Implementação da Gestão de Riscos e Inovação no TRE-SP

Autoras: Luna Blasco Soler Chino (servidora do TRE-SP, Especialista em Ciência Política pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo), Mariucha Lourenço Santos de Souza (servidora do TRE-SP, Pós-graduanda em Direito Eleitoral e Processual Eleitoral pela Escola Paulista da Magistratura) e Gláucia Berg (servidora do TRE-SP, Especialista em Direito Empresarial e Econômico pela UFJF e mestranda em Direito pela UNINOVE)

RESUMO

No intuito de aperfeiçoar os mecanismos de governança, que compõem um dos Macrodesafios da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, o Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo implementou a gestão de riscos no âmbito de suas atividades. O presente trabalho relata quais foram as metodologias adotadas no treinamento dos gestores da Justiça Eleitoral Paulista, desenvolvidas perante a necessidade de inovação em processos de trabalho na área pública e diante das restrições orçamentárias que impediam a contratação de uma consultoria especializada. Com foco no desenvolvimento de trabalhos mais eficazes e no aprimoramento da geração de valor público, o treinamento dos gestores foi realizado após aprovação da Política de Gestão de Riscos Corporativos pelo TRE-SP e teve o objetivo de tornar mais prático e fácil a identificação e tratamento dos riscos pelos gestores, capacitando-os através de técnicas e ferramentas para redução das incertezas inerentes à tomada de decisões no âmbito de suas unidades. Apresentado no formato de curso presencial, o treinamento foi idealizado e organizado de forma inovadora pela Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições do TRE-SP, e foi voltado à contextualização e aos aspectos práticos da gestão de processos institucionais através da *gameficação*, com utilização de exemplos reais para problematização, de exposições, trabalhos em grupo e dinâmicas para a absorção e entendimento do conteúdo ministrado. Ao fim, o curso, além de positivamente avaliado pelos participantes, trouxe elementos fundamentais para o início de uma mudança da cultura organizacional, por demonstrar processos de trabalho colaborativos e inovadores, sem perder o foco maior do TRE-SP: a sociedade.

Palavras-Chave: inovação; gestão de riscos; gameficação; administração pública; governança.

Tema de interesse: gestão de funções e processos e outros temas relacionados à administração da justiça.

Introdução

Atualmente, um dos maiores desafios enfrentados pelo setor público brasileiro é o aperfeiçoamento dos mecanismos de governança. No Poder Judiciário, tal preocupação é inclusive traduzida como Macrodesafio da Estratégia Nacional, estabelecida pelo Conselho Nacional de Justiça para o período de 2015-2020.

Nesse contexto, destaca-se que a gestão de riscos é considerada um dos principais instrumentos de governança, em face de sua capacidade de aumentar a eficiência dos órgãos e entidades no tratamento de incertezas, contribuindo, assim, para o aprimoramento da geração de valor público.

No entanto, em que pese o seu destacado benefício, a implementação da gestão de riscos na área pública não somente se encontra em fase inicial, como enfrenta diversos desafios que vão desde a necessidade de inovação em processos de trabalho até as restrições orçamentárias.

No âmbito do TRE-SP, seguindo-se os preceitos da boa governança do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014) e os princípios e diretrizes da norma ABNT NBR ISO 31000:2009, aprovou-se sua Política de Gestão de Riscos Corporativos através da Resolução TRE/SP nº 452/2018. E, à luz desse normativo, o Manual de Gestão de Riscos – MGR (2019) foi aprovado pela alta administração, contendo a metodologia e as instruções para implementação do gerenciamento de riscos no TRE-SP, de forma a orientar os gestores da instituição a administrar os riscos de seus processos de trabalho, projetos e planos de ação, através da identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos, como forma de aprimorar a governança e contribuir para o atingimento das metas institucionais.

Contudo, dada a complexidade dos processos de trabalho do maior Tribunal Regional Eleitoral do país, a equipe da unidade de planejamento estratégico do TRE-SP compreendeu que o manual, isoladamente, não seria o suficiente para garantir a aplicação das diretrizes da Política de Gestão de Riscos. Ademais, o atual contexto de restrição orçamentária impossibilitava ou tornava excessivamente dificultosa a contratação de empresas de consultoria especializadas para a implementação da gestão de riscos, ou mesmo a contratação de cursos para todos os gestores. Fez-se necessário, portanto, a elaboração e organização em âmbito interno de um treinamento específico, com o objetivo de capacitar os gestores do TRE-SP através de técnicas e ferramentas que reduzissem as incertezas inerentes à tomada de decisões no âmbito de suas unidades administrativas.

Pretende-se descrever, portanto, como o referido treinamento foi organizado e implementado pela Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições do TRE-SP com base em conceitos e processos inovadores, os quais, além de demonstrar de forma prática e dinâmica a maneira pela qual os gestores poderiam sistematizar a gestão de riscos em suas áreas, trouxeram mudanças de cultura organizacional.

Organização do treinamento

O treinamento foi idealizado e organizado pela Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, a qual tem, dentre suas incumbências previstas pelo Regulamento Interno da Secretaria do TRE-SP (Resoluções TRE-SP 297/2013), a realização de ações de sensibilização para o planejamento estratégico, a promoção do alinhamento de todas as unidades organizacionais à estratégia da instituição e a proposição de medidas para a constante atualização e racionalização do processo de modernização institucional (art. 23, incisos I, II e V da Resolução TRE/SP nº 297/2013).

Ainda, pela resolução que estabeleceu a Política de Gestão de Riscos Corporativos do TRE/SP, compete à Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições 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 e operacionalização do processo de gerenciamento de riscos (art. 18, I, Resolução TRE/SP nº 452/2018).

À luz da referida política, o curso tinha como público-alvo uma grande parte dos gestores de risco da instituição, quais sejam: os Assessores-chefes, os Secretários, os Coordenadores e os Chefes de Seção (art. 16, § 1º, Resolução TRE/SP nº 452/2018). Para representar os Chefes de Cartório – também identificados como gestores de risco, mas em número demasiadamente grande para a restrição orçamentária do Tribunal – escolheu-se chamar os membros do Conselho dos Representantes dos Cartórios Eleitorais, o qual é formado por Chefes de Cartório de 8 (oito) núcleos de Zonas Eleitorais (Portaria TRE/SP nº 53/2018, alterada pela Portaria TRE/SP nº 26/2020).

O treinamento teve como objetivo principal apresentar aos gestores de riscos a Metodologia de Gestão de Riscos (MGR) adotada pelo TRE-SP, de forma a proporcionar a redução das incertezas inerentes à tomada de decisões no âmbito de suas unidades administrativas, bem como promover as condições necessárias para a implantação do processo de gestão de riscos em todos os setores da instituição.

Formato do treinamento

Adotou-se para o curso o formato presencial, com turmas de no máximo 30 (trinta) pessoas, que foram divididas em grupos de 5 (cinco) ou 6 (seis) servidores durante o treinamento. Os grupos foram formados por conta das dinâmicas, que se estenderam durante todo o dia do treinamento.

No intuito de disseminar o conhecimento e de promover a integração entre os setores do TRE-SP, preferiu-se que esses grupos menores fossem compostos por servidores de diferentes áreas, evitando-se a reunião de gestores que já trabalhavam juntos.

Destaca-se que as turmas reuniram gestores que atuam em diferentes frentes da gestão, como o controle interno, orçamento, planejamento, comunicação, gestão de pessoas, compras, tecnologia de informação, bem como servidores de zonas eleitorais que trabalham diretamente com os eleitores. Essa diversidade dinamizou e foi fundamental para o aperfeiçoamento profissional, especialmente voltado à interpretação dos riscos como oportunidades positivas para a Justiça Eleitoral e para a sociedade.

O curso foi montado para ser ministrado em um dia somente, no período da manhã e da tarde, tendo sido necessária uma semana para abarcar todos os gestores participantes.

Ferramentas de inovação

Para garantir o interesse constante dos participantes e facilitar o aprendizado, escolheu-se adotar como uma das metodologias do curso a *gamificação (gamefication ou ludificação)*, que constitui em utilizar a dinâmica dos jogos como ferramenta de envolvimento e engajamento em programas de treinamento. Estudos demonstram que apesar das limitações a *gameficação* pode ser um mecanismo eficaz de resultados não apenas de engajamento no treinamento como de envolvimento posterior. (Hamari, Koivisto e Sarsa, 2014)

Utilizando estratégias de recompensas e premiações, os participantes foram estimulados a avançar etapas e atingirem metas de forma colaborativa através do trabalho em equipe. O uso da *gamificação* nesse processo de capacitação trouxe benefícios evidentes, promovendo uma aprendizagem divertida, natural e dinâmica aos participantes.

Ademais, foram utilizadas técnicas baseadas na metodologia do *Design Thinking*, no intuito de guiar a análise dos processos de trabalho do Tribunal, desde a identificação de oportunidades até a solução para os desafios, com foco no entendimento das causas de um problema, no seu público-alvo e na criação de soluções inovadoras para problemas complexos.

Por último, foi utilizada também a ferramenta Canvas (*Business Model Canvas*) como design para a aprendizagem, de forma a tornar os processos visuais, claros e colaborativos. Essa técnica consiste em representar os detalhes de um processo graficamente em quadros, em oposição ao formato linear e descritivo geralmente utilizado em desenhos de processos e projetos. A divisão em blocos permitiu a representação dos principais pontos que deveriam ser levados em consideração na análise de possíveis fontes de riscos.

Desenvolvimento do treinamento

O curso iniciou com a **contextualização** da Gestão de Riscos na Justiça Eleitoral frente ao objetivo de existência da instituição, qual seja "*garantir a legitimidade do processo eleitoral"*. Repassou-se o conceito de integridade eleitoral, os macrodesafios estratégicos da instituição, bem como o fato de que todas as atividades exercidas pelo TRE-SP servem de suporte para a realização das eleições.

Apresentou-se, ainda, o contexto geral da Política de Gestão de Riscos do TRE-SP perante o macrodesafio estratégico definido como "*instituir a governança judiciária*", o qual possui como indicador de resultado o "*índice de governança pública*" e como iniciativa estratégica a ação de "*implementar a metodologia da Gestão de Riscos e Plano de implementação da Gestão de Riscos*", conforme o plano estratégico institucional descrito na Resolução TRE/SP nº 367/2016.

O referido contexto geral passou também pelo Sistema de Governança Corporativa e Gestão do TRE/SP que prevê como uma das funções da governança da instituição "*gerenciar os riscos estratégicos*" (art. 3º, IV, Resolução TRE/SP nº 421/2017), bem como pela indicação da gestão de riscos como uma das diretrizes de boa governança pelo Tribunal de Contas da União.

Foram apresentados também os princípios adotados pela Política de Gestão de Riscos do TRE-SP: criar e proteger os valores institucionais; integrar os processos organizacionais; fazer parte da tomada de decisões; abordar explicitamente a incerteza; ser sistemática, estruturada e oportuna; basear se nas melhores informações disponíveis; atender às necessidades organizacionais; considerar a importância dos fatores humanos e culturais; ser transparente e inclusiva; ser dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças; facilitar a melhoria contínua (art. 4º, Resolução TRE/SP nº 452/2018). Após, desenhou-se o parâmetro geral da organização como o maior Tribunal Eleitoral do país em número de eleitores, servidores, zonas eleitorais, mesários, urnas eletrônicas e candidatos.

Passada essa fase mais teórica, foram indicados alguns casos reais envolvendo o Poder Judiciário, tais como um incêndio em um prédio do TRT, a invasão e explosão de um caixa eletrônico num prédio do TRE e a depredação de uma urna eletrônica no dia da eleição, fatos que exemplificam

a importância prática da gestão de riscos no âmbito institucional e auxiliam os participantes a conectar o treinamento com a realidade.

Ainda na fase de contextualização, focou-se no conceito de risco/evento, objetivo, causas, consequências, gestão de riscos; relembrou-se quem seriam os gestores de riscos no TRE-SP e as razões mais diretas do porquê cada participante deveria se comprometer com o processo da gestão de risco de sua atividade. Para isso, trouxe-se mais alguns casos reais de acidentes que poderiam ter sido evitados se tivessem adotado um processo eficiente de gestão de riscos: os casos da Samarco (rompimento da barragem em Mariana/MG) e de Fukushima (acidente na usina nuclear).

Nesta fase do treinamento foram realizados dois jogos: o primeiro um "Quiz" com perguntas sobre o tema, em que os grupos debatiam entre si se a frase lida pela instrutora era verdadeira e falsa. Esse quiz se repetiu em diversos momentos do curso, como forma de engajar os participantes e ajudá-los na fixação do conteúdo.

O outro jogo sugerido tinha o objetivo de demonstrar em exemplos práticos a diferença entre os conceitos de objetivo, risco, causa e consequência. Para isso, entregou-se a cada grupo um envelope com filipetas misturadas, que deveriam ser dispostas no seguinte *canvas*:

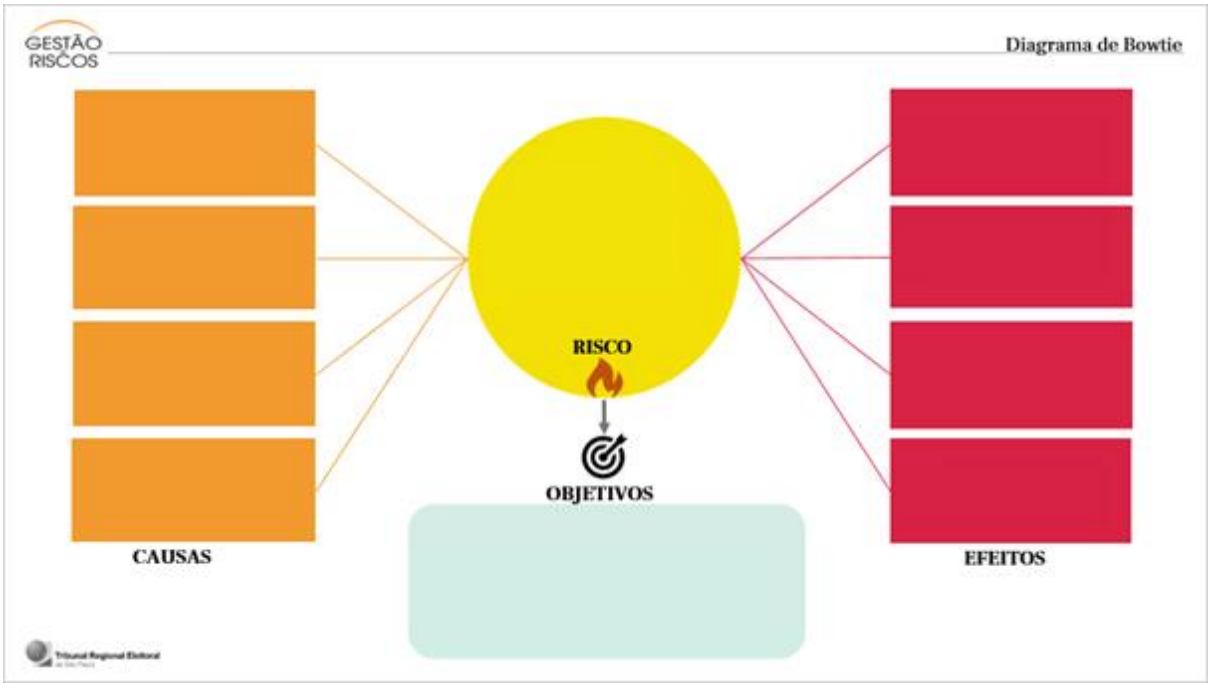

Figura 1 – Canvas Diagrama de Bowtie. Fonte: Autores.

No início do jogo, informava-se aos participantes qual das filipetas entregues referia-se ao objetivo. A partir daí, eles deviam encontrar nas filipetas quais delas referiam-se ao risco daquele objetivo não ser alcançado, quais seriam as causas disso, bem como os efeitos.

Exemplo de conjunto de filipetas entregues, em que o objetivo do processo era "treinar os mesários para que estejam preparados no dia das eleições":

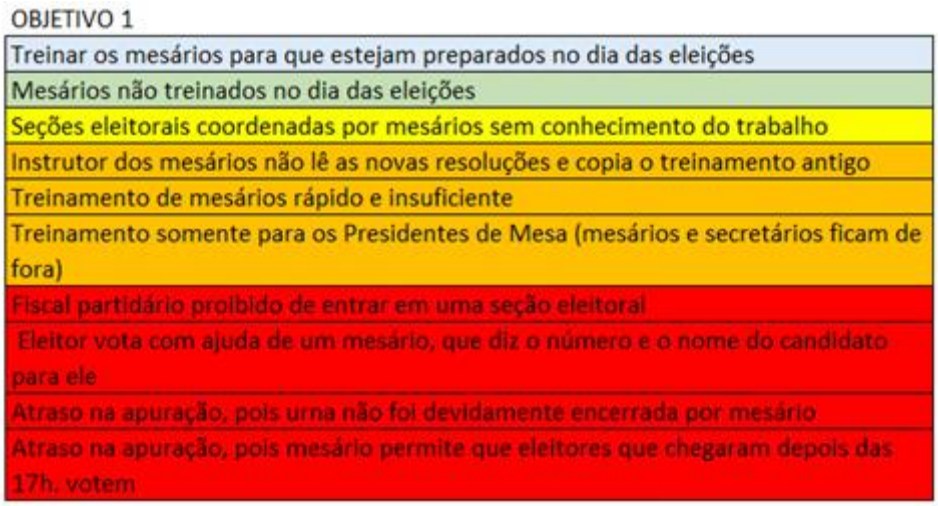

Figura 2 – Exemplo de conjuntos de filipetas entregues aos participantes no jogo Diagrama de Bowtie. Fonte: Autores.

Observe-se que no jogo as filipetas não tinham cores e que toda rodada havia uma "pegadinha", com uma filipeta que indicava a "simples inversão do objetivo", a qual não devia ser colocada em nenhum dos campos do canvas.

A pontuação do jogo baseou-se na quantidade de filipetas alocadas nos lugares corretos do Canvas. Foram realizadas 3 (três) rodadas, cada uma com um processo/objetivo diferente, de forma a auxiliar os servidores a perceberem na prática como um risco é identificado perante um objetivo e como são descritas as causas e efeitos desse risco.

Seguindo o treinamento de acordo com as fases do processo de gestão de riscos no TRE-SP, passou-se ao **planejamento**, que consiste na identificação e escolha de processos, atividades, subprocessos, macroprocessos, projetos ou iniciativas, além do detalhamento dos objetivos e da identificação e análise das forças e fraquezas em que esses processos de trabalho estão envolvidos.

Para ilustrar bem essa fase, escolheu-se continuar com a dinâmica dos jogos. Primeiro fazendo os grupos escolherem um processo de trabalho dentre alguns disponibilizados pelos instrutores, processo este que iria guiar o grupo pelo resto das dinâmicas do treinamento:

Figura 3 – Processos de trabalho escolhidos pelos instrutores para o jogo da fase de planejamento. Fonte: Autores.

Após, pediu-se aos participantes que preenchessem o c*anvas* de levantamento de informações sobre o processo de trabalho, indicando os objetivos daquele processo, os equipamentos e os materiais necessários, os sistemas utilizados, as pessoas envolvidas, a legislação e as normas que baseiam o processo e suas etapas/procedimentos/atividades.

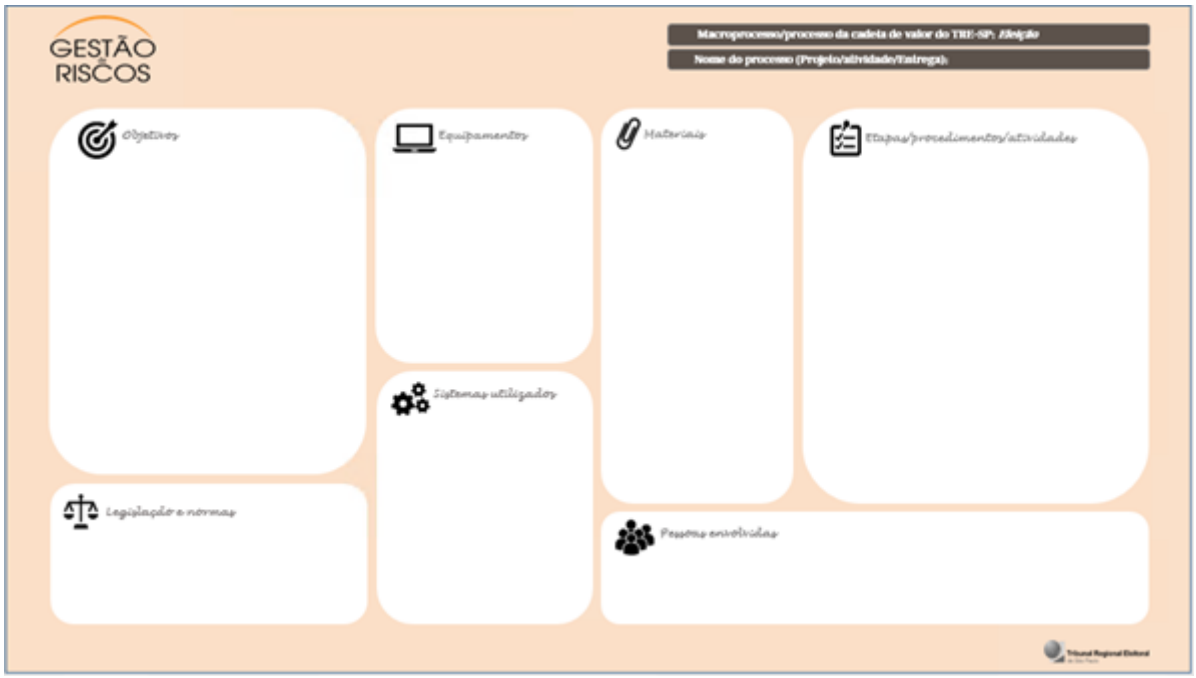

Figura 4 – Canvas Levantamento de Informações. Fonte: Autores.

Para o preenchimento do quadro, disponibilizou-se aos servidores post-its coloridos, ferramenta muito utilizada pelo método *Design Thinking* para o estímulo no surgimento de ideias, para uma organização melhor das informações e como facilitador na resolução de problemas.

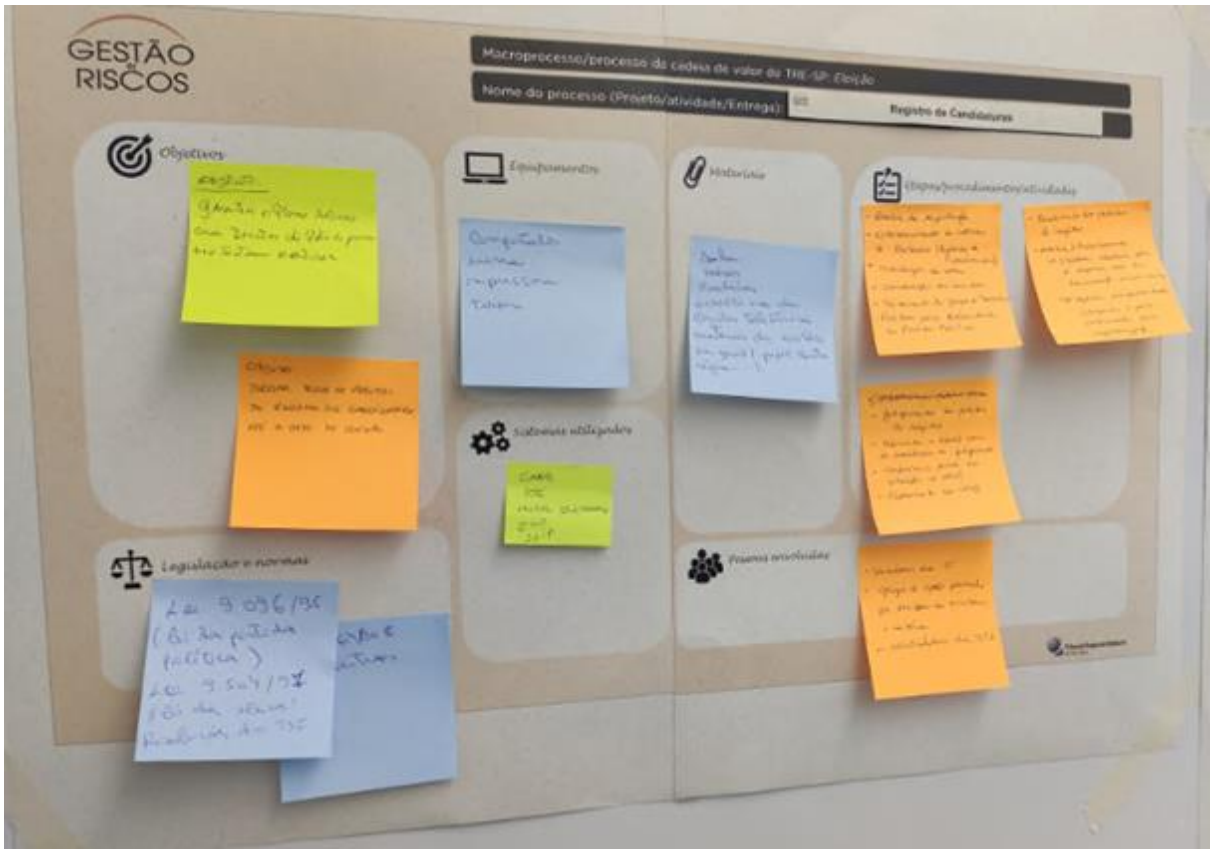

Figura 5 - Exemplo de Canvas Levantamento de Informações preenchido em um dos treinamentos com post-its coloridos. Fonte: Autores.

Recebia uma pontuação o grupo que preenchesse todos os campos do canvas disponibilizado; o que também acontecia no próximo jogo: o da análise de forças e fraquezas do processo escolhido (muito conhecida também como “análise SWOT”).

Para essa dinâmica também foi entregue um *canvas*, em que os participantes deveriam analisar aspectos do ambiente interno e externo em relação ao processo, fossem eles pontos fracos ou fortes, e preenchê-los no quadro:

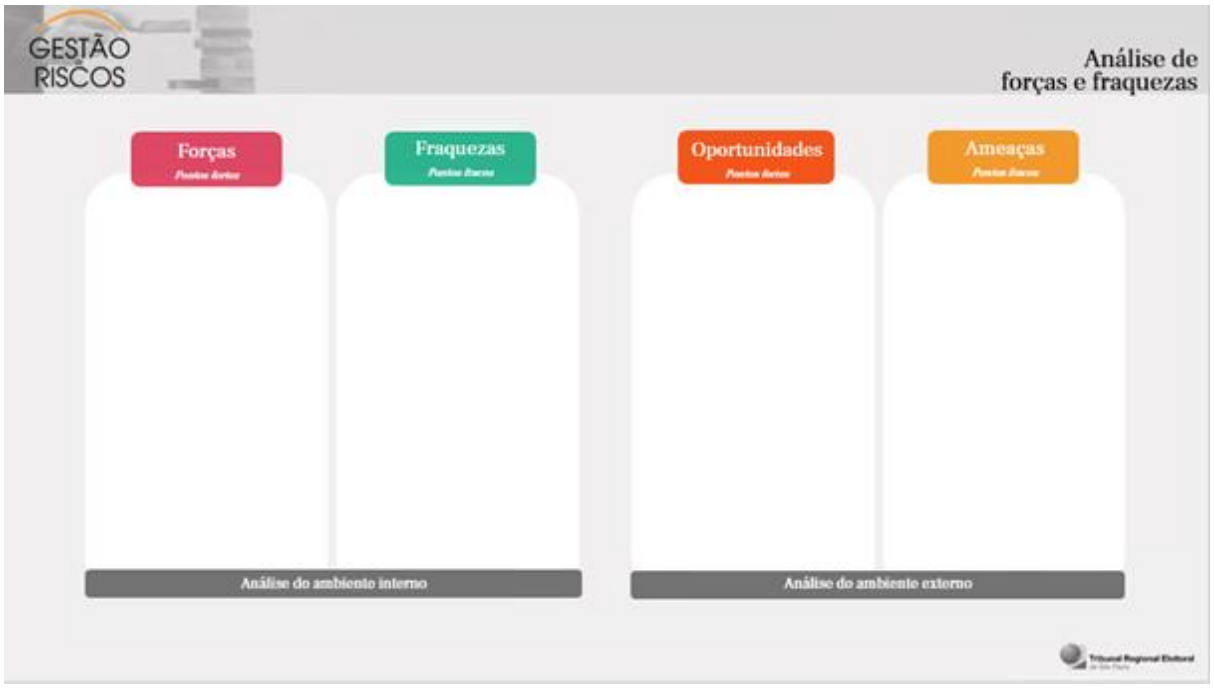

Figura 6 – Canvas Análise de Forças e Fraquezas. Fonte: Autores.

Encerrado o jogo, passou-se para a próxima fase do processo de gestão de riscos: a **identificação**. Nesse ponto, destacou-se a importância da participação de todos os servidores da unidade no processo de apontar quais seriam os riscos que envolvem as atividades do setor, sugerindo-se um brainstorming.

Com base em todas as dinâmicas feitas até então no curso, apresentou-se aos gestores uma forma de se realizar a identificação dos riscos, ou seja: utilizando todas as informações do processo (pessoas, materiais, custos, equipamentos, legislação e normas, sistemas, objetivos, etapas) e adotando rotinas que ajudariam no processo, tais como: criar um *canvas*, revisar as documentações do setor; fazer reuniões com o time; fazer análise SWOT; buscar opinião de especialistas; realizar entrevistas.

Para essa fase foi realizado também um jogo no qual o grupo, com base no processo anteriormente escolhido e em todas as ideias preenchidas nos *canvas* de levantamento de informações e de análise de forças e fraquezas, deveriam indicar riscos/eventos que poderiam impedir os objetivos daquele processo, devendo detalhar também as causas e consequências do evento apontado.

Figura 7 – Canvas Identificação de Riscos. Fonte: Autores.

O *canvas* acima deveria ser preenchido pelos grupos, recebendo pontuação máxima aqueles que conseguissem fazer uma sequência correta de "objetivo, causa, risco, consequência". Caso o grupo enumerasse um risco, mas não conseguisse acertar o objetivo ou a causa ou a consequência, receberia uma pontuação menor.

Passou-se, após, para a fase da **análise e avaliação**, momento em que se apura a natureza e o nível de cada risco, examinando-se o seu impacto caso se concretize e a probabilidade de sua ocorrência. Para a análise do impacto, deve-se observar os possíveis efeitos em diversos aspectos institucionais: de comunicação; estratégico; de imagem; operacional; socioambiental; tecnológico; de conformidade e orçamentário. Já para a apuração da probabilidade, deve-se considerar o histórico de ocorrências do evento e se ele é inesperado ou usual.

Determinado o nível do impacto e de probabilidade conforme escalas predeterminadas pelo próprio TRE/SP, deve-se verificar se esse nível está dentro do aceitável, conforme o apetite a risco instituído pela Presidência do TRE-SP.

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	entre 1 e 2	Oportunidade

Figura 8 – Escala Apetite à Riscos do TRE-SP. Fonte: Manual de Gestão de Riscos do TRE/SP (Portaria TRE/SP nº 261/2019).

Na esteira dessas informações, aplicou-se mais uma dinâmica com os grupos. Eles deveriam, com base nos riscos identificados na fase anterior, analisar o nível de cada um, alocando-os na seguinte matriz:

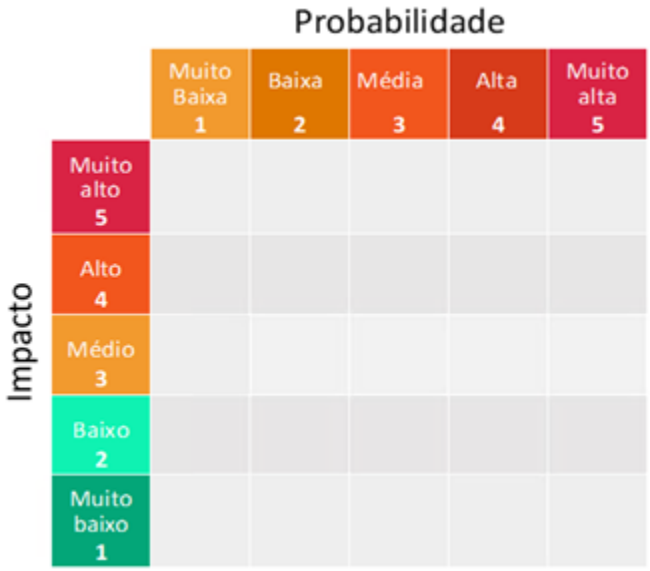

Figura 9 – Matriz nível de risco. Fonte: Manual de Gestão de Riscos do TRE/SP (Portaria TRE/SP nº 261/2019).

Para apurar o nível do risco, os gestores participantes deveriam se valer de duas escalas presentes no Manual de Gestão de Riscos do TRE/SP: o quadro de análise de impacto e severidade em riscos e o quadro de escala de probabilidade.

Figura 10 – Quadro de Análise de Impacto e Severidade em Riscos. Fonte: Manual de Gestão de Riscos do TRE/SP (Portaria TRE/SP nº 261/2019).

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

Figura 11 – Quadro Escala de Probabilidade. Fonte: Manual de Gestão de Riscos do TRE/SP (Portaria TRE/SP nº 261/2019).

Para receber a pontuação desse jogo, o grupo deveria analisar os riscos dentro das escalas fornecidas, o que foi monitorado por instrutores, que observavam se os participantes não alocavam os riscos na matriz nível de riscos com base somente em "achismos".

Seguindo no treinamento, iniciou-se a fase do **tratamento**, a qual tem como propósito determinar a resposta mais adequada para interferir nas chances de um risco acontecer ou na diminuição do seu impacto nos objetivos do processo de trabalho ou projeto. Nesse contexto, as respostas possíveis seriam: evitar (descontinuação da atividade que gera o risco), transferir (redução da probabilidade ou impacto por meio de terceiros), mitigar (redução da probabilidade ou impacto) ou aceitar (nenhuma medida é tomada).

Considerando que o objetivo das respostas seria deslocar os riscos que estão na área extrema para a área de tolerância ou aceitação sempre que possível, o próximo jogo solicitou que os participantes, diante da matriz nível de riscos que montaram na fase anterior, analisassem que resposta poderiam dar para cada risco alocado, tendo em vista os seguintes parâmetros estabelecidos pelo TRE/SP:

		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

Figura 12 - Matriz de nível de riscos x apetite a riscos. Fonte: Manual de Gestão de Riscos do TRE/SP (Portaria TRE/SP nº 261/2019).

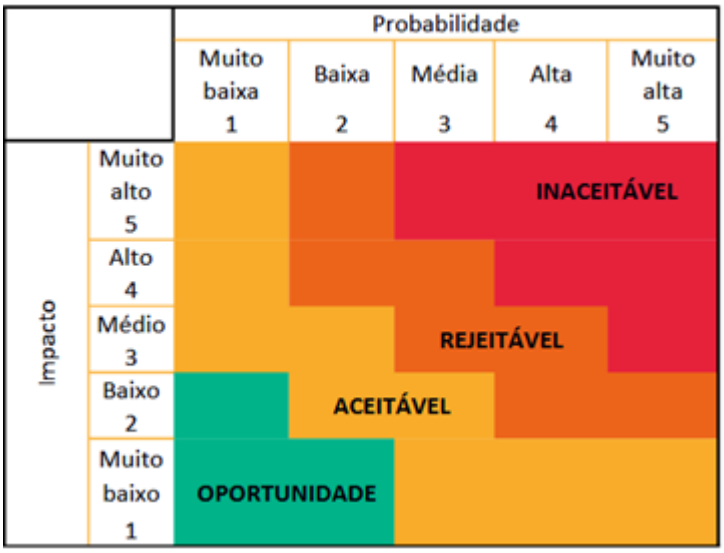

Figura 13 – Matriz de risco. Fonte: Manual de Gestão de Riscos do TRE/SP (Portaria TRE/SP nº 261/2019).

Para tornar o jogo mais competitivo, adotou-se que cada resposta escolhida pelo grupo custaria um tanto da pontuação já obtida durante o curso. Mas, da mesma forma que algumas respostas disponíveis tinham um "preço" maior, proporcionalmente elas geravam uma movimentação mais benéfica na matriz de risco e, portanto, acarretavam mais pontos no final.

- **Regras**:

a) Os grupos terão disponíveis 4 tipos de tratamento dos riscos para comprar com os pontos anteriormente ganhos:

TRATAMENTO	PREÇO
Evitar	30 pontos
Transferir	20 pontos
Mitigar	10 pontos
Aceitar	0 pontos

b) Com os tratamentos, o grupo poderá rediscutir os seus riscos, de forma a diminuir o seu nível:

TRATAMENTO	DIMINUIÇÃO NA MATRIZ
Evitar	Volta 2 casas para esquerda E 2 casas para baixo
Transferir	Volta 1 casa para esquerda E 1 casa para baixo
Mitigar	Volta 1 casa para esquerda OU 1 casa para baixo
Aceitar	Não mexe nada

Figura 14 – Regras do Jogo Tratamento dos Riscos. Fonte: Autores.

Os pontos desse jogo levaram em consideração a movimentação do risco dentro da "matriz de nível de riscos x apetite a riscos"; se o grupo conseguiu mover um risco da zona "inaceitável" para uma zona mais aceitável e se o grupo não escolheu a resposta "aceitar" para algum risco que estivesse nas zonas "inaceitável" ou "rejeitável".

Passando-se à fase de **monitoramento e análise crítica** – que consiste na 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 estabelecidos – mais uma vez o treinamento trouxe os participantes a situações práticas para auxiliá-los no aprendizado.

Foram apresentadas notícias criadas pelos instrutores que de alguma forma interferiam nos processos que cada grupo estava mapeando. Essas notícias tinham o objetivo de mostrar aos gestores que muitas vezes a realidade nos surpreende com fatos que: a) geram o surgimento de novos riscos para um determinado processo, ou b) alteram o nível de um risco já identificado (uma vez que o fato modifica o impacto ou a probabilidade do evento acontecer).

Sendo assim, o jogo continuou com a apresentação de um pacote com 10 notícias aos grupos, que deveriam lê-las, escolher quais afetavam seu processo e analisar se os riscos identificados deveriam ser movidos dentro da "matriz de nível de riscos x apetite a riscos" ou mesmo se novos riscos deveriam ser apontados. Para cada alteração feita ou risco novo identificado, o grupo recebia pontos.

WGN WORLD NEWS POLITICS BUSINESS TECH CELEBS POPULAR

GREVE DA POLÍCIA MILITAR MARCADA PARA O DIA DA ELEIÇÃO

Thu, 26 Sep 2019

DIGNIDADE

Greve no Estado de São Paulo se contretiza e preocupa a Justiça Eleitoral

A crise da segurança pública em São Paulo começou há uma semana, com a Polícia Militar paralisando parcialmente seus trabalhos por reivindicar a correção inflacionária de sua remuneração. Após várias reuniões com o Governo do Estado, a Associação dos Oficiais, Praças e Pensionistas da Polícia Militar do Estado de São Paulo informou que não obteve sucesso nas tratativas e que, por isso, decidiu junto à categoria que irão entrar em greve na próxima quinta-feira (1º/10).

Não por coincidência, no dia 4 de outubro teremos as Eleições Municipais de 2020, o que torna a greve anunciada muito mais preocupante.

"Já estamos tomando as providências judiciais cabíveis e garantimos que as eleições sairão dentro da conformidade, com toda a segurança necessária para os eleitores", disse Flávio Alburquerre, Secretário de Segurança do Governo do Estado.

No entanto, a Justiça Eleitoral está apreensiva. "Contamos com o contingente total da polícia para as eleições. Trata-se do momento ápice da democracia brasileira. Não há como deixar de garantir a segurança dos eleitores nesse dia. Eles precisam da polícia para exercer o voto de forma secreta e segura", afirmou ontem Régis Canudo, Presidente do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo.

A preocupação parece ser motivada. Não há garantias de que os policiais respeitem eventual decisão judicial para suspender a greve. Além do que, desde o início do movimento, o número de mortes violentas no Estado aumentou 400% e o de furtos 600%, fazendo com que o foco policial tenha que ser outros diferentes da eleição.

Figura 15 – Exemplo de notícia criada para o Jogo “Notícias de risco”. Fonte: Autores.

SKY NEWS WORLD NEWS POLITICS BUSINESS TECH CELEBS POPULAR

Plebiscito aprovado deve ocorrer junto com Eleições 2020

Fri, 20 Sep 2019

O Congresso aprovou ontem à noite (19) o decreto legislativo de convocação de plebiscito. Segundo Geraldinho Silveira, atual Presidente do Senado, "o decreto será agora enviado ao TSE, que decidirá quando o plebiscito irá ocorrer; no entanto, conforme conversas anteriores, a intenção é que ele se dê junto com as Eleições 2020, por falta de recursos do Governo."

"Não é o ideal, mas em tempos de crise, não temos opção. O importante é que o cidadão possa ser ouvido sobre assuntos de seu interesse", afirmou o Ministro Homero Siqueira, Presidente do TSE, que reconheceu que inicialmente tinha se colocado contra a junção do plebiscito com as eleições.

O plebiscito de 2020 pretende consultar a população brasileira sobre 15 assuntos, entre eles o sistema eleitoral para o pleito presidencial de 2022, a limitação da reeleição nas Casas Legislativas do país em três vezes consecutivas e a possibilidade de privatização de estatais sem plebiscito.

As perguntas que aparecerão na urna para os eleitores, no entanto, tendem a fazer as eleições serem conturbadas. "Estamos calculando que o cidadão demorará quatro vezes mais para completar seu voto, o que irá gerar muita fila nas seções. Estamos receosos", disse Figueiredo Matoso, Presidente do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo.

Figura 16 – Exemplo de notícia criada para o Jogo "Notícias de risco". Fonte: Autores.

Por fim, na fase de **comunicação e consulta**, esclareceu-se de que forma os riscos deveriam ser comunicados aos gestores imediatos, bem como ao Conselho de Gestão Estratégica do TRE/SP, caso os riscos tenham impacto predominantemente estratégico.

Destacou-se, ainda, que os gestores de riscos deveriam manter atualizados e disponíveis os planos de tratamento de todos os riscos críticos (impacto extremo) por meio das tabelas de controle, tanto para auditoria, pela Secretaria de Controle Interno, quanto para apresentação sempre que demandado; bem como salientou-se que os gestores deveriam informar imediatamente ao Conselho de Gestão Estratégica do TRE/SP quando identificarem riscos de nível extremo com altas probabilidades de ocorrência e grandes níveis de impacto.

Conclusão:

O treinamento de gestão de riscos idealizado de forma inovadora pela Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições do TRE-SP voltou-se à contextualização e aos aspectos práticos da gestão de processos institucionais, com a utilização de exemplos reais para problematização, de exposições, trabalhos em grupo e dinâmicas para a absorção e entendimento do conteúdo ministrado.

O curso foi avaliado positivamente pelos participantes, principalmente por ter demonstrado de forma extremamente prática e dinâmica a maneira pela qual os gestores poderiam sistematizar a gestão de riscos em suas áreas. O resultado da experiência foi tão positivo que as ferramentas e técnicas utilizadas no curso foram replicadas durante as reuniões setoriais de construção da gestão de riscos nas unidades do tribunal, tornando-as mais objetivas e efetivas.

Foram treinados 90 (noventa) gestores no ano de 2019, os quais identificaram, até o presente momento (julho de 2020), o total de 675 riscos levantados.

Diante desse cenário, este trabalho visou apresentar em detalhes como as metodologias utilizadas auxiliaram no treinamento dos servidores quanto à implementação da Política de Gestão de Riscos do TRE-SP e como contribuíram para a conscientização da importância do gerenciamento das incertezas às quais a organização está exposta.

Ressalta-se que o referido curso, para além da implementação da gestão de riscos, trouxe elementos fundamentais para o início de mudança da cultura organizacional, instituindo processos de trabalho colaborativos, inovadores e eficientes através de processos de construção coletiva horizontais, dinamizando a administração pública e centralizando seus esforços com foco nos usuários da justiça: a sociedade.

Referências:

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000: Gestão de riscos - princípios e diretrizes, 2009b. http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=57311.

BRASIL, TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, (2014). *Referencial Básico de Governança.Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. Versão 2. Brasília.* https://portal.tcu.gov.br/data/files/E8/14/13/3D/43B0F410E827A0F42A2818A8/2663788.PDF

J. HAMARI, J. KOIVISTO and H. SARSA, (2014) *Does Gamification Work? -- A Literature Review of Empirical Studies on Gamification* 47th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, 2014, pp. 3025-3034, doi: 10.1109/HICSS.2014.377.

SÃO PAULO. Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo (2019) *Manual de Gestão de riscos. Contém a metodologia e as instruções para implementação do gerenciamento de riscos no TRE-SP.* http://www.tre-sp.jus.br/o-tre/governanca_institucional/arquivo/tre-sp-manual-de-gestao-de-riscos/rybena_pdf?file=http://www.tre-sp.jus.br/o-tre/governanca_institucional/arquivo/tre-sp-manual-de-gestao-de-riscos/at_download/file

SÃO PAULO. Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo (2018) *Portaria TRE/SP nº 53/2018, alterada pela Portaria TRE/SP nº 26/2020. Dispõe sobre a criação do Conselho de*

Representantes dos Cartórios Eleitorais. **Publicação em intranet do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo**.

SÃO PAULO. Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo (2019) *Portaria TRE/SP nº 261/2019. Institui a metodologia da Gestão de Riscos e estabelece o grau de apetite a riscos do Tribunal Regional Eleitoral.* **Publicação em intranet do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo**. http://www.tre-sp.jus.br/o-tre/governanca_institucional/arquivo/tre-sp-portaria-261-2019-gestao-de-riscos/rybena_pdf?file=http://www.tre-sp.jus.br/o-tre/governanca_institucional/arquivo/tre-sp-portaria-261-2019-gestao-de-riscos/at_download/file

SÃO PAULO. Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo (2016) *Resolução TRE/SP nº 367/2016. Dispõe sobre o Plano Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo para o período de 2016 a 2021 e dá outras providências.* http://www.tre-sp.jus.br/arquivos/resolucao-tre-sp-367-2016-plano-estrategico-tre-sp-para-o-periodo-de-2016-a-2021/view

SÃO PAULO. Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo (2018) *Resolução TRE/SP nº 421/2017. Institui o Sistema de Governança Corporativa e Gestão do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo e da outras providências.* http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-sp-resolucao-no-421-2017-institui-o-sistema-de-governanca-corporativa-e-gestao-do-tribunal-regional-eleitoral-de-sao-paulo-e-da-outras-providencias/rybena_pdf?file=http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-sp-resolucao-no-421-2017-institui-o-sistema-de-governanca-corporativa-e-gestao-do-tribunal-regional-eleitoral-de-sao-paulo-e-da-outras-providencias/at_download/file

SÃO PAULO. Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo (2018) *Resolução TRE/SP nº 452/2018. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos Corporativos do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo.* **Publicação no Diário da Justiça Eletrônico de 11 de setembro de 2018.** http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-sp-resolucao-no-452-2018-politica-de-gestao-de-riscos-corporativos-do-tribunal-regional-eleitoral-de-sao-paulo/rybena_pdf?file=http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-sp-resolucao-no-452-2018-politica-de-gestao-de-riscos-corporativos-do-tribunal-regional-eleitoral-de-sao-paulo/at_download/file

SÃO PAULO. Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo (2013) *Resolução TRE/SP nº 297/2013. Regulamento interno da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo.* http://www.tre-sp.jus.br/legislacao/legislacao-eleitoral/arquivos-scasal/tre-sp-resolucao-no-297-2013-aprova-o-regulamento-interno-da-secretaria-do-tribunal-regional-eleitoral-de-sao-paulo/rybena_pdf?file=http://www.tre-sp.jus.br/legislacao/legislacao-eleitoral/arquivos-scasal/tre-sp-resolucao-no-297-2013-aprova-o-regulamento-interno-da-secretaria-do-tribunal-regional-eleitoral-de-sao-paulo/at_download/file

ENAJUS
Administration of Justice Meeting
CWB - JUN 2020

REALIZAÇÃO

Universidade de Brasília | AJUS | IBEPES Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais | Universidade Positivo | Centro de Pesquisa Positivo | CAPP Centro de Administração e Políticas Públicas | DGPJ Direção-Geral da Política de Justiça