Tribunal Superior Eleitoral

Manual de GESTÃO DE RISCOS

Diretrizes para a implementação da gestão de riscos no Tribunal Superior Eleitoral

Brasília
TSE
2024

Secretaria de Gestão da Informação e do Conhecimento
SAFS, Quadra 7, Lotes 1/2, 1º andar
Brasília/DF – 70095-901
Telefone: (61) 3030-9225

Secretário-Geral da Presidência
Cleso José da Fonseca Filho

Diretor-Geral da Secretaria do Tribunal
Rogério Augusto Viana Galloro

Secretário de Gestão da Informação e do Conhecimento
Cleber Schumann

Coordenador de Editoração e Publicações
Washington Luiz de Oliveira

Responsável pelo conteúdo
Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG)
Juliana Sesconetto, Sônia Kill e Clebson Novaes

Capa, e projeto gráfico
Pedro Henrique Silva
Seção de Editoração e Programação Visual (Seprov/Cedip/SGIC)

Diagramação
Leila Gomes
Seção de Editoração e Programação Visual (Seprov/Cedip/SGIC)

Revisão e conferência de editoração
Rayane Martins Carvalho e Valéria Carneiro
Seção de Preparação e Revisão de Conteúdos (Seprev/Cedip/SGIC)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Tribunal Superior Eleitoral – Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud

Brasil. Tribunal Superior Eleitoral.

Manual de gestão de riscos : diretrizes para a implementação da gestão de riscos no Tribunal Superior Eleitoral / Tribunal Superior Eleitoral. – Dados eletrônicos (23 páginas).
– Brasília : Tribunal Superior Eleitoral, 2024.

Portaria-TSE n. 784, 20 de outubro de 2017.

Responsável pelo conteúdo: Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG); Juliana Sesconetto, Sônia Kill; Clebson Novaes.

Disponível, também, em formato impresso.

Versão eletrônica (PDF).

Modo de acesso: Internet.

<https://www.tse.jus.br/o-tse/catalogo-de-publicacoes/lista-docatalogo-de-publicacoes>

1. Brasil. Tribunal Superior Eleitoral. 2. Administração pública. 3. Administração de risco –Manual – 2024. 4. Processo de gestão de riscos – Manual – 2024. I. Título.

CDD 351
CDU 351

Bibliotecária: Lígia Cavalcante Ponte – CRB-1/824

Tribunal Superior Eleitoral

Presidente
Ministro Alexandre de Moraes

Vice-Presidente
Ministra Cármen Lúcia

Ministros
Ministro Nunes Marques
Ministro Raul Araújo
Ministra Isabel Gallotti
Ministro Floriano de Azevedo Marques
Ministro Ramos Tavares

Procurador-Geral Eleitoral
Paulo Gonet Branco

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO

A Política de Gestão de Riscos do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), instituída pela Portaria-TSE n. 784, de 20 de outubro de 2017, compreende:

I – os objetivos;

II – os princípios;

III – as diretrizes;

IV – as responsabilidades; e

V – o processo de gestão de riscos.

Este manual visa apresentar o Processo de Gestão de Riscos (PGRiscos) com suas etapas, os procedimentos a serem implementados e os instrumentos necessários à sua execução.

Para melhor compreensão, seguem algumas definições importantes:

I – governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração do TSE para informar, dirigir, administrar e monitorar suas atividades, com o intuito de alcançar seus objetivos;

II – risco: possibilidade de ocorrer evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade;

III – apetite a riscos: nível de risco que o TSE está disposto a aceitar;

IV – avaliação de risco: processo de identificação e análise dos riscos relevantes para o alcance dos objetivos do TSE e a determinação de resposta apropriada;

V – identificação de riscos: processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos que compreende a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais, podendo envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas e as necessidades das partes interessadas;

VI – nível de risco: magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências e probabilidades de ocorrência;

VII – procedimentos de controle interno: procedimentos que o TSE executa para o tratamento do risco, projetados para lidar com o nível de incerteza previamente identificado;

VIII– PGRiscos: aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de identificação,

avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, bem como de comunicação com partes interessadas em assuntos relacionados a risco;

IX – resposta a risco: qualquer ação adotada para lidar com o risco, podendo consistir em:

a) aceitar o risco por uma escolha consciente;

a) transferir ou compartilhar o risco;

b) evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que lhe dá origem; ou

c) mitigar ou reduzir o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências;

X – tratamento de risco: processo de estipular uma resposta ao risco.

2. OBJETIVO DA GESTÃO DE RISCOS NO TSE

A gestão de riscos no TSE tem como objetivo principal auxiliar a tomada de decisão permitindo que a alta administração e demais gestoras e gestores do Tribunal lidem eficientemente com as incertezas, buscando balancear desempenho, retorno e riscos associados. Objetiva também apoiar a melhoria contínua dos processos de trabalho, a execução dos projetos e a alocação eficaz dos recursos.

3. OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS

São objetos da gestão de riscos os objetivos estratégicos, os processos de trabalho, os projetos e as ações institucionais e as unidades organizacionais.

Objetivos estratégicos

O Comitê Gestor do Plano Estratégico deve:

- identificar os riscos-chave para os objetivos estratégicos e seus respectivos controles;
- definir os critérios para identificação dos riscos-chave; e
- monitorar os riscos-chave.

Processos de trabalho

A gestão de riscos dos processos não depende do seu mapeamento. A realização de oficinas com servidoras e servidores que conhecem o processo em profundidade geralmente é suficiente para identificar os principais riscos e seus respectivos controles.

Projetos

Os(as) gerentes de projetos realizarão a gestão dos riscos em seus projetos considerando sua temporalidade. Para efeito de gestão de riscos, devem ser considerados também os programas e os planos de ação.

Ações institucionais

As pessoas responsáveis por ações institucionais realizarão a gestão dos riscos na ação sob sua responsabilidade, considerando sua temporalidade e o impacto em outra ação, em projeto ou objetivo estratégico.

Unidades organizacionais

A gestora ou o gestor da unidade deverá gerenciar os riscos sob sua responsabilidade, considerando os seguintes aspectos:

- riscos relacionados às entregas que cabem à unidade, conforme previsto no rol de suas atribuições e competências; e
- riscos que comprometam o funcionamento da unidade.

4. ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS

De acordo com a política, a estrutura de gestão de riscos do TSE compreende as seguintes instâncias:

- Ministro(a) Presidente;
- Comissão de Gestão de Riscos;
- Gestoras e Gestores de Riscos;
- Gerentes Setoriais de Riscos;
- Secretaria de Auditoria (SAU); e
- Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG).

4.1 Instâncias e responsabilidades

Compete ao(à) Ministro(a) Presidente:

- decidir sobre o apetite a riscos do Tribunal apresentado pela Comissão de Gestão de Riscos;
- realizar o tratamento dos riscos que forem submetidos à Comissão de Gestão de Riscos e que não puderem ser solucionados por ela.

A Comissão de Gestão de Riscos tem a responsabilidade de:

- revisar o PGRiscos e apresentar proposta de alteração/atualização ao(à) ministro(a) presidente;
- monitorar a execução do PGRiscos;
- estimular a cultura de gestão de riscos;
- aprovar o *Manual de Gestão de Riscos*;
- definir o apetite a riscos do Tribunal, submetendo-o ao(à) Ministro(a) Presidente para deliberação;
- deliberar sobre o tratamento dos riscos que lhe forem submetidos por Gestoras e Gestores de Riscos; e
- identificar, catalogar e disseminar as melhores práticas nos processos e nas iniciativas, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação.

As Gestoras e os Gestores de Riscos têm a atribuição de:

- gerir os riscos sob sua responsabilidade, em consonância com este manual;
- estruturar e monitorar o plano de gestão de riscos sob sua responsabilidade; e
- prover o suporte à Comissão de Gestão de Riscos e às gestoras e aos gestores das unidades administrativas nas etapas de avaliação dos planos de gestão de riscos.

Podem ser Gestoras e Gestores de Riscos:

- responsáveis por um processo, atividade ou ação de plano institucional;
- gerentes de projetos;
- gestoras e gestores de nível operacional; e
- gestoras e gestores de nível tático (coordenadoras, coordenadores, secretárias e secretários).

As coordenadoras, os coordenadores, as secretárias e os secretários são Gestoras e Gestores de Risco de objetos de gestão que tenham natureza transversal no âmbito das unidades sob sua responsabilidade.

Nos casos em que as unidades possuam **Comissões Técnicas Setoriais**, estas podem, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, ser Gestoras de Riscos.

O(A) Gerente Setorial de Riscos ou a Comissão Técnica Setorial é a pessoa ou a unidade, dentro de cada secretaria ou assessoria, responsável por:

- disseminar a cultura da gestão de riscos no âmbito da sua unidade;
- consolidar informações e apoiar as Gestoras e os Gestores de Riscos no desempenho de suas competências;
- realizar interlocução com a SMG; e
- fornecer informações acerca da implementação e execução da gestão de riscos no âmbito de sua unidade.

Compete à SAU avaliar a gestão de riscos, especialmente quanto aos seguintes aspectos:

- adequação e suficiência dos mecanismos de gestão de riscos estabelecidos;
- eficácia da gestão de riscos; e
- conformidade das atividades executadas à Política de Gestão de Riscos.

À SMG compete:

- coordenar a elaboração e a revisão da metodologia de gestão de riscos no âmbito do Tribunal;
- estruturar e disseminar a metodologia de gestão de riscos;
- prover o suporte técnico à Comissão de Gestão de Riscos para aprovação e revisão da Política de Gestão de Riscos;
- prover o suporte técnico às gestoras e aos gestores para implantação, operacionalização e gerenciamento do PGRiscos nas unidades, nos comitês, nas comissões e nos grupos de trabalho coordenados pelo Tribunal;
- propor à Comissão de Gestão de Riscos melhorias na Política de Gestão de Riscos e no processo correspondente;
- promover o desenvolvimento e a disseminação de uma linguagem estruturada e o entendimento comum sobre a gestão de riscos; e
- reunir informações sobre a execução da gestão de riscos do Tribunal, com base na interlocução com os(as) Gerentes Setoriais de Riscos.

4.2 Modelo de Três Linhas

O modelo define basicamente três níveis de responsabilidades dentro da estrutura de governança da organização. A primeira e a segunda linhas estão no âmbito da gestão; e a terceira linha, no âmbito da auditoria (interna ou independente).

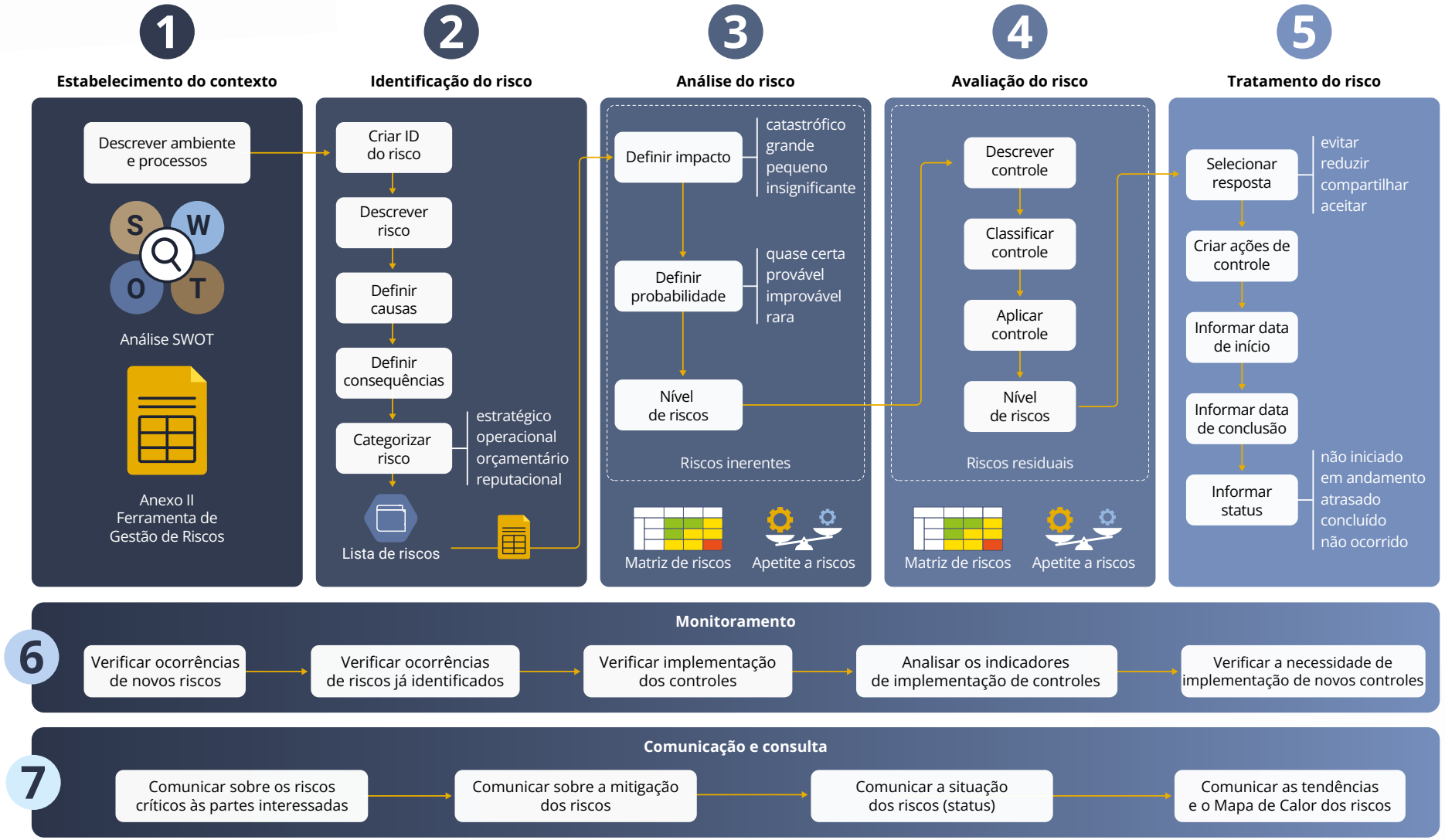
Aplicando-se o Modelo de Três Linhas ao contexto do TSE, tem-se:

5. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS (PGRISCOS)

O PGRiscos foi elaborado considerando a Política de Gestão de Riscos deste Tribunal e as boas práticas relacionadas à metodologia de gestão de riscos Coso e à 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 negócio do TSE.

O PGRiscos foi estruturado em sete componentes:



Para o registro das informações relativas ao processo de gestão de risco, deverá ser utilizada a Ferramenta de Gestão de Riscos (Anexo I), que será repassada a todas as unidades.

5.1 Estabelecimento do contexto

1 Tem o propósito de compreender os ambientes externo e interno no qual o objeto da gestão de riscos está inserido e identificar os critérios a serem considerados.

- Preencher a aba 1 – **Estabelecimento do Contexto** do Anexo I deste manual com as informações que descrevem o objeto da gestão de riscos; e
- Realizar a análise de cenário identificando os principais fatores internos e externos.

O ambiente interno pode incluir:

a) governança, estrutura organizacional e responsabilidades;

b) políticas, objetivos e estratégias implementadas para atingi-los;

c) capacidades – recursos e conhecimento (capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias);

d) sistemas e fluxos de informação, e processos de tomada de decisão (formais e informais);

e) relações com partes interessadas internas e suas percepções e valores;

f) cultura organizacional; e

g) normas, diretrizes e modelos adotados.

Já o ambiente externo pode envolver:

a) ambiente cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, seja internacional, nacional, regional, local;

b) fatores-chave e tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização; e

c) relações com as partes interessadas externas e suas percepções e valores.

Para tanto, sugere-se a utilização da ferramenta Análise SWOT.

- Registrar o resultado da análise realizada (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) na aba **Estabelecimento do Contexto** do Anexo I deste manual.

5.2 Identificação

2 Refere-se à descrição dos eventos que possam impactar de alguma forma os processos de negócio.

Nesta etapa, deve-se buscar a participação de pessoas que conheçam bem o objeto da gestão de riscos. Deve ser considerada a participação de outras unidades, se necessário.

Os passos a seguir devem ser feitos utilizando a aba 2 – **Identificação do Risco** do Anexo I deste manual:

- descrever a lista de eventos que podem impactar o objeto da gestão de riscos. Pode-se responder à seguinte pergunta: o que pode atrapalhar o alcance do objetivo ou o resultado esperado?;
- para cada risco, atribuir uma identidade do item (ID). Ex: R1, R2, R3...; e
- para cada risco, identificar a(s) causa(s) e consequência(s).

Para facilitar a compreensão de riscos, causa e consequência, elaboramos a sintaxe a seguir, que poderá auxiliar no desenvolvimento da identificação de riscos:

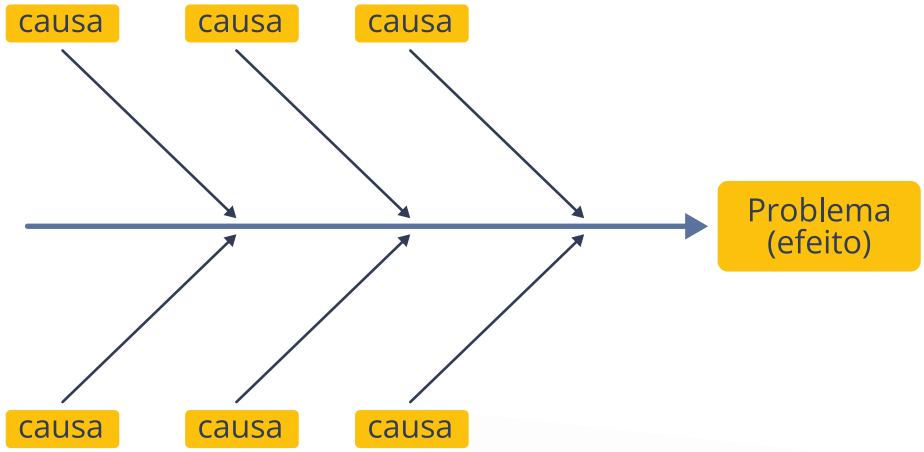
> "Devido à/ao <CAUSA/FONTE>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO DE RISCO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/CONSEQUÊNCIAS>, impactando no/na <OBJETIVO>".

As ferramentas e técnicas para identificação das causas e consequências devem ser adequadas aos objetivos e às capacidades de cada unidade. Para tanto, sugere-se a utilização das seguintes técnicas:

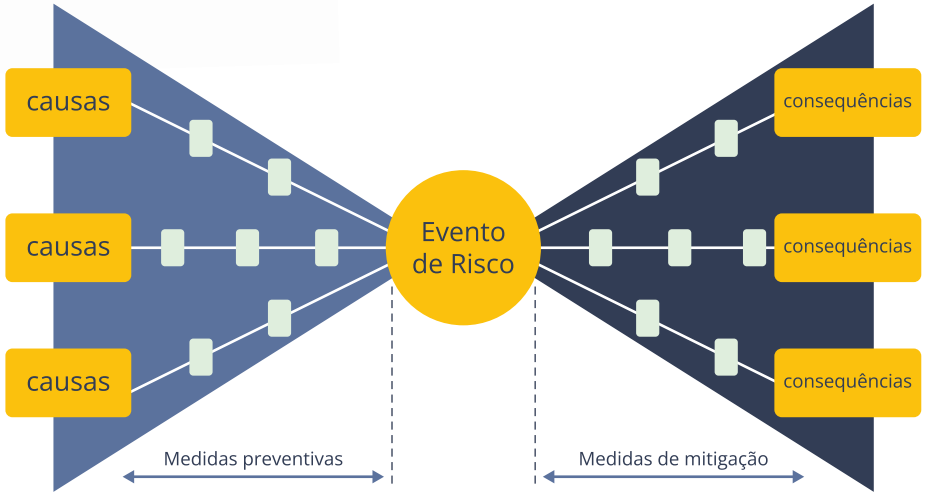
– seminários e entrevistas com facilitadoras e facilitadores;

– análise de fluxo do processo;

– diagrama de causa e efeito (espinha de peixe ou Diagrama de Ishikawa).



- Método Bow Tie ou Gravata-Borboleta



- Caso o objeto da gestão de riscos seja um processo de trabalho, identificar a qual atividade do processo o evento está relacionado;
- Categorizar o risco de acordo com a tabela a seguir:

Riscos estratégicos	São aqueles que afetam diretamente os objetivos estratégicos do Tribunal.
Riscos operacionais	São eventos que podem influenciar nas atividades institucionais. São comumente relacionados a falhas, deficiências ou inadequações de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
Riscos orçamentários	São eventos que podem comprometer a capacidade do Tribunal de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades.
Riscos de reputação	São eventos que podem atingir criticamente a reputação do Tribunal e que comprometem a confiança da sociedade na organização – em geral denominado *risco reputacional* ou de *imagem*.

Obs.: um evento de risco pode se encaixar em mais de uma categoria. Deve-se selecionar a categoria em que o impacto seja maior.

5.3 Análise

3 Consiste na compreensão da natureza e da magnitude do risco ou, simplesmente, do nível do risco.

Para fins de gerenciamento de riscos, define-se *probabilidade* como as chances de concretização de um evento; e *impacto*, como a mensuração ou o peso da consequência sobre os objetivos estabelecidos.

O nível do risco é obtido por meio da multiplicação da probabilidade pelo impacto.

Nível de Risco = Probabilidade X Impacto

Para esta etapa, os seguintes passos devem ser seguidos, utilizando a aba 3 – **Análise do Risco** do Anexo I deste manual.

- Definir a probabilidade e o impacto utilizando como referência as escalas quantitativas disponíveis na aba Tabelas de Escala do Anexo I deste manual.

Escala de probabilidade			
Descritor	**Descrição**	**Ocorrências em toda a série histórica**	**Pontuação**
Quase certo	Evento repetitivo e constante.	>20	5
Provável	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.	>15 até 20	4
Possível	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	>10 até 15	3
Improvável	Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência.	>5 até 10	2
Rara	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência.	até 5	1

Escala de impacto					
Descritor	**Descrição**	**Critérios de auxílio na definição do impacto do risco na atividade**			**Pontuação**
		Variável custo (aumento %)	**Variável prazo (atraso %)**	**Variável qualidade (degradação)**	
Catastrófico	Impacto máximo na atividade, sem possibilidade de recuperação.	> 20	> 20	Perda grave na qualidade do produto, o que coloca em risco a atividade.	5
Grande	Impacto significante na atividade, com possibilidade remota de recuperação.	>15 até 20	>15 até 20	Perda relevante na qualidade da atividade, mas que consegue ser mitigada, minimamente, pela Gestora ou pelo Gestor do Risco.	4
Moderado	Impacto mediano na atividade, com possibilidade de recuperação.	>10 até 15	>10 até 15	Perda mediana na qualidade da atividade, mas que consegue ser suportada pela ação da Gestora ou do Gestor do Risco.	3
Pequeno	Impacto mínimo na atividade.	>5 até 10	>5 até 10	Perda mínima na qualidade da atividade, não prejudicando sua entrega.	2
Insignificante	Impacto insignificante na atividade.	até 5	até 5	Perda insignificante na qualidade da atividade.	1

O Mapa de Calor para o objeto em análise poderá ser verificado na aba **Mapa de Calor** do Anexo I deste manual, no qual os riscos identificados são distribuídos de acordo com seu grau de gravidade nas faixas de cores associadas, demonstrando o perfil de risco do objeto. A matriz traz uma visão geral dos níveis de risco de cada um dos eventos identificados permitindo priorizá-los.

		NÍVEL DE RISCO				
IMPACTO	5 - Catastrófico	5	10	15	20	25
	4 - Grande	4	8	12	16	20
	3 - Moderado	3	6	9	12	15
	2 - Pequeno	2	4	6	8	10
	1 - Insignificante	1	2	3	4	5
		1 - Rara	2 - Improvável	3 - Possível	4 - Provável	5 - Quase Certo
		PROBABILIDADE				

A planilha calculará automaticamente o Nível do Risco na última coluna, conforme a pontuação obtida:

Escala de Nível de Risco		
Nível de Risco	**Pontuação**	**Apetite a Riscos**
Crítico	de 15 a 25	Inaceitável
Alto	de 6 a 14	Rejeitável
Médio	de 4 a 5	Aceitável
Pequeno	de 1 a 3	Aceitável

5.4 Avaliação

4

Envolve a comparação do nível obtido na etapa anterior com o limite de exposição a riscos, a fim de determinar se o risco é aceitável.

A **avaliação** tem como objetivo determinar quais riscos terão tratamento prioritário, conforme o **apetite a riscos** da organização.

Apetite a riscos refere-se ao nível agregado e aos tipos de risco que a instituição está disposta a buscar, reter ou assumir (visão prospectiva), considerando sua capacidade para atingir seus objetivos estratégicos e de negócio.

No TSE, o apetite a riscos a ser considerado está definido na *Declaração de Apetite a Riscos*.

O nível do risco por si só não constitui fator determinante para eventual tratamento. Ou seja, cabe à gestora ou ao gestor, diante da lista de riscos ordenados por nível de risco, decidir quais merecerão ações mitigadoras.

Para os riscos que estiverem dentro do limite do apetite a riscos, não será obrigatória a implementação de controles, não sendo impeditivo que a Gestora ou o Gestor de Riscos os implemente, caso identifique que o risco possa impactar sua capacidade operacional. O monitoramento de todos os riscos é obrigatório.

Para a avaliação dos riscos, a unidade deve levar em consideração eventos inerentes, residuais e seus controles se existirem:

- **riscos inerentes** são aqueles a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou de seu impacto;

- **riscos residuais** são aqueles a que a organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco inerente; e
- **controles** são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para mitigar os riscos que a administração opte por tratar. Eles devem estar distribuídos por toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções e incluem uma gama de ações preventivas e detectivas, tais como: procedimentos de autorização e aprovação; segregação de funções (autorização, execução, registro); controles de acesso a recursos e registros; verificações; e avaliação de operações, de processos e de atividades.

Para a execução desta etapa, os seguintes passos devem ser seguidos utilizando a aba 4 – **Avaliação do Risco** do Anexo I deste manual:

- Descrever e classificar os controles atuais, caso existam:

Classificação do controle	Descrição
Não há controle	Indica que não foram implementadas medidas formais ou informais para prevenir, detectar ou corrigir eventos que possam impactar negativamente a realização dos objetivos organizacionais.
Controle informal	Refere-se a mecanismos de supervisão e regulação que não estão formalmente documentados ou estruturados dentro das políticas e procedimentos oficiais da organização. Eles são baseados em comportamentos, cultura organizacional, relações interpessoais e comunicação não oficial.
Controle não planejado	São controles informais que não foram formalmente desenhados ou documentados, mas que surgem da prática diária e da experiência das gestoras e dos gestores.
Controle planejado e documentado	São controles internos que foram formalmente desenvolvidos e implementados por meio de processo estruturado, discussões entre as partes interessadas e a devida documentação para garantir clareza e consistência na aplicação.
Controle planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados	São controles internos que foram meticulosamente desenvolvidos, discutidos entre as partes interessadas, testados para garantir sua eficácia, formalmente documentados e sujeitos a processo contínuo de melhorias com base nos resultados dos testes e *feedbacks*.

Considerando a eficácia do controle, a planilha calculará automaticamente o nível do risco.

5.5 Tratamento

5 Compreende o planejamento e a realização de ações para modificar o nível do risco.

Tratar riscos pressupõe um processo cíclico composto por:

- decisão sobre a necessidade de se implementar controles;
- definição e implementação de um novo tratamento, caso os riscos não sejam toleráveis; e
- avaliação da eficácia desse tratamento.

São as alternativas para o tratamento de riscos definidas para este PGRiscos:

aceitar – implica manter os riscos no nível atual, considerando que eles são toleráveis;

mitigar – consiste em minimizar a probabilidade e/ou o impacto do risco;

evitar – implica não se envolver ou agir de forma a se retirar de uma situação de risco; e

transferir – compartilhar o risco com terceiros.

Para se decidir sobre a necessidade de se tratar determinado risco, devem-se levar em consideração os limites de exposição ao risco da matriz de nível de risco e o mapa de calor obtido para o objeto.

Deve-se levar em consideração também que os controles devem ser propostos, ainda, sob a ótica de custo/benefício com o objetivo de otimizá-los. O custo de um controle não deve ser mais caro do que o benefício gerado por ele.

No TSE, os riscos dentro da faixa laranja e vermelha, que correspondem aos níveis de risco de 6 a 25, devem, obrigatoriamente, passar por tratamento, ou seja, devem ter controles implementados para que fiquem abaixo do limite de exposição definido. Os demais devem passar pela decisão da Gestora ou do Gestor do risco.

As opções de tratamento de riscos não são necessariamente mutuamente excludentes ou adequadas em todas as circunstâncias. Entre as opções, incluem-se ações para:

- iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco;
- aumentar o risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade;
- alterar as consequências do risco; e
- reter o risco por uma decisão consciente e bem embasada.

Na aba 5 – **Tratamento do Risco** do Anexo I deste manual, devem ser registradas as informações sobre as ações a serem implementadas:

- selecionar a resposta ao risco;
- preencher a ID do controle;
- preencher a unidade responsável pela ação;
- descrever o controle a ser implementado;
- preencher a data de início da implementação do controle;
- preencher a data de conclusão da implementação do controle; e
- preencher o *status* de implementação do controle.

5.6 Monitoramento

6 Envolve a checagem ou a vigilância regular e compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos.

Os processos de monitoramento e análise crítica devem abranger todos os aspectos do PGRiscos com a finalidade de:

- garantir a eficácia dos controles internos;
- analisar eventos, mudanças, tendências, sucessos e fracassos, de forma a aprender com essas experiências; e
- detectar mudanças nos contextos interno e externo, inclusive alterações nos riscos e nos seus critérios, as quais podem requerer revisão dos tratamentos de riscos e suas prioridades.

No monitoramento, devem ser observadas as ocorrências de eventos de riscos já identificados e a possibilidade de identificação de novos riscos. Deve-se também acompanhar as ações de tratamento (controles) em implementação.

O monitoramento ocorre no curso normal das atividades gerenciais. Já o escopo e a frequência de avaliações ou revisões específicas dependem, normalmente, de uma avaliação do perfil de riscos e da eficácia dos procedimentos regulares de monitoramento. Vulnerabilidades e deficiências no PGRiscos devem ser relatadas aos níveis superiores de gestão e, dependendo da gravidade, reportadas à Comissão de Gestão de Riscos.

Deve-se atualizar a aba 6 – **Monitoramento** do Anexo I deste manual a cada ciclo de monitoramento.

- Preencher o *status* de implementação do controle na data do monitoramento.

Deve-se também atualizar a aba 4 – **Avaliação do Risco** do Anexo I deste manual, caso a ação tenha sido finalizada, e o controle, implementado, especificamente a coluna "Classificação do Controle Atual".

As unidades podem definir indicadores para nortear o monitoramento da implementação das ações, assim como desenvolver indicadores próprios para o monitoramento da implementação dos controles definidos. Na tabela a seguir, constam sugestões de indicadores:

Indicador	Fórmula de cálculo
% controles implementados	$\left(\frac{\sum \text{Controles implementados}}{\sum \text{Total de controles definidos}}\right) * 100$
% controles em implementação	$\left(\frac{\sum \text{Controles em implementação}}{\sum \text{Total de controles definidos}}\right) * 100$
% controles com implementação em atraso	$\left(\frac{\sum \text{Controles com implementação em atraso}}{\sum \text{Total de controles definidos}}\right) * 100$
% controles com implementação não iniciada	$\left(\frac{\sum \text{Controles com implementação não iniciada}}{\sum \text{Total de controles definidos}}\right) * 100$

5.7 Comunicação

7 A comunicação ocorre simultaneamente e continuamente com as demais etapas do PGRiscos, buscando garantir a informação, a integração, a colaboração e o alinhamento entre todas as instâncias e pessoas envolvidas com o PGRiscos no Tribunal.

A comunicação dos riscos abrange a consulta e a disponibilização de informações contínua a todas as partes envolvidas e interessadas, ao longo das etapas do PGRiscos, e o seu propósito é auxiliar as partes interessadas na compreensão do risco, para as tomadas de decisão e definição das ações necessárias.

O acesso a informações confiáveis, íntegras e tempestivas é vital para que a gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão seja adequada e eficaz no alcance de seus objetivos. Para isso, o fluxo das comunicações deve permitir que informações fluam em todas as direções.

Dessa forma, o processo de comunicação de risco se torna não só uma necessidade, mas também um valor maior à organização para a percepção dos riscos.

Todos os riscos classificados nos níveis *crítico* e *alto* devem ser de conhecimento dos componentes da estrutura de gestão de riscos do TSE. A comunicação do risco será dada por meio de publicação em página específica na intranet e, quando esta não estiver disponível, pelo *e-mail* institucional ou por procedimento no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). A publicação na intranet não exclui o envio de *e-mail* ou o procedimento no SEI, caso a Gestora ou o Gestor do risco entenda ser necessário tal reforço.

A aba 7 – **Comunicação e Consulta** do Anexo I deste manual destina-se a concentrar todas as informações referentes às ações de comunicação e consulta.

6. REFERÊNCIAS

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

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

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. *Portaria n. 784, de 20 de outubro de 2017*. Dispõe sobre a política de gestão de riscos do Tribunal Superior Eleitoral. Disponível em: http://https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/prt/2017/portaria-no-784-de-20-de-outubro-de-2017. Acesso em: 13 nov. 2023.

Risk Management - Integrating with Strategy and Performance. COSO 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf>

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Enterprise

Esta obra foi composta na fonte Open Sans, corpo 12 e
entrelinhas de 16 pontos.


Tribunal
Superior
Eleitoral