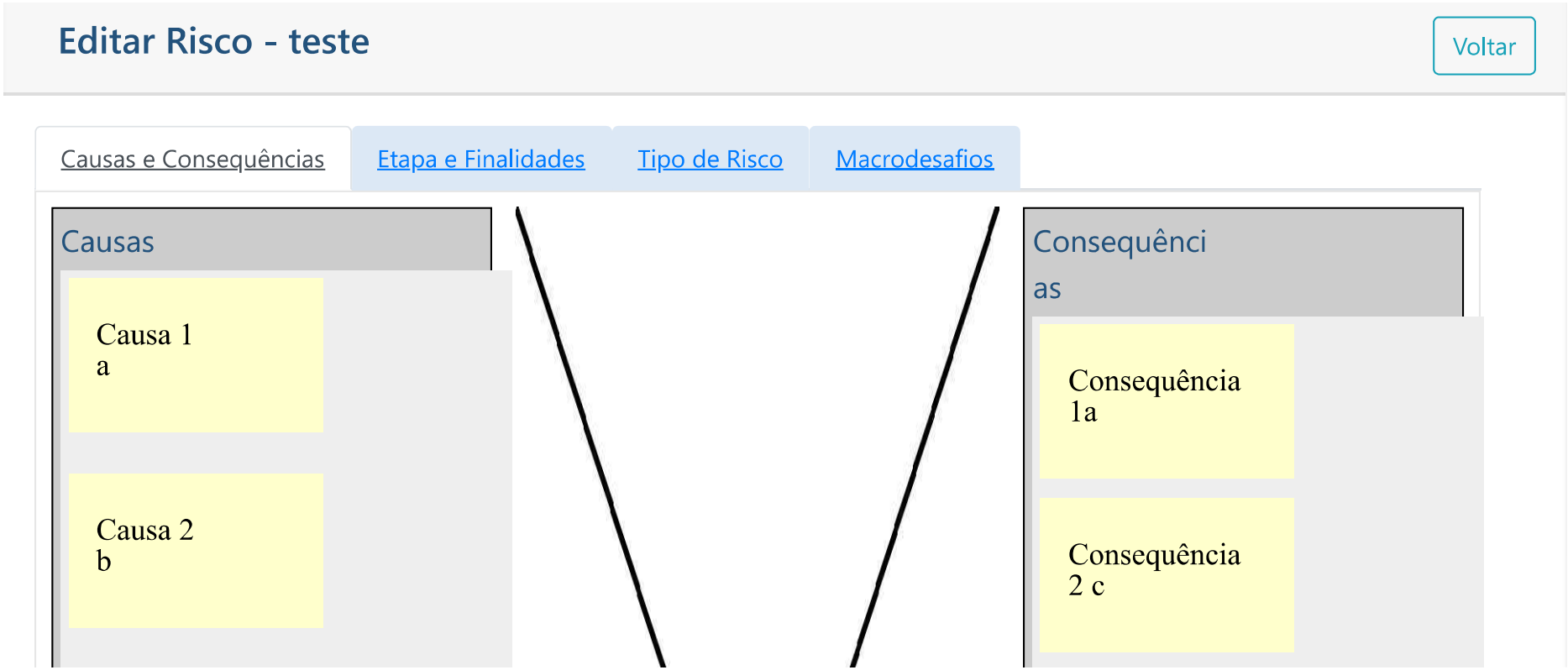
Podem ser utilizadas diversas técnicas para a identificação de eventos, tais como análise de histórico, entrevista com especialistas, análise de fluxo de processo, análise SWOT, lista de verificação ou, ainda, realizar uma reunião de brainstorming ou brainstorming eletrônico, para coleta de diversas ideias de possíveis eventos.

Uma vez identificados os eventos, é preciso levantar possíveis causas e impactos dos eventos. Os eventos podem ter uma ou mais causas geradoras de riscos e um risco pode gerar impactos em diferentes áreas. Quando uma causa é apontada, ela pode gerar qualquer um dos impactos listados. Para entender melhor essa dinâmica, você pode organizar, por exemplo, as ideias coletadas em um diagrama chamado BowTie*



Nessa etapa, o gestor ou gestora de riscos pode reunir a equipe para identificar os riscos. A diversidade e divergência de pensamentos é muito importante nessa fase. No caso dos cartórios eleitorais (CRCE), os riscos podem ser levantados entre os membros do núcleo, com a utilização de ferramentas de trabalho à distância, como E-mail, WhatsApp ou Telegram.

Os gestores e gestoras de riscos deverão analisar os riscos, suas causas e consequências, compilando e organizando os dados no Sistema de Gestão de Riscos. Utilize, nesta etapa, o campo “Identificação de Riscos”, preenchendo as colunas “Evento”, “Causa” e “Consequência”.



3.3. Análise

A partir da identificação do risco, tem início a fase de análise. Seu objetivo é avaliar a severidade do risco e o impacto nos objetivos estratégicos da instituição, além de determinar as chances de o evento acontecer. A partir dessa análise, é calculado o nível do risco.

Diante do resultado obtido, serão definidos as estratégias e os métodos mais adequados para o tratamento, uma vez que as decisões serão orientadas por tipos e níveis de riscos previamente mapeados.

A análise de riscos implica na apreciação das causas e das fontes de risco, suas consequências positivas e negativas, e a probabilidade de que essas consequências venham a ocorrer.

3.3.1 Análise de impacto dos riscos

Analisar o impacto significa entender a perda ou ganho (este, no caso de eventos positivos) que ocorrerá caso o evento se concretize. Procure responder: qual será a consequência máxima se esse evento vier a ocorrer?

Para isso, deverão ser utilizados como parâmetros as categorias de riscos constantes na Resolução TRE-SP nº 579/2022:

- estratégicos;
- de imagem;
- operacionais; e
- de conformidade.

Na análise do grau de severidade do impacto de cada categoria de risco nas diversas áreas que envolvem os processos de trabalho, a instituição ou o projeto.

O grau de impacto varia de 0 a 5, sendo 0 equivalente a nenhum impacto naquela área, e 5, equivalente a um grande impacto.

Não se preocupe com a alta precisão dessa análise. Na maioria dos tipos de impacto, a estimativa é feita de forma aproximada, dentro da escala pré-definida na tabela.

3.3.2 Análise de Probabilidade

A probabilidade indica a chance de o evento acontecer e, assim como na análise do impacto, não é possível obter alta precisão da análise.

Para a realização dessa tarefa, utilize a tabela de Escala de Probabilidade como orientador para a escolha do grau de impacto. O grau de probabilidade varia de 1 a 5, sendo 1, baixa probabilidade e 5, alta probabilidade. Não há probabilidade 0 nessa escala, pois, se não há nenhuma chance de um determinado evento ocorrer, então o gestor ou gestora de riscos não deve dispender tempo e recursos na sua gestão.

Escala de Probabilidade				
Ocorrências	**Definição**	**Descrição**	**Ocorrências**	**Nível**
Até 5	Muito baixa	Evento extraordinário, com baixo ou nenhum histórico de ocorrência.	Até 5	1
De 6 a 10	Baixa	Evento casual e inesperado com pouco histórico de ocorrência.	6 a 10	2
De 11 a 15	Média	Evento esperado de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	11 a 15	3
De 15 a 20	Alta	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.	16 a 20	4
Acima de 20	Muito Alta	Evento esperado, de frequência alta, provavelmente irá ocorrer.	Mais 20	5

3.4 Avaliação dos riscos

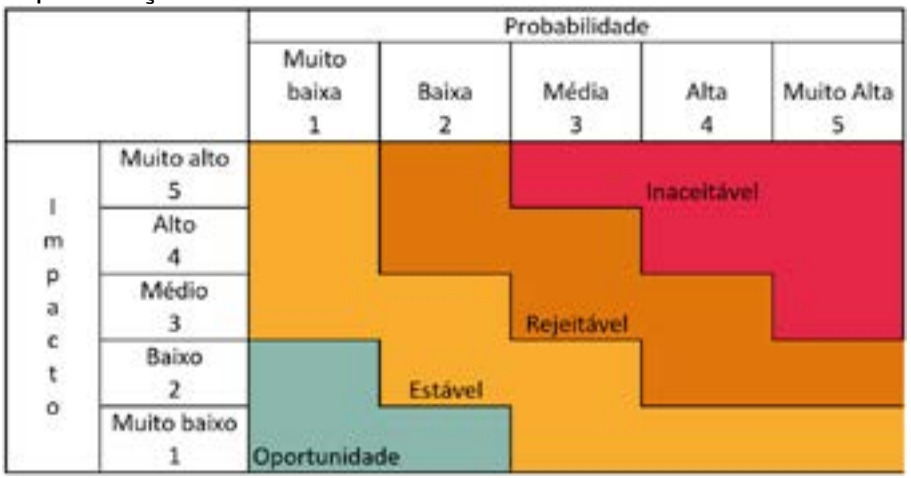
A probabilidade e o impacto são organizados em uma matriz, na qual é calculado o nível de risco, para facilitar a tomada de decisão na etapa de tratamento.

Esses resultados são plotados na matriz com sobreposição do "apetite a riscos" institucional, ou seja, quais níveis de risco o TRE-SP está disposto a suportar.

Nível de Risco	Pontuação	Apetite a risco
Extremo	entre 15 e 25	Inaceitável
Alto	entre 8 e 14	Rejeitável
Médio	entre 3 e 7	Aceitável
Baixo	1 e 2	Oportunidade

		Probabilidade				
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5
Impacto	Muito alto 5	5	10	15	20	25
	Alto 4	4	8	12	16	20
	Médio 3	3	6	9	12	15
	Baixo 2	2	4	6	8	10
	Muito baixo 1	1	2	3	4	5

A matriz de risco auxiliará a administração e os responsáveis pelas macroatividades de eleição a tomar as decisões sobre tratamento dos riscos e priorização.



Nesta fase, serão comparados os níveis de risco calculados e os critérios de tratamento estabelecidos na fase de contextualização, para estabelecimento de prioridade de ação.

Passo-a-passo

a. Procure, nesta etapa, o campo " Análise de Riscos" no Sistema de Gestão de Riscos.

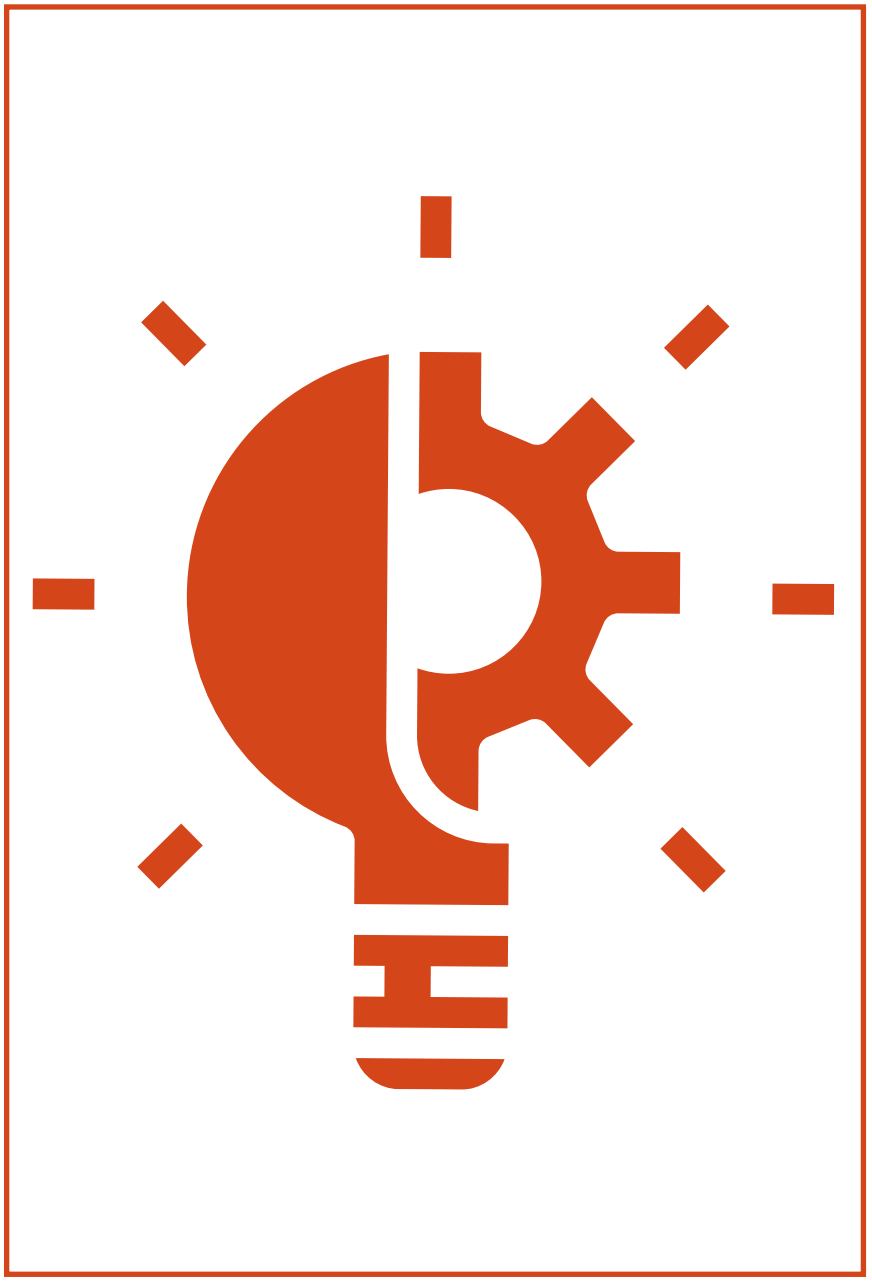
b. Aponte, para cada categoria de impacto, o nível que melhor traduz as expectativas de alteração nos objetivos caso o risco se concretize.

Causas	Consequências
Causa 1 a	Consequência 1a
Causa 2 b	Consequência 2 c

Análise de Impacto

Categoria/Nível de Impacto	Estratégico	De Imagem	À Conformidade	Operacional
5 - GRAVÍSSIMO	(●) Impacto em cinco ou mais Macrodesafios ou possível prejuízo de curto prazo ao atingimento da visão e à consecução da missão	( ) Protesto sério do público ou na mídia com repercussão nacional e internacional	( ) Processos e multas significativas. Litígios muito sérios, incluindo ações de classes. Instauração de Tomadas de Contas Especial pelo TCU ou contas julgadas irregulares. Exposição de dados pessoais em massa. Impedimento do exercício de direitos fundamentais de grupo de pessoas.	( ) Interrupção total das atividades por 1 ou mais dias, com prejuízo total do atendimento ao público
4 - GRAVE	( ) Impacto em até quatro Macrodesafios e possível prejuízo de médio prazo ao atingimento da visão e à consecução da missão	(●) Protesto sério do público ou na mídia com repercussão nacional. Perda ou impedimento de alcance de índices de reconhecimento ou prêmios institucionais.	( ) Litígio maior. Contas julgadas parcialmente regulares pelo TCU. Julgamento do TCU com determinações. Exposição de dados pessoais. Impedimento do exercício de direitos fundamentais do indivíduo.	( ) Interrupção parcial das atividades por 1 ou mais dias, em prejuízo do atendimento ao público no prazo regular.

c. Aponte a probabilidade de ocorrência do risco:



Nível de Impacto

Nível de Ir

Escala de Probabilidade				
	Descrição	**Histórico de ocorrências do evento**	**Nível**	**Definição**
○	Evento extraordinário, com baixo ou nenhum histórico de ocorrência	Até 5	1	Muito Baixa
○	Evento casual e inesperado com pouco histórico de ocorrência	De 6 a 10	2	Baixa
○	Evento esperado de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência arcialmente conhecido	De 11 a 15	3	Média
○	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido	De 15 a 20	4	Alta
○	Evento esperado, de frequência alta, provavelmente irá ocorrer.	Acima de 20	5	Acima de 20

Nível de Risco

Nível de R

Ao final, o sistema calcula automaticamente o impacto resultante na coluna “Total de Impacto”. A avaliação de riscos deverá ser apresentada pelas unidades operacionais, seções e unidades equivalentes às respectivas coordenadorias, secretarias ou assessorias, para discussão e análise. Os riscos que tenham predominância na estratégia deverão ser apresentados ao Comitê Gestor da Estratégia, para conhecimento.

3.5 Tratamento

A fase de tratamento de riscos tem como propósito determinar a resposta mais adequada, seja para interferir nas chances de um risco acontecer, seja para reduzir seu impacto nos objetivos do processo de trabalho ou projeto.

As respostas devem estar alinhadas ao apetite a riscos do Tribunal, cujas diretrizes propõem as seguintes respostas:

Nível de Risco	Descrição	Diretriz para resposta
Extremo	Indica um nível de risco inaceitável, muito além do apetite de risco da organização	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta imediata. Admite-se postergar o tratamento somente mediante autorização do Gestor da Unidade e conhecimento do Comitê Gestor da Estratégia.
Alto	Indica um nível de risco rejeitável, além do apetite de risco da organização	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma respostaem um intervalo de tempo definido pelo Gestor da Unidade, ou equivalente. Admite-se postergar o tratamento somente mediante autorização do Gestor da Unidadeou equivalente.
Médio	Indica um nível de risco aceitável, além do apetite de risco da organização	Não se faz necessário adotar medidas especiais de tratamento, exceto manter os controles já existentes.
Baixo	Indica um nível de risco muito baixo, onde há possíveis oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas	Explorar as oportunidades se determinado pelo Gestor da Unidade, ou equivalente

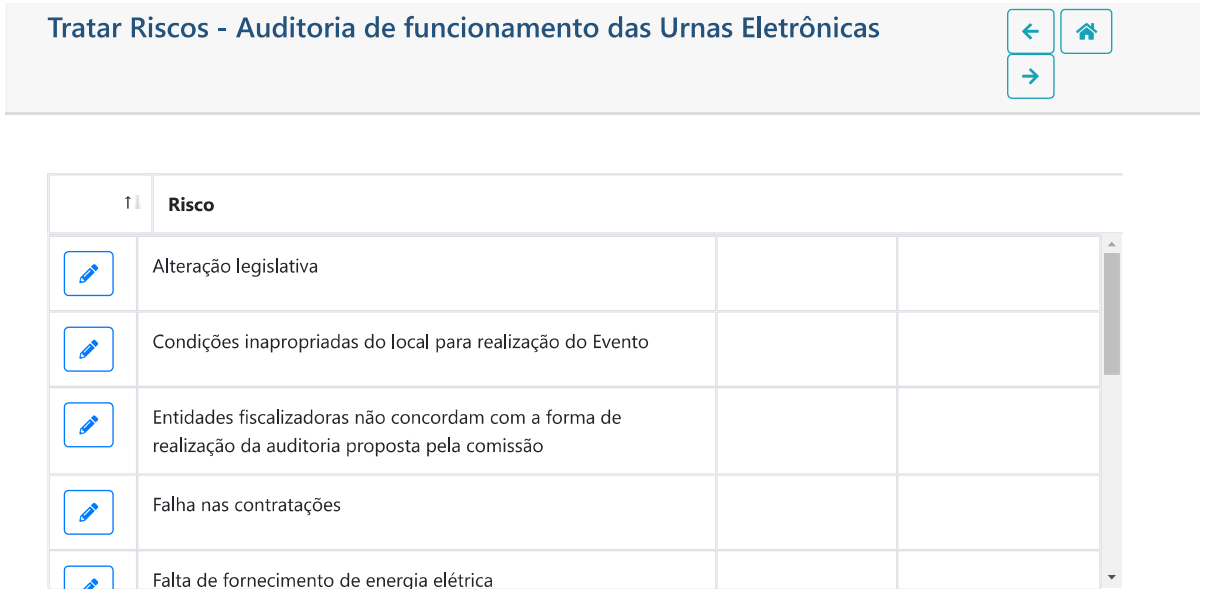
As propostas de respostas podem ser as seguintes:

Evitar: interromper as atividades que geram o risco;
Transferir: compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros. Vale salientar que nem todos os riscos são transferíveis, como, por exemplo, os riscos associados à reputação ou à imagem;
Mitigar: reduzir a probabilidade, o impacto, ou ambos;
Aceitar: avaliar se os demais tipos de respostas ao risco são viáveis. Em algumas situações, como risco de baixo nível ou custo desproporcional ao benefício do tratamento, a opção mais adequada é aceitar ou reter o risco.

É importante lembrar que o tratamento do risco não garante a sua eliminação, já que, para alguns deles, isso não é factível. Esse tipo de risco é classificado como residual, e geralmente deverá ser aceito.

Na definição das respostas de tratamento, é preciso considerar alguns aspectos, como a relação custo-benefício e o efeito de cada resposta sobre a probabilidade e o impacto, assim como avaliar os riscos cujo tratamento não seja economicamente justificável e ponderar sobre os riscos residuais do tratamento.

Para o lançamento do tratamento do risco no sistema, ao acessar a tela do tratamento dos riscos, selecione o risco escolhido e clique no lápis à esquerda dele:



Posteriormente, informe qual o tratamento escolhido.

a. Abra a aba 4, “Tratamento”, no “Formulário de Gestão de Riscos”. A planilha irá preencher automaticamente as informações inseridas nas abas 2 e 3, “Identificação de Riscos” e “Análise de Riscos”;

b. A resposta ao risco deve estar de acordo com o apetite a risco da instituição, devendo ser selecionada uma das respostas: “aceitar”, “transferir”, “mitigar” ou “aceitar”, conforme tabela de auxílio na aba “Termos e Definições”;

c. Em “Controles existentes > Efetividade”, deve ser escolhido o efeito real dos controles já instituídos: “inexistente”, “deficiente”, “insatisfatório”, “satisfatório” ou “adequado”, conforme a tabela abaixo:

Efetividade dos controles	Descrição
Inexistente	Não altera o nível de risco - sem controles
Deficiente	Reduz o nível de risco em aproximadamente 15% - controles manuais concentrados na esfera pessoal dos servidores envolvidos na atividade ou processo
Insatisfatório	Reduz o nível de risco em aproximadamente 45% - controles existentes não contemplam todos os aspectos do risco e as ferramentas não são adequadas
Satisfatório	Reduz o nível de risco em aproximadamente 75% - controles normatizados com utilização de ferramentas adequadas, porém passível de aperfeiçoamento
Adequado	Reduz consideravelmente o nível de risco - controles contemplam todos os aspectos relevantes do risco

d. Na guia “Controle Proposto”, devem ser descritos e enumerados ações ou controles adicionais para tratamento dos riscos identificados. Devem ser informados também os responsáveis para implementação de tais ações e/ou controles, e o prazo de início e conclusão de tal implementação.

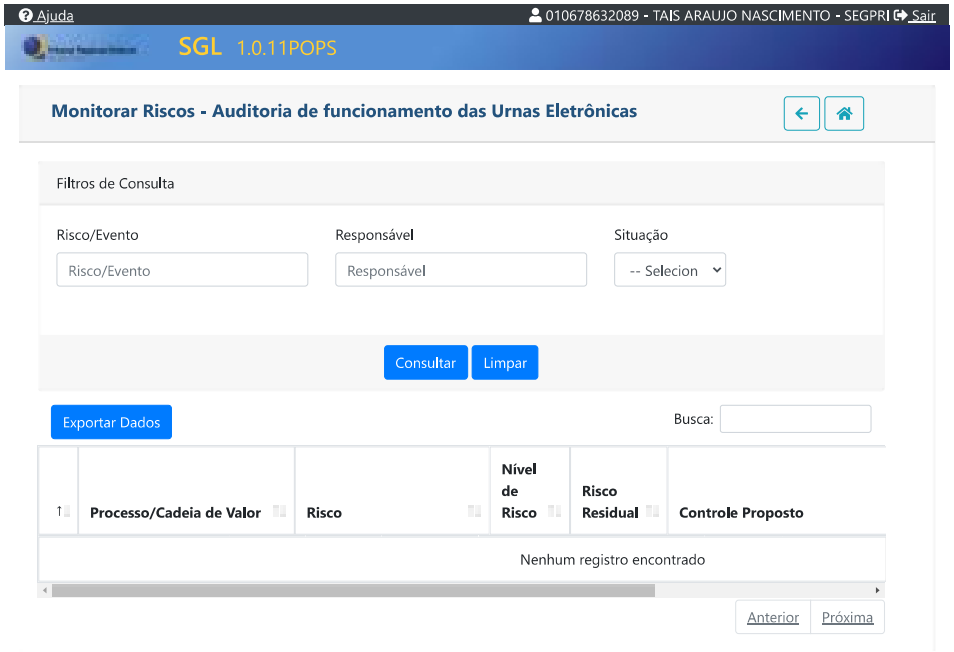
3.6. Monitoramento e análise crítica

O monitoramento e a análise crítica, realizados pelos gestores e gestoras de riscos, consistem na verificação, supervisão e observação crítica ou identificação da situação de risco, realizadas de forma contínua, a fim de determinar a adequação, suficiência e eficácia dos controles internos para atingir os objetivos estabelecidos.

O monitoramento visa acompanhar e verificar se os elementos de gestão de riscos permanecem eficazes, envolvendo três dimensões: o funcionamento do sistema de gestão de riscos, a implementação e o resultado do tratamento de riscos, e a evolução dos riscos que receberam tratamento.

Além do monitoramento e análise crítica praticados pelos gestores e gestoras de riscos, as atividades de auditoria avaliam de forma independente a estrutura e o processo de gestão de riscos de forma sistêmica (auditoria baseada em riscos).

Para o lançamento das atividades de monitoramento no sistema, ao acessar a tela de monitoramento, defina o risco cujo tratamento será acompanhado e clique no lápis à esquerda do risco:



Na tela que surge, informe a data de início e fim do controle proposto, além da situação em que tal controle se encontre. Informe também o status do controle e eventual justificativa para o não cumprimento do prazo.

Os resultados do monitoramento e análise crítica devem ser registrados e reportados externa e internamente, assim como devem ser utilizados como suporte na análise da estrutura de gestão de riscos.
É importante lembrar que, todos os dias, recebemos notícias que nos trazem material contextual para reavaliação dos riscos identificados. Neste caso, o gestor ou gestora deve atualizar a matriz de riscos de acordo com a notícia recebida, atualizando riscos identificados, a probabilidade de algo acontecer ou, ainda, o impacto.

4 COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Como pudemos observar, em todas as fases do processo de gestão de riscos há comunicação ou consulta entre os gestores e gestoras de diferentes níveis hierárquicos. Todos os riscos devem ser comunicados ao gestor ou gestora imediatos, e os riscos que possam interferir especialmente na estratégia devem ser comunicados ao CoGEst.

Cabe ainda aos gestores e gestoras de riscos manter atualizados e disponíveis os planos de tratamento de todos os riscos críticos (impacto extremo), por meio das tabelas de controle, tanto para a auditoria da Coordenadoria de Controle Interno, quanto para apresentação, quando demandado.

Também é responsabilidade do gestor e da gestora de riscos comunicar imediatamente ao Comitê Gestor da Estratégia quando forem identificados riscos de nível extremo, com alta probabilidade de ocorrência e grandes níveis de impacto. As reuniões do CoGEst podem ser utilizadas para discutir ameaças e oportunidades emergentes que configurem riscos de alta criticidade e com amplo impacto institucional.

A integração do gerenciamento de riscos deve ser realizada por meio do devido compartilhamento das informações cabíveis.

As responsabilidades de comunicação na gestão de riscos do TRE-SP estão definidos na matriz RACI, reproduzida abaixo.

MATRIZ RACI								
	Presidente	Juiz Eleitoral no caso de ZEs	Diretor Geral	Comitê de Gestão Estratégica	Núcleo de Apoio à Gestão de Riscos	Secretário / CRCE	Gestor de Riscos / Chefe de Cartório Eleitoral	Servidores do TER
Definir Plano de Gestão de Riscos da Unidade	C	C	C	A	I	R	C	I
Selecionar Processo	I	I	I	A	C	A	R	
Realizar o Entendimento do Contexto	I	I	I	I	C	A	R	
Realizar a Identificação e Análise dos Riscos	I	I	I	I	C	A	R	
Realizar a Avaliação dos Riscos	I	I	I	I	C	A	R	
Realizar a Priorização dos Riscos	I/A	I/A	I/A	I	C	A	R	
Realizar a Definição de Respostas aos Riscos	I/A	I/A	I/A	I	C	A	R	
Validar os Riscos Levantados	I	I	I	I	C	R	C	
Implementar o Plano de Tratamento	I	I	I	I	C	A	I	
Monitorar	I	I	I	I/R	C	A	AR	R
Realizar Avaliação Estratégica de riscos críticos	C	C	C	A	R	C	C	

A matriz RACI, também conhecida como Matriz de Responsabilidades, é uma ferramenta para atribuição de funções e responsabilidades dentro de um processo ou projeto.
RACI é o acrônimo dos termos em Inglês:
R (Responsible) - o grupo de pessoas, o servidor ou servidora RESPONSÁVEL pela execução da atividade.
A (Accountable) - corresponde ao servidor ou servidora que tem autoridade para organizar a tarefa, acompanhar seu desenvolvimento e APROVAR ou recusar formalmente uma entrega. Deve haver somente uma autoridade por tarefa.
C (Consulted) - são todos aqueles que podem ser CONSULTADOS para aperfeiçoar o desenvolvimento da atividade.
I (Informed) - são todas as pessoas que precisam ser INFORMADAS sobre os resultados ou ações tomadas, mas não precisam estar envolvidos no processo de tomada de decisão.

O preenchimento da matriz RACI consiste na atribuição das letras R, A, C e I às atividades em que cada um se envolverá. Os papéis não são completamente fixos e predefinidos, podendo ser acrescentadas novas atividades com designação de servidores, servidoras ou cargos envolvidos, de acordo com a estrutura da unidade que realizará a gestão do risco.
Para cada atividade, deve existir um responsável (R) e uma autoridade para aprovar (A). Dessa forma, é indispensável designar ao menos uma pessoa, necessariamente, como “A” e outra como “R”, lembrando que não deve existir mais de uma autoridade (A) para uma atividade.
Algumas tarefas podem ser apenas de interesse interno da equipe, de forma que não é necessário ter pessoas a serem consultadas (C) ou informadas (I).

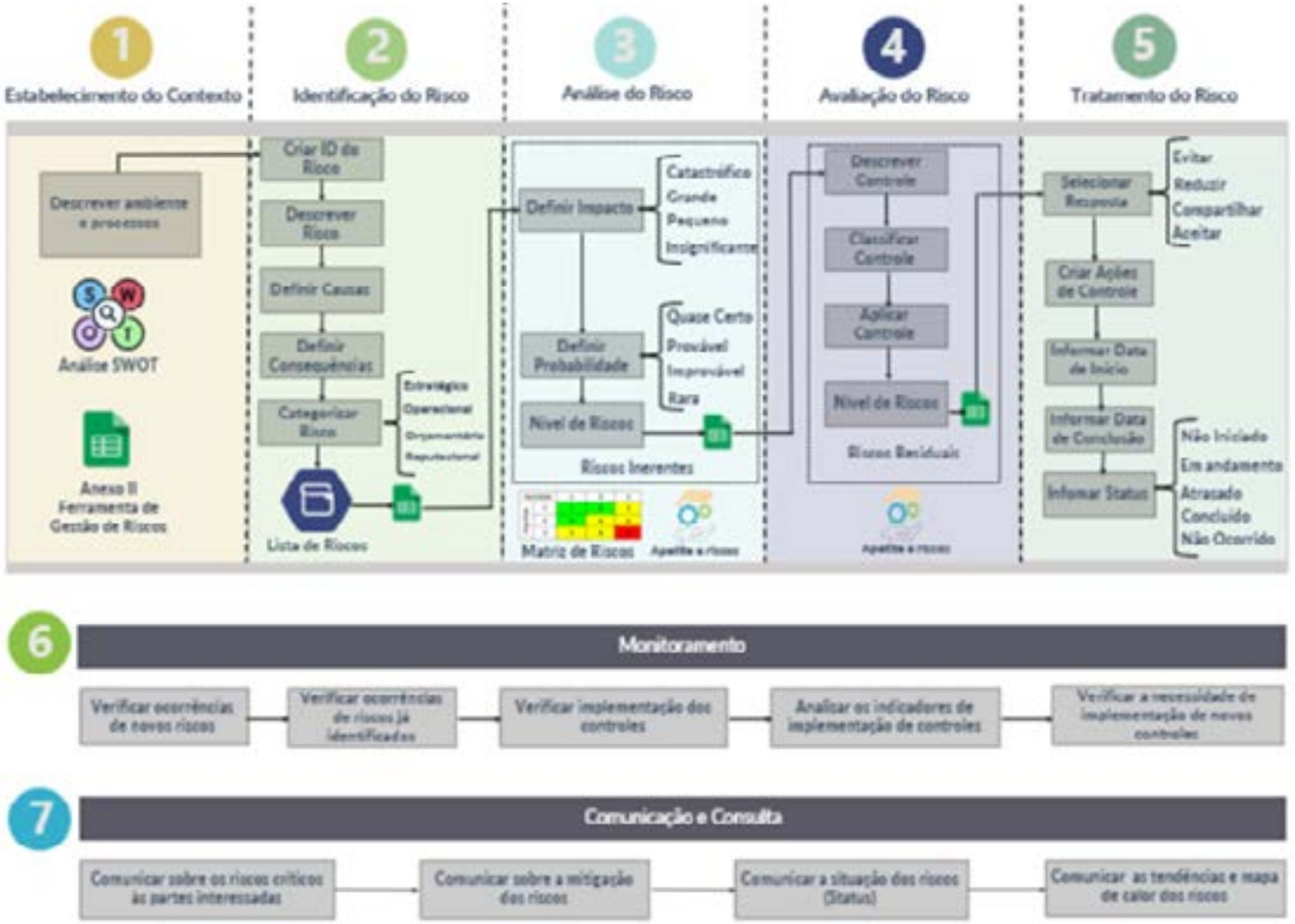
5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sinteticamente, o PGRiscos foi elaborado a partir da política de gestão de riscos deste Tribunal, das boas práticas relacionadas à metodologia de gestão de riscos Coso e da norma ABNT ISO 31.000. Trata-se de um conjunto de procedimentos desenhado para identificar, avaliar e responder a riscos que possam afetar, positiva ou negativamente, os objetivos estratégicos do Tribunal. Para ser eficaz, o PGRiscos deve ser:

- parte integrante da gestão;
- incorporado à cultura e às práticas organizacionais; e
- adaptado aos processos de negócios do TRE/SP.

O PGRiscos foi estruturado em sete componentes, conforme ilustrado abaixo.



E assim, conclui-se o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo. Espera-se que, com o auxílio desse material, você possa conduzir os processos de trabalho de sua Unidade com maior eficiência e efetividade, de forma que eventuais acontecimentos inesperados não sejam capazes de impedir o atingimento dos resultados desejados.

Em caso de dúvidas, sugestões ou críticas, a Seção de Gestão de Processos, Riscos e Integridade está à sua disposição por meio do endereço estrategia@tre-sp.jus.br.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ISO 31000 – Gestão de Riscos – Diretrizes e princípios. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

- THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREA-DWAY COMMISSION - COSO. Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance. COSO 2017. Disponível em: <https:// www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with--Strategy--and-Performance-ExecutiveSummary.pdf>

- BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília, 2017.

- CHIAVENATO, Idalberto.Teoria geral da administração. Edição Compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

- Manual de Gestão de Riscos do TSE (file:///rspwseplan200/Arquivos/ASSPE/ASSPE/Expediente/Gestão%20de%20Riscos/Manuais/Manual_de_Gestao_de_Riscos_TSE_2022.pdf)

- Política de Gestão de Riscos Corporativos, com a publicação da Resolução TRE/SP n. 452/2018, revista pela Resolução TRE/SP n. 514/2020 e pela Resolução TRE/SP n. 579/2022(http://cms.tre-sp.gov.br:8082/opencms/export/TRESPNET/unidades/SJ/ScASAL/arquivos/resolucoes/resol_tre/PG_RESOLUCAO_579_TRE_SP_250522.pdf).