



Manual de Gestão de Riscos

Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul



Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul

Avenida Desembargador Leão Neto do Carmo, 23 - Parque dos Poderes
CEP 79037-100 - Campo Grande/MS

Desembargador Carlos Eduardo Contar
Presidente

Desembargador Sérgio Fernandes Martins
Vice-Presidente e Corregedor

Dr. Vitor Luis de Oliveira Guibo - Juiz de Direito
Dr Alexandre Antunes da Silva - Juiz de Direito
Dr. Fernando Nardon Nielsen - Juiz Federal
Dr Carlos Alberto Almeida de Oliveira Filho - Advogado
Membros

Dr. Luiz Felipe Medeiros Vieira
Juiz Auxiliar da Presidência

Dr. Olivar Augusto Roberti Coneglian
Juiz Auxiliar da Vice-Presidência e Corregedoria

Dr. Luiz Gustavo Mantovani
Procurador-Regional Eleitoral

Hardy Waldschmidt
Diretor-Geral

MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE
MATO GROSSO DO SUL

2ª EDIÇÃO
CAMPO GRANDE/MS - 2025



- 05** Apresentação
- 07** Declaração dos limites de exposição aos riscos do TRE-MS
- 09** Fundamentos da Gestão de Riscos
 - 12** Princípios
 - 13** Objetivos
 - 14** Conceitos
- 15** Estrutura da Gestão de Riscos
 - 18** Instâncias e Responsabilidades
 - 20** Objetos da gestão de riscos
 - 21** Hierarquia de riscos
 - 22** Recursos
- 23** Processo de Gestão de Riscos
 - 25** Estabelecimento do contexto
 - 26** Identificação dos Riscos
 - 29** Identificação e avaliação dos controles
 - 31** Análise dos Riscos
 - 35** Avaliação dos Riscos
 - 36** Tratamento (resposta ao risco)
 - 38** Plano de Ação
 - 39** Monitoramento e Revisão
 - 41** Comunicação e Consulta
 - 43** Fluxo do Processo e subprocessos

Apresentação

O Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul vem atuando ao longo dos anos com o propósito de entregar aos cidadãos, colaboradores e toda a sociedade a melhor prestação jurisdicional e administrativa possível, a fim de agregar valor e aumentar a eficiência, eficácia e efetividade de sua atuação.

Para isso, o fortalecimento da governança institucional mostra-se essencial, haja vista que contribui com o cumprimento de nossa missão, finalidade pública e, por conseguinte, fortalece a legitimidade e confiança em nossa instituição.

A gestão de riscos, cuja política interna está regulamentada na Resolução TRE/MS nº 657/2019, constitui-se em importante mecanismo de governança, ao passo que auxilia na tomada de decisões pelos gestores, tornando-as mais precisas e eficazes. Para tanto, deve ser entendida como um processo contínuo a ser aplicado em toda a instituição.

A gestão de riscos também é um dos mecanismos do Programa de Integridade do TRE/MS e, por meio dela, é possível implementar políticas e procedimentos para prevenir, detectar e remediar a ocorrência de eventos que possam ameaçar os objetivos e a missão de nossa instituição.

O objetivo da Gestão de Riscos é manter os gestores atentos aos eventos em potencial que possam influenciar, de forma negativa ou positiva, no cumprimento dos objetivos do TRE/MS.

A metodologia da gestão de riscos, objeto deste manual, apresenta-se como um conjunto de etapas que orientam a operacionalização da gestão, representando um passo a passo de como deverá ser feito o gerenciamento dos riscos detectados. Essas especificações ajudam a compreender a realidade na qual este Tribunal está inserido e dão enfoque aos possíveis eventos de riscos e oportunidades para que recursos e planos sejam organizados e utilizados da melhor forma possível, caso o cenário previsto se concretize. Esse cuidado precoce pode evitar problemas e/ou construir uma situação favorável para a organização.

Em complemento a este instrumento, é fundamental que se desenvolva uma cultura de gerenciamento de riscos para aprimorar os modelos de gestão que reflitam em melhores padrões de desempenho e tragam os resultados almejados.

A fim de que tais conhecimentos sejam cada vez mais disseminados e compreendidos pelos gestores e servidores deste Regional, apresentamos a **2ª edição do Manual de Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul**, devidamente atualizado e agregando as experiências consolidadas desde a implementação da Política de Gestão de Riscos.

Portanto, este documento apresenta:

- Os fundamentos da gestão de riscos, contendo os conceitos básicos, os referenciais legais e teóricos, bem como os princípios e objetivos que norteiam a gestão de riscos no âmbito deste Tribunal;
- A estrutura da gestão de riscos, a qual apresenta as competências das instâncias do órgão, a forma de integração dos processos organizacionais, os recursos necessários e os mecanismos de comunicação para a gestão de riscos;
- A Metodologia de Gestão de Riscos, que traz o detalhamento das etapas do processo de gerenciamento de riscos.

A principal mudança trazida por este Manual encontra-se na “matriz impacto x probabilidade”, instrumento que classifica os níveis de risco conforme a combinação dos níveis de probabilidade e impacto do evento de risco. Enquanto a simetria da matriz do manual anterior atribuía a mesma importância de valor a eventos de alta probabilidade e de alto impacto, a matriz atual classifica o impacto como dimensão mais importante, de forma que um evento de impacto muito alto deve ser priorizado pelo gestor, ainda que sua probabilidade de ocorrência seja muita baixa, tendo em vista os eventuais prejuízos ou danos causados ao Tribunal, caso o risco incida de fato.

Este Manual, portanto, caracteriza-se como um instrumento de incorporação de boas práticas de gestão, com propósito de alcance de nível elevado de compromisso com a governança de riscos no âmbito deste Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul.

Declaração dos limites de exposição aos riscos do TRE/MS

O Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul é o órgão encarregado, entre outras ações, pela organização, fiscalização e realização das eleições nesta circunscrição estadual, e tem como missão:

garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia.

Dentre as competências do órgão destacamos: cumprir e fazer cumprir as decisões e instruções do Tribunal Superior Eleitoral; responder sobre matéria eleitoral, no âmbito de Mato Grosso do Sul; apurar os resultados finais das eleições para governador, vice-governador e membros do Congresso Nacional; expedir os diplomas dos candidatos eleitos; processar e julgar o registro e o cancelamento dos diretórios estaduais e municipais dos partidos políticos, bem como de candidatos a governador, vice-governador e membro do Congresso Nacional e da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul; julgar recursos interpostos contra atos e decisões proferidas pelos juízes e juntas eleitorais; e promover e zelar pelo cadastro dos eleitores, pela apuração dos resultados e pela distribuição de urnas e mesários.

Além das atividades do período eleitoral, compete ao Tribunal a gestão das rotinas atinentes ao alistamento eleitoral, em sentido amplo, devendo zelar pela integridade, fidedignidade, segurança e hígidez do cadastro eleitoral em Mato Grosso do Sul, os quais impactam, inclusive, na própria legitimidade e lisura do processo eleitoral.

Assim como qualquer outra organização, este TRE/MS igualmente assume compromissos perante seu Planejamento Estratégico Institucional e o importante papel de gestor dos recursos que dão suporte à realização das competências descritas acima, tais como:

- o aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária;
- a agilidade e produtividade na prestação jurisdicional;
- a aperfeiçoamento da gestão de pessoas;
- o aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira;
- o fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e de proteção de dados;
- a promoção da sustentabilidade e responsabilidade social.

Nesse contexto, apresenta-se a declaração de apetite a riscos deste Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul que tem o objetivo de nortear a atuação de suas instâncias de gestão, delimitando os tipos de riscos e os níveis de riscos que o órgão está disposto a aceitar para a realização das suas atividades e objetivos.

Para tanto, essa avaliação pondera a capacidade do órgão e os limites de recursos para encontrar o equilíbrio entre as opções: tratar os riscos além dos limites de nossas possibilidades, deixar de arriscar a ponto de perder oportunidades ou ter nossos objetivos prejudicados.

O TRE/MS tem capacidade de assumir riscos de níveis baixo ou médio, desde que consiga suportar os seus impactos e não comprometam totalmente ou quase integralmente o alcance dos objetivos organizacionais, de processo ou projeto específico. Para que esse requisito seja cumprido, a resposta ao risco ficará a cargo do gestor responsável pelo gerenciamento do risco em questão.

RISCO MÉDIO

Nível de risco que **pode estar além do apetite a risco**. Quando de alto impacto, deve ser comunicado à Alta Administração e ter uma ação tomada em período determinado; quando de médio impacto requer esforço e gerenciamento; quando de baixo impacto, demanda gerenciamento e monitoramento do risco.

RISCO BAIXO

Nível de risco **dentro do apetite definido**. Entretanto, é possível que existam oportunidades de maior retorno a serem exploradas, ainda que se assumam riscos maiores e desde que realizada avaliação positiva de sua relação custo x benefício, a exemplo da diminuição de determinados níveis de controles que exigem muitos recursos.

O TRE/MS não aceita riscos avaliados como altos, os quais devem necessariamente ser reduzidos ou totalmente eliminados, a não ser que o custo para isso seja desproporcional aos benefícios obtidos, ocasião na qual o gestor responsável deverá comunicar o problema à Alta Administração a fim de, em conjunto, deliberarem a respeito da solução mais adequada aos propósitos do órgão.

RISCO ALTO

Nível de risco **muito além do apetite a risco**. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à governança e Alta Administração e ter uma resposta imediata. Eventual adiamento de medidas de mitigação dos riscos somente serão admitidas mediante autorização do dirigente máximo.

Convém mencionar que estratificar demasiadamente o apetite a riscos pode dificultar a sua operacionalização e monitoramento. Portanto, será necessário reavaliar os limites de exposição ao risco a cada 2 (dois) anos.

Reitero o compromisso da instituição com o gerenciamento adequado de riscos, o qual fortalece a cultura de responsabilidade. Com a aprovação desta declaração, reafirmo o compromisso em melhor servir nosso jurisdicionado e traço diretrizes para atuação do sistema de gestão de riscos, a permitir maior transparência, credibilidade e comprometimento na atuação desta Justiça Eleitoral sul-mato-grossense.

FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS

Toda organização tem uma missão a cumprir. A ramificação dessa missão se dá nos objetivos definidos pelas unidades de negócio dessa organização. Para se alcançar esses objetivos, necessário que os caminhos (ações/processos/projeto/programa) a serem percorridos (executados) estejam protegidos de ameaças ou saibam aproveitar uma oportunidade de melhoria.

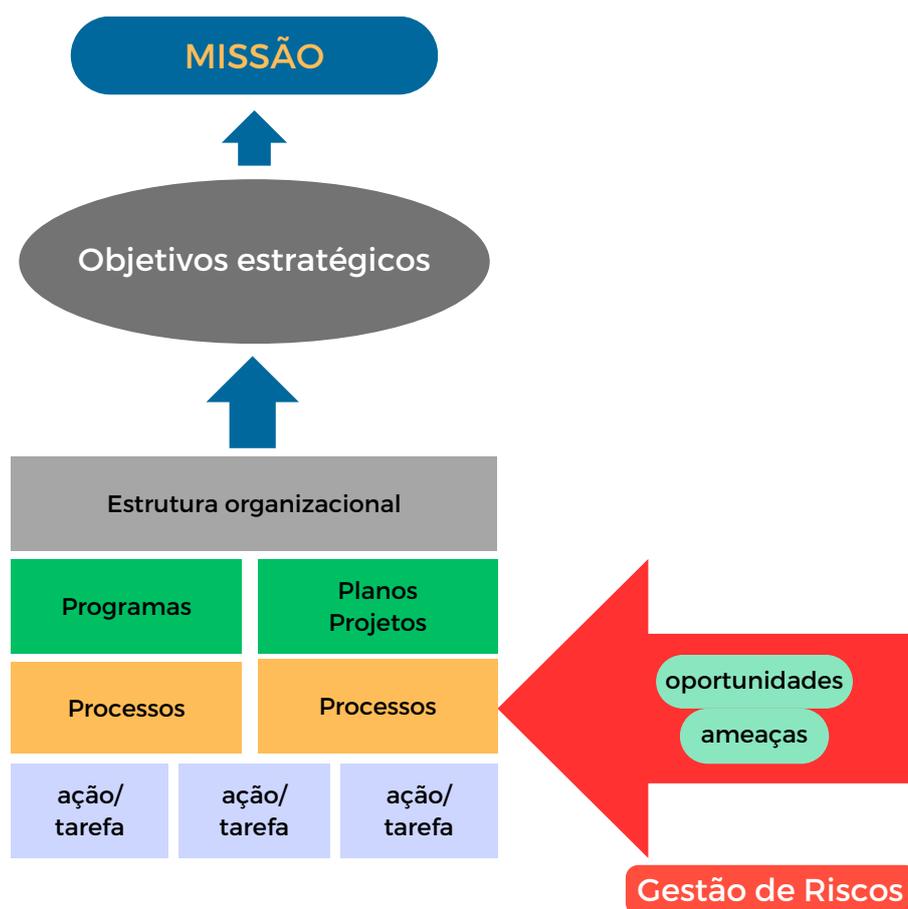


Figura 1: Atuação da Gestão de Riscos

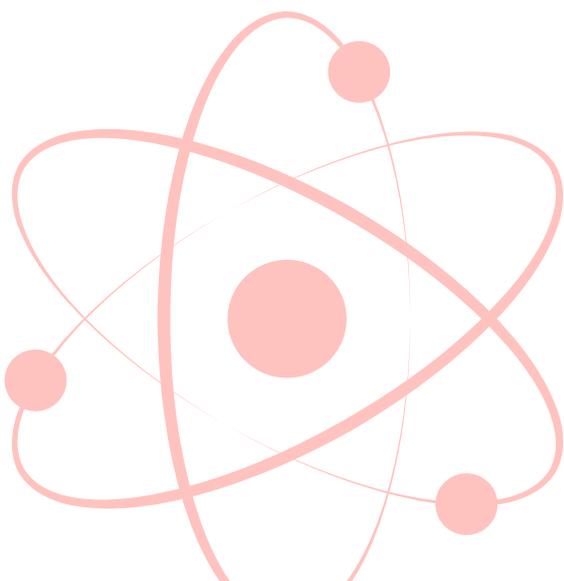
É nesse momento de interferências, sejam elas negativas ou positivas, que a gestão de riscos atua, uma vez que seu método fundamenta-se na antecipação de possíveis eventos impactantes nos processos organizacionais, combinado com a proposição de medidas ou controles que atenuem consequências que prejudiquem o alcance do objetivo e missão da organização.

A Gestão de Riscos, portanto, caracteriza-se por uma **combinação de princípios, objetivos, estrutura, competências e processo de trabalho** permanente, aplicável à qualquer área da organização, e necessária para se gerenciar riscos de maneira eficaz.

Trata-se de um sistema institucional de natureza permanente, estruturado e monitorado, principalmente pelo Comitê Permanente de Gestão Estratégica (CPGE), Conselho de Governança Institucional (CGI) e Alta Administração, direcionado às atividades de identificar, analisar e avaliar riscos, decidir sobre estratégias de resposta e ações para tratamento dos riscos, além de monitorar e comunicar sobre o processo de gerenciamento, com vistas a apoiar a tomada de decisão, em todos os níveis, e ao efetivo alcance dos objetivos do TRE/MS.

Para a construção da metodologia que melhor se adequasse à realidade do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul, utilizou-se a base teórico-conceitual de normas e referências nacionais de gestão de riscos e controles internos, dentre as quais destacam-se:

- Resolução TRE-MS nº 657/2019;
- ABNT NBR ISO 31.000: 2018, Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes;
- ABNT NBR ISO 31.010: 2021, Gestão de Riscos - Técnicas para o processo de avaliação de riscos;
- Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil);
- Referencial Básico de Gestão de Riscos - TCU - 2018; e
- Manual de Gestão de Riscos do TCU - 2020 (2ª edição).

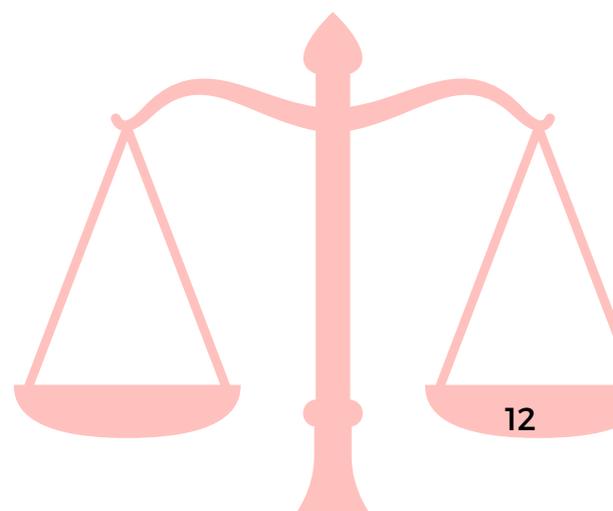


Princípios

Balizadas pela Resolução TRE/MS nº 657/2019, em seu artigo 4º, os **princípios** da gestão de riscos observados por este Regional são:



Figura 2: Princípios da Gestão de Riscos



Objetivos

A política de gestão de riscos do TRE/MS tem como **objetivo principal auxiliar a tomada de decisão com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais.**

Em decorrência ao objetivo geral, este manual tem como objetivos específicos:

- Sistematizar o Processo de Gestão de Riscos (PGR) do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul, aplicando os princípios, diretrizes e processos para a identificação, comunicação, avaliação, classificação, priorização, tratamento e monitoramento dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas por este Regional; e
- Detalhar as fases do PGR, bem como os procedimentos e instrumentos necessários através de uma metodologia didática, a fim de orientar a condução do processo de gestão de riscos de maneira estruturada, com padronização de procedimentos e práticas, estabelecimento de uma linguagem comum e melhor distribuição das informações, de modo a contribuir com a integração dos processos e à tomada de decisões, na plena execução dos objetivos organizacionais.



Principais Conceitos

Considerando o teor da Resolução TRE/MS nº 657/2019, reproduzimos abaixo os principais conceitos da gestão de riscos previstos em seu artigo 2º.

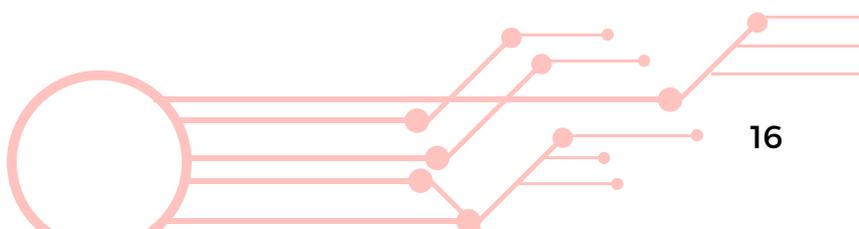
RISCO	possibilidade de que um evento afete o alcance de objetivos
OPORTUNIDADE	possibilidade de que um evento afete positivamente o alcance de objetivos
RISCO-CHAVE	risco que, em função do impacto potencial a este Tribunal Regional, deve ser conhecido pela Alta Administração
GESTÃO DE RISCOS	atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização no que se refere a riscos e a oportunidades
GESTOR DE RISCOS	pessoa, papel ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar um risco
OBJETO DA GESTÃO DE RISCOS	qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos deste Tribunal Regional
EVENTO	um ou mais incidentes ou ocorrências, proveniente do ambiente interno ou externo, ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo também consistir em algo não acontecer
NÍVEL DE RISCO	medida da importância ou significância do risco, considerando a probabilidade de ocorrência do evento e o seu impacto nos objetivos
ORGANIZAÇÃO ESTENDIDA	o próprio Tribunal Regional e mais as organizações que participam da sua cadeia de valor, dentro e fora do governo, a exemplo das entidades fiscalizadoras superiores, outros órgãos públicos e fornecedores
POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS	declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos
ANÁLISE DE RISCOS	processo de compreender a natureza do risco e determinar o seu nível, fornecendo a base para a avaliação de riscos e para as decisões sobre o respectivo tratamento, incluindo a estimativa de riscos.

ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS DO TRE/MS

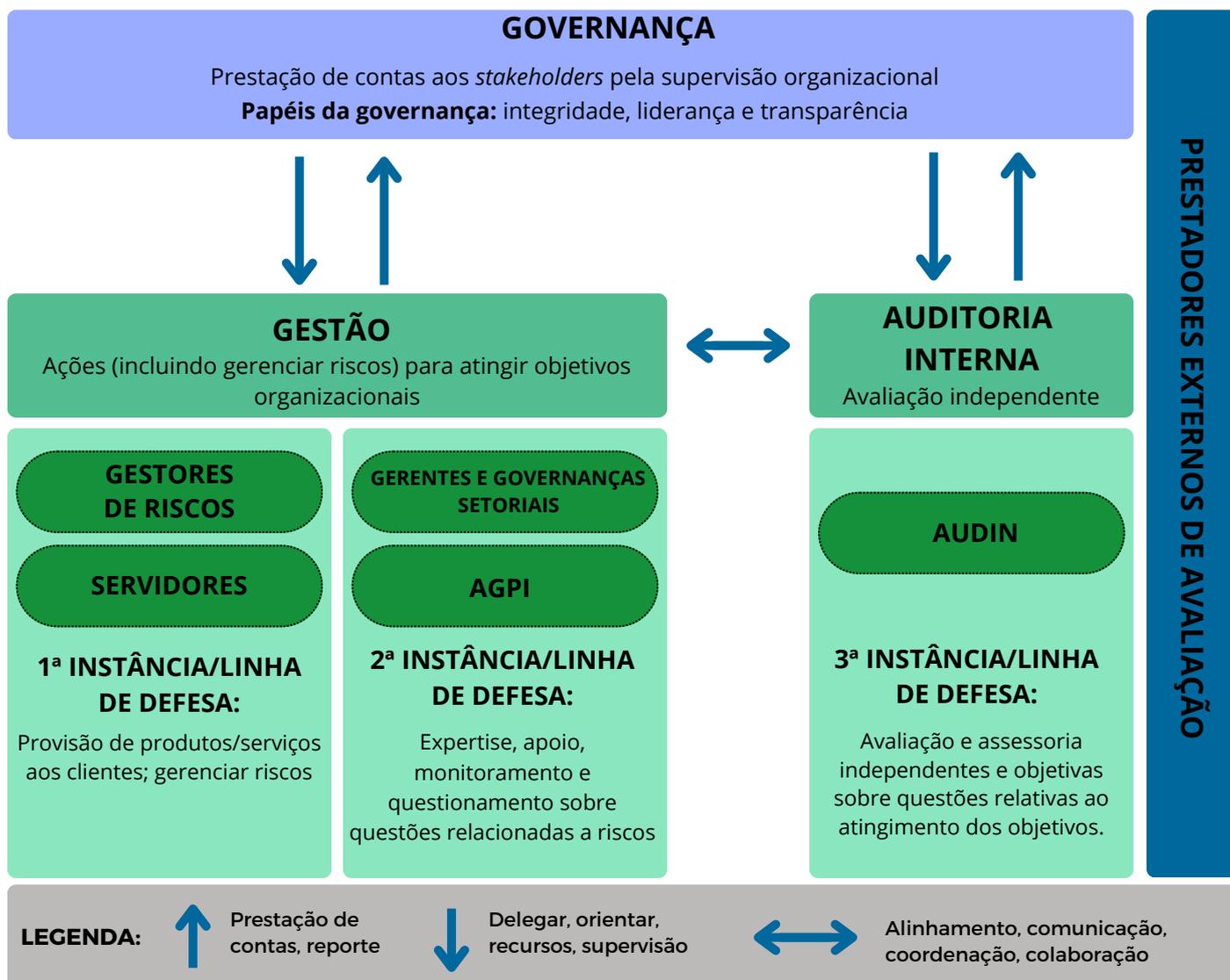
Segundo a norma ISO 31000:2018, o propósito da estrutura de Gestão de Riscos é apoiar a organização na **integração da gestão de riscos em atividades significativas**, sendo que a eficácia da gestão de riscos dependerá da integração entre governança e as atividades da organização, inclusive a tomada de decisão.

A governança define os rumos da instituição quando define objetivos, metas e estratégias do órgão. Às estruturas de gestão compete colocar em prática o que foi estabelecido pela governança. Essa inter-relação pode garantir que a instituição tenha bons resultados organizacionais, pois como, em regra, a identificação e avaliação dos riscos ocorrem na gestão, as informações produzidas nessa área de competência são cruciais para que as decisões tomadas na esfera da governança estejam de acordo com o apetite de risco do Tribunal.

GOVERNANÇA	GESTÃO
Demandar avaliação de riscos	Identificar e avaliar os riscos
Definir estratégias conforme apetite ao risco	Comunicar os riscos
Demandar o monitoramento	Monitorar os riscos identificados e avaliados

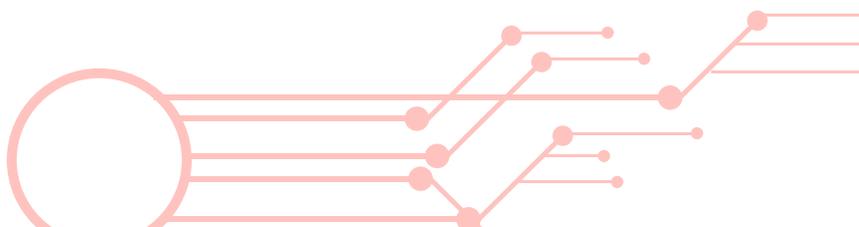


De acordo com a política do TRE/MS, a sua **estrutura de gestão de riscos** compreende a governança e mais três instâncias de atuação, também conhecidas como linhas de defesa:



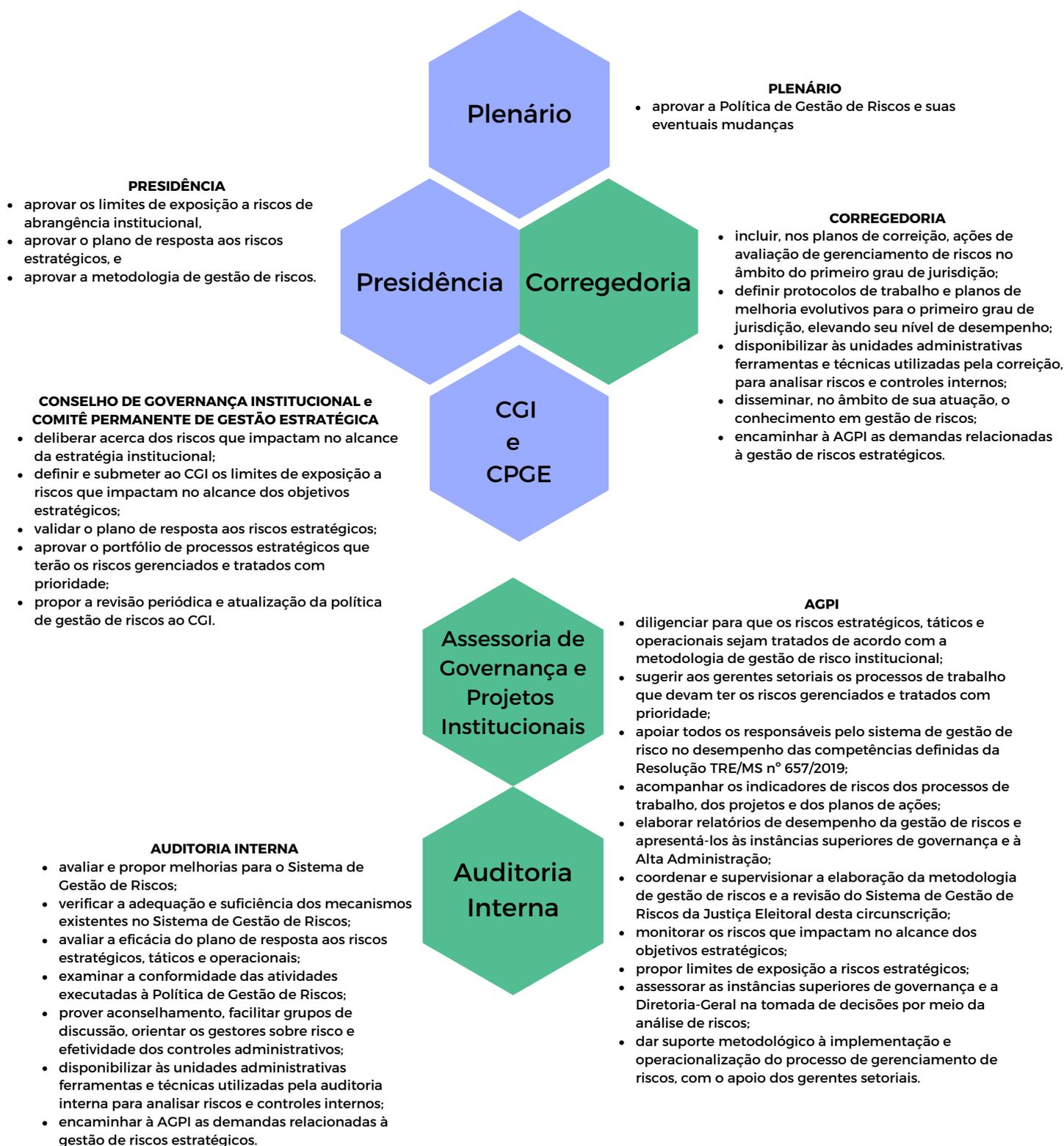
Fonte: Modelo das três linhas do IIA 2020, segunda edição (adaptado)

- I - Plenário;
- II - Presidente;
- III - Comissão de Governança Institucional - CGI;
- IV - Comitê Permanente de Gestão Estratégica - CPGE;
- V - Corregedoria Regional Eleitoral - CRE;
- VI - Gerentes setoriais e unidades de governança setoriais;
- VII - Gestores de riscos;
- VIII - Auditoria Interna - AUDIN; e
- IX - Assessoria de Governança e Projetos Institucionais - AGPI.



Instâncias e Responsabilidades

A definição clara dos papéis e responsabilidades de cada instância juntamente com um processo adequado de comunicação é extremamente importante para se ter um gerenciamento de riscos fluido. A seguir, são listados os principais papéis e responsabilidades da gestão e da governança no que diz respeito à gestão de riscos neste Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul.



Gerentes e Governanças Setoriais

Gestores de Riscos

GESTORES DE RISCOS

- identificar, analisar, monitorar, controlar e avaliar periodicamente os riscos de processos de trabalho, projetos e planos de ação sob sua responsabilidade, de acordo com a metodologia de gestão de risco institucional;
- comunicar às governanças setoriais e, em sua ausência, à AGPI sobre novos riscos relacionados à sua área de atuação e que ainda não fazem parte da relação de riscos institucionais;
- debater, em conjunto com o gerente e a unidade de governança setorial, de seus respectivos setores acerca dos riscos que impactam no alcance dos objetivos estabelecidos nos planos tático-operacionais;
- encaminhar ao CPGE as demandas relacionadas à gestão de riscos estratégicos.

GERENTES E GOVERNANÇAS SETORIAIS

- deliberar, em conjunto com os gestores de risco de seus respectivos setores, acerca dos riscos que impactam no alcance dos objetivos estabelecidos nos planos tático-operacionais;
- propor às instâncias de governança setoriais os limites de exposição a riscos que impactam no alcance dos objetivos estratégicos;
- apresentar proposta de alteração/atualização da Política de Gestão de Riscos;
- encaminhar às instâncias de governança setoriais e, em sua ausência, à AGPI as demandas relacionadas à gestão de riscos;
- operacionalizar, no âmbito de suas competências, a aplicação dos recursos necessários à implementação das ações de respostas aos riscos estratégicos, táticos e operacionais;
- identificar, catalogar e disseminar as melhores práticas nos processos e iniciativas, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação;
- repriorizar processos e projetos não estratégicos sobre as respostas aos riscos apresentadas pelos gestores de riscos de seu respectivo setor;
- subsidiar as instâncias de governança com informações técnicas, visando auxiliá-las na tomada de decisão quanto aos riscos estratégicos.



CULTURA DA GESTÃO DE RISCOS

O gerente setorial de riscos é responsável, dentro de cada Secretaria ou Assessoria, por disseminar a cultura da gestão de riscos.

GERENTE SETORIAL
(em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação)

Titulares das :

- Secretarias;
- Coordenadorias;
- Unidades de governança setoriais;
- Assessores(as) de áreas especiais ou judiciárias ocupantes do cargo em comissão de nível 2 (CJ-2)

GESTOR DE RISCOS
(em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação)

- Assessores(as) com atribuições de chefia;
- Assessores(as) incumbidos de assessoramento eminentemente jurídico;
- Chefes de Seção;
- Chefes de Cartório;
- Titulares de cargos equivalentes, responsáveis pelos processos de trabalho e iniciativas desenvolvidas no âmbito desta Justiça Eleitoral.

Objetos da gestão de riscos

São objetos da gestão de riscos:

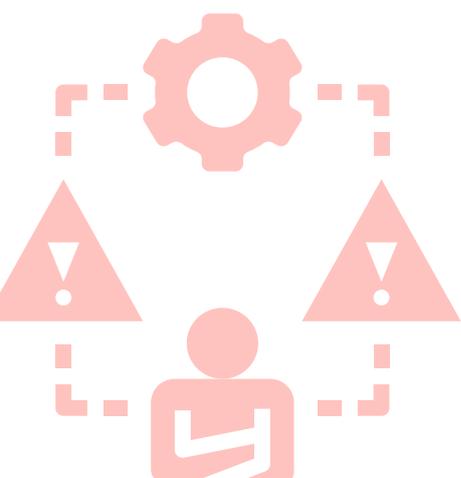
processo de trabalho

projetos

atividades

iniciativa ou ação de plano institucional

recursos de suporte à realização dos objetivos



Hierarquia de Riscos

A direção do gerenciamento de riscos é dada pela alta gestão, mas deve ser articulada em três níveis de forma integrada. Vejamos:

Estratégicos: nível no qual ocorre o acordo político da Administração com a sociedade e é estabelecida a coerência da sua estratégia institucional. Decisões neste nível envolvem a formulação dos objetivos estratégicos e as prioridades para a alocação de recursos públicos em alinhamento com as políticas estabelecidas.

Programas e planos: trata-se do nível tático. Nele se encontram as decisões de implementação e gerenciamento de programas e planos previstos no nível estratégico, através dos quais são executadas as políticas e as ações prioritárias da instituição.

Processos: no nível operacional estão os processos que contribuirão para o atingimento dos objetivos estabelecidos na estratégia, nos programas e nos planos.



Figura 3: Hierarquia de Riscos

Recursos

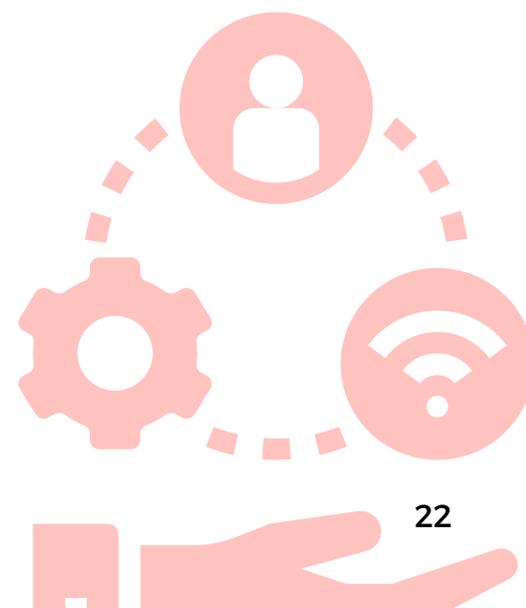
Pessoas

A unidade responsável pelo projeto, ação ou processo organizacional deve designar servidor ou equipe para participar das etapas do processo de gerenciamento de riscos. É importante que tais servidores tenham conhecimento sobre o projeto, ação ou processo, seus objetivos, contextos, atores envolvidos, resultados e controles já existentes.

A participação de servidores com conhecimento acerca da metodologia de gestão de riscos é desejável, não obstante a AGPI preste o apoio necessário para condução das atividades no processo e apresente recomendações de capacitações na temática.

Operacionais e Tecnológicos

Os recursos operacionais e tecnológicos necessários para apoiar a condução das atividades de Gestão de Riscos do TRE/MS serão definidos pela AGPI conforme a disponibilidade orçamentária e financeira do Tribunal e a maturidade da condução do processo de gerenciamento.



PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS DO TRE/MS

O processo de gestão de riscos consiste no **conjunto de etapas e atividades** relacionadas e necessárias para realizar o gerenciamento de riscos, conforme representado abaixo:

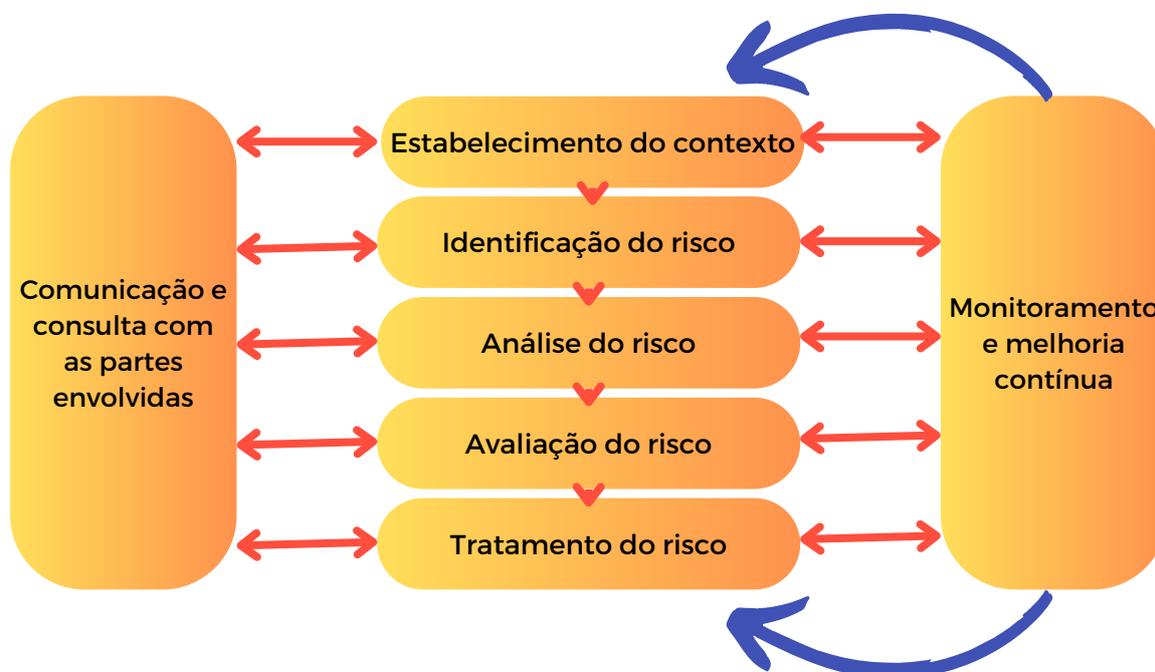


Figura 4: Processo de Gestão de Riscos (ISO 31000 - adaptado)

Esse processo, conduzido pela equipe da unidade, define a melhor forma de atingir os objetivos estabelecidos (estratégia) e identifica quais riscos (ameaças e oportunidades) podem ocorrer no caminho e impactar o alcance dos resultados desejados.

Esse riscos são analisados, avaliados e comunicados às partes interessadas para que, em conjunto com instâncias apropriadas, decisões possam ser tomadas e controles possam ser estabelecidos, visando alcançar os melhores resultados organizacionais possíveis para a unidade.

Estabelecimento do contexto

Entender o contexto (ambiente interno e externo) no qual o objeto da gestão de riscos se encontra é a etapa que apresentará os critérios e parâmetros a serem considerados no processo de gestão de riscos.

O estabelecimento do contexto deve seguir os seguintes passos:

- Identificar quais objetivos ou resultados devem ser alcançados;
- Identificar processos de trabalho relevantes para os objetivos/resultados;
- Identificar as pessoas envolvidas nesses processos e especialistas na área;
- Mapear os principais fatores internos e externos que possam afetar o alcance dos objetivos/resultados (pessoas, sistemas informatizados, estruturas organizacionais, legislação, recursos, stakeholders, etc.);
- Definir os objetos de gestão de risco mais importantes para a sua unidade.

Essa etapa deve ser conduzida, preferencialmente, de forma coletiva, por pessoas que conheçam bem o processo, projeto, plano ou iniciativa (objeto do risco). Dependendo do objeto, pode ser realizada pelo próprio gestor do risco.

O preenchimento da tabela abaixo pode contribuir para a contextualização do ambiente no qual a unidade/objeto avaliado está inserido.

CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
Quais devem ser os principais resultados?	Quem são os principais stakeholders e seus interesses?
Quem são as pessoas chaves?	Quais recursos externos são necessários?
Quais são os processos de trabalho mais importantes?	Qual a relevância dos resultados (entregas) para o TRE/MS?
Quais atividades que mais agregam valor?	Qual a relevância dos resultados (entregas) para a sociedade?
Quais os recursos tecnológicos necessários?	Quais são os setores ou entidades parceiros?

Identificação de eventos de riscos

Para que riscos possam ser gerenciados, a organização precisa, em primeiro lugar, identificá-los e documentá-los. A identificação trata da definição dos **eventos de riscos (ameaças e oportunidades)** que podem afetar o programa, projeto, plano ou processo e da **documentação de suas características**.

Os riscos podem ser identificados a partir de perguntas, como:

- O que pode EVITAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- O que pode ATRASAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- O que pode PREJUDICAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- O que pode IMPEDIR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- O que pode AUMENTAR O FATOR DE SUCESSO de um ou mais objetivos do processo organizacional?



RELEVÂNCIA DO RISCO

- *Gestores e servidores devem considerar a relevância do risco, ou seja, identificar, avaliar e comunicar situações de acordo com sua importância em relação aos objetivos estabelecidos. A carga de gestão deve ser apropriada para garantir a eficiência administrativa tão necessária na utilização de recursos financeiros e não financeiros em uma organização;*
- *Nem todos os riscos precisam ser reportados para a governança. O que define esse reporte é a relevância do objetivo em questão ou da materialidade em termos de valores;*
- *Mesmo que a governança não demande o gerenciamento de riscos, as unidades devem identificar e avaliar riscos para evidenciar uma gestão diligente e proativa;*
- *Os problemas do passado podem muitas vezes serem vistos como possíveis riscos futuros. Portanto, sugere-se iniciar a lista de riscos a partir desses problemas.*

As atividades relacionadas à etapa do processo de identificação de eventos de riscos são de responsabilidade do Gestor de Risco e estão listadas na tabela abaixo.

ATIVIDADES	CONCEITOS E TÉCNICAS
<p>1</p> <p>Descrever o evento de risco, suas causas, consequências e o objetivo impactado.</p>	<p>Descrição dos riscos relacionados aos objetivos/resultados de um objeto de gestão de riscos, envolvendo a identificação de possíveis fontes de riscos e consequências.</p> <p>COMPLETE A FRASE:</p> <p>Devido à <CAUSA*>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO DE RISCO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO, CONSEQUÊNCIA> impactando no/na <OBJETIVO IMPACTADO>.</p>
<p>2</p> <p>Identificar a qual processo, projeto, plano ou programa o risco pertence</p>	<p>Fontes de consulta: Planejamento Estratégico Institucional do TRE/MS, Planejamento Estratégico Setorial, Plano de Ações, Projetos institucionais, processos mapeados, dentre outros.</p>

Para a identificação das **causas** é importante uma análise das diversas fontes de riscos existentes no processo, tais como:

***CAUSA = FONTE + VULNERABILIDADE:**

FONTE (substantivo)	vulnerabilidade (adjetivo)
Pessoas	em número insuficiente, sem capacitação, perfil inadequado, desmotivadas, morosas, manhosas
Processos	mal concebidos, sem manuais (procedimentos e rotinas), sem listas de verificação, ausência de segregação de funções
Sistemas Informatizados	obsoletos, sem integração, sem manuais de operação, inexistência de controles de acesso/backups
Estrutura organizacional	falta de clareza quanto às responsabilidades, deficiência nos fluxos de informação e comunicação, centralização, delegação exorbitante, departamentalização inadequada
Infraestrutura física	localização inadequada, instalação ou layout inadequados, ausência de recursos necessários, sistemas prediais danificados, inexistência de controles de acesso
Tecnologia	obsoleta, inexistência de investimento, sem autorização de uso (licença), sem proteção de cibersegurança

3

Identificar a **Categoria do Risco**

Identificar a categoria dentre as definidas pela Resolução TRE-MS nº 657/2019:

I - estratégicos: estão associados à tomada de decisão que pode afetar positivamente ou negativamente o alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal, com a finalidade de alinhar e fornecer apoio à missão institucional;

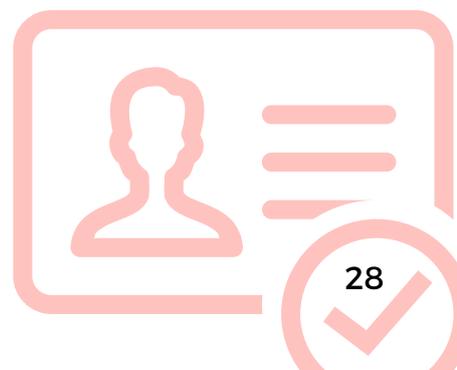
II - operacionais: estão associados à ocorrência de oportunidades ou ameaças, que promovam ganhos ou perdas, respectivamente, à produtividade, aos ativos, aos orçamentos, aos processos de trabalho, à estrutura, às pessoas, aos sistemas, à tecnologia, assim como aos eventos externos;

III - conformidade: estão associados ao cumprimento ou não cumprimento de princípios constitucionais, legislações ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como de normas e procedimentos internos;

IV - segurança da informação: estão associados à integridade, confiabilidade e disponibilidade da informação, visando potencializar as oportunidades de segurança ou mitigar as possibilidades de desvios ou divulgação de informações não autorizadas;

V - comunicação: estão associados a eventos que podem auxiliar/melhorar ou dificultar a disponibilidade e a qualidade da informação para a tomada de decisão e para cumprimento das obrigações de accountability (prestação de contas às instâncias controladoras e à sociedade);

VI - integridade: evento relacionado à fraude, corrupção, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possa comprometer os valores e padrões preconizados pela Instituição e a realização de seus objetivos.



Identificação e avaliação dos controles

Os controles são ações tomadas para prover alguma garantia de que os objetivos estabelecidos serão alcançados. No processo de gestão de riscos, a identificação do risco só se completa quando as ações de controle implementadas pela gestão também são avaliadas, pois as formas de respostas ao risco, ao depender do controle já existente, podem variar.

Dessa forma, após a identificação dos riscos é necessário detectar quais controles estão presentes no processo que mitigam os riscos identificados.

ATIVIDADES	CONCEITOS E TÉCNICAS
<p style="text-align: center;">1</p> <p>Identificação e descrição dos controles existentes</p>	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div> <p>Preventivos </p> <p>atuam sobre as possíveis CAUSAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos • Checklist </div> <div> <p>Atenuação e Recuperação </p> <p>executados após a ocorrência do RISCO, com intuito de diminuir o impacto de suas CONSEQUÊNCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plano de Contingência • Tomada de contas especiais • Procedimento apuratório </div> <div> <p>Detectivos </p> <p>atuam na detecção da materialização de um risco ou sua IMINÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores • Termômetros • Sensores <p style="color: red; text-align: center;">não mitigam riscos</p> </div> </div>
<p style="text-align: center;">2</p> <p>Risco do Controle (RC): avaliação dos controles existentes</p>	<p>Os controles identificados são eficazes? Os controles internos na mitigação de riscos são eficazes?</p>



Uma forma de avaliar a efetividade dos controles internos na mitigação de riscos se dá analisando seus atributos (desenho e implementação) e qualificando sua eficácia pelo seu nível de confiança (NC), conforme tabela apresentada a seguir.

Avaliação dos atributos do controle (desenho e implementação)	Nível de confiança (NC)	Risco do controle (RC) RC = 1 - NC
Não há controle Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	Inexistente NC = 0% (0,0)	Muito Alto 1,0
Controle informal Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	Fraco NC = 20% (0,2)	Alto 0,8
Controle não planejado Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	Mediano NC = 40% (0,4)	Médio 0,6
Controle planejado e documentado Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	Satisfatório NC = 60% (0,6)	Baixo 0,4
Controle planejado, discutido e testado Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	Forte NC = 80% (0,8)	Muito Baixo 0,2

A partir dessa tabela é possível conhecer o risco do controle (RC), ou seja, qual a **chance dos controles já adotados serem eficazes para prevenir, detectar e permitir corrigir, em tempo hábil, a ocorrência de eventos de risco.**

Como será mostrado na próxima etapa, o resultado do RC se refletirá nos resultados da análise do risco em si, um vez que **quanto maior a eficácia do controle, menor a probabilidade do evento de risco ocorrer**, permanecendo, assim, o nível de risco ao qual o gestor está realmente exposto, o chamado **nível de risco real ou residual (NRR)**, sob o qual será realizada a etapa de avaliação.

Análise de riscos

A análise de riscos é a etapa do processo para compreender a natureza e determinar o nível de risco, de modo a subsidiar as etapas de avaliação e de tratamento de riscos. O nível do risco é expresso pela combinação da probabilidade de ocorrência do evento e das consequências resultantes no caso de materialização do evento, ou seja, do impacto nos objetivos.

$$\text{Risco} = \text{Probabilidade} \times \text{Impacto}$$



Tanto a probabilidade do evento ocorrer quanto o impacto do risco sobre o objetivo/resultado devem ser mensurados pelo gestor dentro das escalas definidas nas tabelas a seguir.

Probabilidade

Chance do evento ocorrer dentro do prazo previsto para se alcançar o objetivo/resultado.

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE DESCONSIDERANDO OS CONTROLES	PESO
Raro	Improável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Pouco Provável	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Provável	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	3
Muito Provável	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	4
Praticamente certo	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	5

Impacto

O impacto mede o **potencial comprometimento do objetivo/resultado**. Por exemplo: um risco com potencial para comprometer um objetivo na sua totalidade ou na sua quase totalidade é considerado um risco de alto impacto.

IMPACTO	DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS (estratégicos, operacionais, de informação/ comunicação/divulgação ou de conformidade)	PESO
Muito Baixo	Mínimo impacto nos objetivos.	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos.	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos, porém recuperável.	3
Alto	Significativo impacto nos objetivos, de difícil reversão.	4
Muito Alto	Catastrófico impacto nos objetivos, de forma irreversível.	5

Para construção da matriz de Probabilidade x Impacto, o TRE/MS considera o **impacto como a dimensão mais importante**, pois riscos com consequências mais altas são mais preocupantes para tomadores de decisão mesmo quando a probabilidade for muito baixa (ABNT NBR IEC - 31010, 2021).

O nível de risco (NR) do evento é o resultado das combinações da probabilidade (P) e impacto (I) e será classificado em escala, podendo ser expressas em uma matriz.

$$NR = (P \times I)$$

MATRIZ DE PROBABILIDADE x IMPACTO

I M P A C T O	MUITO ALTO	15	19	22	24	25
	ALTO	10	14	18	21	23
	MÉDIO	6	9	13	17	20
	BAIXO	3	5	8	12	16
	MUITO BAIXO	1	2	4	7	11
			RARO	POUCO PROVÁVEL	PROVÁVEL	MUITO PROVÁVEL
PROBABILIDADE						

A matriz ordena os possíveis níveis de risco, desde o mais baixo, ao qual é atribuído o nível 1 (evento muito raro, de impacto muito baixo), até o mais elevado, ao qual se atribui o nível 25 (evento praticamente certo e de impacto muito alto), ressaltando que **o impacto é a dimensão mais importante**.

Através da análise de riscos é possível compreender os níveis de risco de cada evento identificado, permitindo assim a sua priorização. A responsabilidade pela priorização dos riscos é atribuída ao gestor de riscos, que determinará quais eventos de risco necessitam de intervenção.

Considerando que risco de controle (RC) também será avaliado, ele pode alterar os resultados do nível de risco (NR), tendo como resultado o nível de risco real (NRR).

[CLIQUE AQUI
PARA
RELEMBRAR](#)

Veja exemplos de como o risco do controle (RC) interfere no nível de risco (NR):

RISCOS	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO INERENTE (NR) (P x I)	NÍVEL DE CONFIANÇA (NC)	RISCO DE CONTROLE (RC) (RC = 1 - EC)	NÍVEL DE RISCO REAL (NRR) (NR x RC)
Risco 1	Praticamente certo	Muito Alto	25	Inexistente (0,0)	1,0	25
Risco 2	Muito provável	Alto	21	Mediano (0,4)	0,6	12,6
Risco 3	Pouco provável	Médio	9	Fraco (0,2)	0,8	7,2

Observa-se que o nível de risco real (NRR) é o risco inerente (nível de risco), entretanto, agora, sob os efeitos das respostas já adotadas pela gestão (medidas mitigadoras e/ou controles internos), que ajudam a reduzir o impacto ou a probabilidade do risco.

CONCLUSÃO

O TRE/MS avalia os riscos considerando a situação real com os controles existentes em funcionamento.

Avaliação dos Riscos

Após a análise dos riscos é possível ter uma visão geral dos níveis de risco de cada um dos eventos identificados e, desse modo, definir aqueles que precisam de tratamento e a prioridade para sua implementação.

Na etapa de avaliação, portanto, compreende-se o nível do risco obtido na etapa anterior, em especial:

- se determinado risco precisa de **tratamento e a prioridade** para isso;
- se determinada **atividade deve ser realizada ou descontinuada**; e
- se **controles internos devem ser implementados** ou, se já existirem, se devem ser modificados, mantidos ou eliminados.

A priorização dos riscos cabe ao gestor do risco, que definirá quais eventos de risco devem ser tratados.

Uma boa prática para apoiar o processo de avaliação de riscos consiste em estabelecer critérios para priorização e tratamento associados aos níveis de risco, como definido na Declaração dos limites de exposição aos riscos.

DIRETRIZES PARA PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO DE RISCOS

NÍVEL DE RISCO	CRITÉRIOS PARA PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS
RISCO EXTREMO	Nível de risco muito além do apetite a risco . Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à governança e Alta Administração e ter uma resposta imediata. Eventual adiamento de medidas de mitigação dos riscos somente serão admitidas mediante autorização do dirigente máximo.
RISCO MÉDIO	Nível de risco que pode estar além do apetite a risco . Quando de alto impacto, deve ser comunicado à Alta Administração e ter uma ação tomada em período determinado; quando de médio impacto requer esforço e gerenciamento; quando de baixo impacto, demanda gerenciamento e monitoramento do risco.
RISCO BAIXO	Nível de risco dentro do apetite definido . Entretanto, é possível que existam oportunidades de maior retorno a serem exploradas, ainda que se assumam riscos maiores e desde que realizada avaliação positiva de sua relação custo x benefício, a exemplo da diminuição de determinados níveis de controles que exigem muitos recursos.

A documentação desta etapa é importante instrumento de accountability e geralmente compreende em uma lista dos riscos que requerem tratamento, com suas respectivas classificações e prioridades.

Tratamento (resposta aos riscos)

O tratamento de riscos é a realização de ações que objetivam modificar o seu nível de gravidade e atuam, na maioria das vezes, na causa (com ações preventivas e controles) ou na sua consequência (com ação de contingência) do evento de risco.

As ações executadas implicarão em novos controles ou modificação dos existentes, podendo ser, ainda, respostas preventivas ou de contingência.

As opções de tratamento de riscos incluem:

EVITAR	Descontinuar a atividade ou processo de trabalho. Um risco normalmente é evitado quando classificado como “alto” ou “extremo”, e a implementação de controles apresenta custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco com o TRE/MS.
MITIGAR (REDUZIR)	Implementar planos de contingência ou controles que possam diminuir, respectivamente, as consequências ou as causas dos riscos.
TRANSFERIR (COMPARTILHAR)	Quando classificado como “alto” ou “extremo”, mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado ou não dependem da unidade gestora.
ACEITAR (TOLERAR)	Não há necessidade de adotar quaisquer medidas. Considerar se convém monitorar ao longo do tempo.
ALAVANCAR	Opção que deve sempre ser considerada, mesmo quando o risco é aceito, transferido ou mitigado. Considerar que: 1) quando se está mitigando ameaças, uma oportunidade pode aparecer para ser explorada; 2) se as circunstâncias ocorrerem, apesar de não gerar ameaças, oferecem oportunidades. Exemplo: uma iniciativa de redução de custos em determinadas áreas do governo, liberando recursos.

Matriz simples de avaliação e resposta a riscos

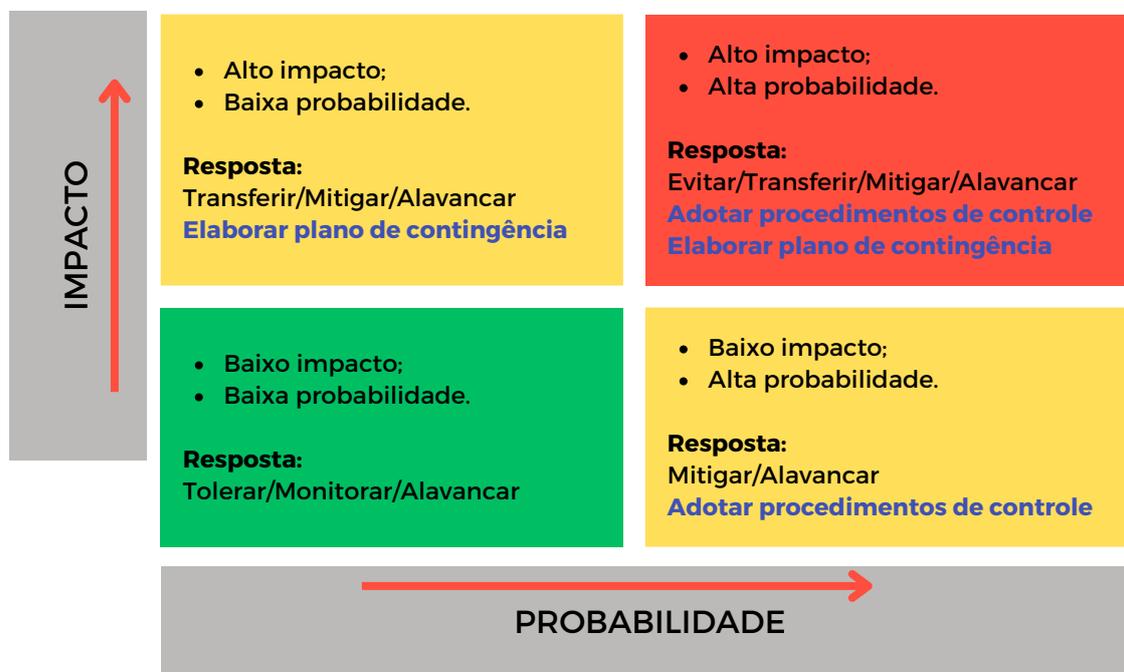


Recomenda-se que o tratamento dos riscos siga os seguintes passos:

ATIVIDADES	PROVIDÊNCIAS
<p>1</p> <p>Identificar as fontes, causas e consequências dos riscos acima do limite</p>	<ul style="list-style-type: none">• Identificar as causas e consequências dos riscos priorizados;• Registrar as possíveis medidas de resposta ao risco; <p>As medidas devem atacar as causas do risco (reduzir a probabilidade de ocorrência) e/ou também podem consistir em planos de contingência que amenizem os impactos, caso o risco se concretize.</p> <ul style="list-style-type: none">• Avaliar a viabilidade da implantação dessas medidas (custo, benefício, viabilidade técnica, tempestividade, efeitos colaterais do tratamento, etc.);• Decidir quais serão implementadas; e• Elaborar plano de implementação das medidas para inclusão nos planos institucionais.
<p>2</p> <p>Identificar os riscos que estão abaixo do limite de exposição</p>	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar a necessidade de monitoramento para os riscos cujos níveis se encontram na faixa amarela;• Os riscos cujos níveis se encontram na faixa verde poderão ser aceitos, sem que qualquer providência tenha que ser tomada.

Plano de Ação

O Plano de Ação do ponto de vista do gerenciamento de riscos é um plano para a implementação das medidas de tratamento/resposta ao risco, sejam eles planos de contingência ou adoção de novos procedimentos de controle, e farão parte do plano da unidade gestora do risco.



PLANO DE AÇÃO

Procedimentos de controle e/ou Planos de contingência

- Meta SMART (específica, mensurável, atribuível, realista e temporal);
- Data de início e fim;
- Gestor do projeto/ação;
- Setor responsável;
- Descrição das principais etapas.

Riscos de menor relevância são normalmente gerenciados informalmente e isso não necessariamente significa uma prática inadequada.

Monitoramento e Revisão

Etapa para verificar a situação de elementos da gestão de riscos, podendo compreender a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos de interesse.

As atividades e respectivas responsabilidades relativas ao monitoramento contemplam:

OBJETO	RESPONSÁVEL	ESCOPO
Sistema de Gestão de Riscos do TRE/MS	CCGI CPGE Alta Administração AGPI Gerentes Setoriais	Obtenção de informações adicionais para melhorar a política, a estrutura e o processo de gestão de riscos.
Riscos de processos, unidades e projetos	Gestor do Risco	Reavaliar as ocorrências de eventos de riscos já identificados e a possibilidade de identificação de novos riscos de processos, unidades e projetos
Implementação do tratamento (controles) de riscos	AGPI Gerentes Setoriais Gestor do Risco	Verificação do estágio da implementação das medidas mitigadoras.
Evolução do nível dos riscos que não mereceram tratamento	Gestor do Risco	Detectar mudanças no contexto externo e interno
Auditorias	Auditoria Interna ou Externa	Avaliações independentes, com foco na estrutura e no processo de gestão de riscos, em todos os níveis relevantes das atividades organizacionais.

Reavalia-se os níveis de riscos após a implementação das ações previstas no plano de ação, buscando-se:

- Identificar eventuais falhas quanto à classificação inicial dos riscos;
- Verificar a existência de riscos residuais, após uma ação ser tomada para gerenciá-lo;

- Identificar riscos secundários, que surjam como resultado da implementação de respostas aos riscos; e
- Classificar novamente os riscos quanto à probabilidade e ao impacto, a fim de identificar as melhorias alcançadas após implementação das ações previstas no plano de resposta (plano de ação).

Caso seja identificado um **risco novo**, ele deve ser devidamente registrado e passar pelas etapas de análise, avaliação e elaboração de ação de resposta, seja preventiva ou corretiva.

PERIODICIDADE DE REVISÃO DOS NÍVEIS DE RISCO

RISCO	PERIODICIDADE	OBSERVAÇÃO
Riscos relacionados aos objetivos e metas estratégicos	Bianual	Se urgente, as melhorias identificadas com o processo de revisão deverão ser reportadas ao CPGE a qualquer tempo e quando da realização das Reuniões de Análise da Estratégia.
Riscos relacionados aos processos de trabalho	Bianual, podendo ter periodicidade menor, a depender do caso concreto.	Havendo necessidade, o gestor de risco encaminhará as conclusões encontradas a partir da revisão para as instâncias de gestão de riscos competentes.
Riscos relacionados aos projetos institucionais	A ser definida no escopo do projeto e apresentado ao seu patrocinador.	Havendo necessidade, poderá ser encaminhada para as instâncias competentes, para deliberação.

Comunicação e Consulta

A comunicação ágil e adequada entre as diversas partes interessadas e entidades do contexto externo e interno permite avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta uma organização.

A execução dessa atividade dar-se-á ao longo de todo o processo de gestão de riscos e recomenda-se executá-la sempre que necessário, tendo como objetivo a melhoria contínua. Um processo de gerenciamento de riscos, que utilize comunicação adequada, reduz as chances de que a Administração só venha a saber de um risco depois que ele se transformou em crise.

Importante destacar, igualmente, que como riscos podem impactar objetivos e metas da organização, seu gerenciamento deve ser um tópico integrante das reuniões relativas ao progresso de programas, projetos, planos e processos, inclusive das Reuniões de Análise da Estratégia, quando impactarem no alcance dos objetivos, metas e indicadores estratégicos.

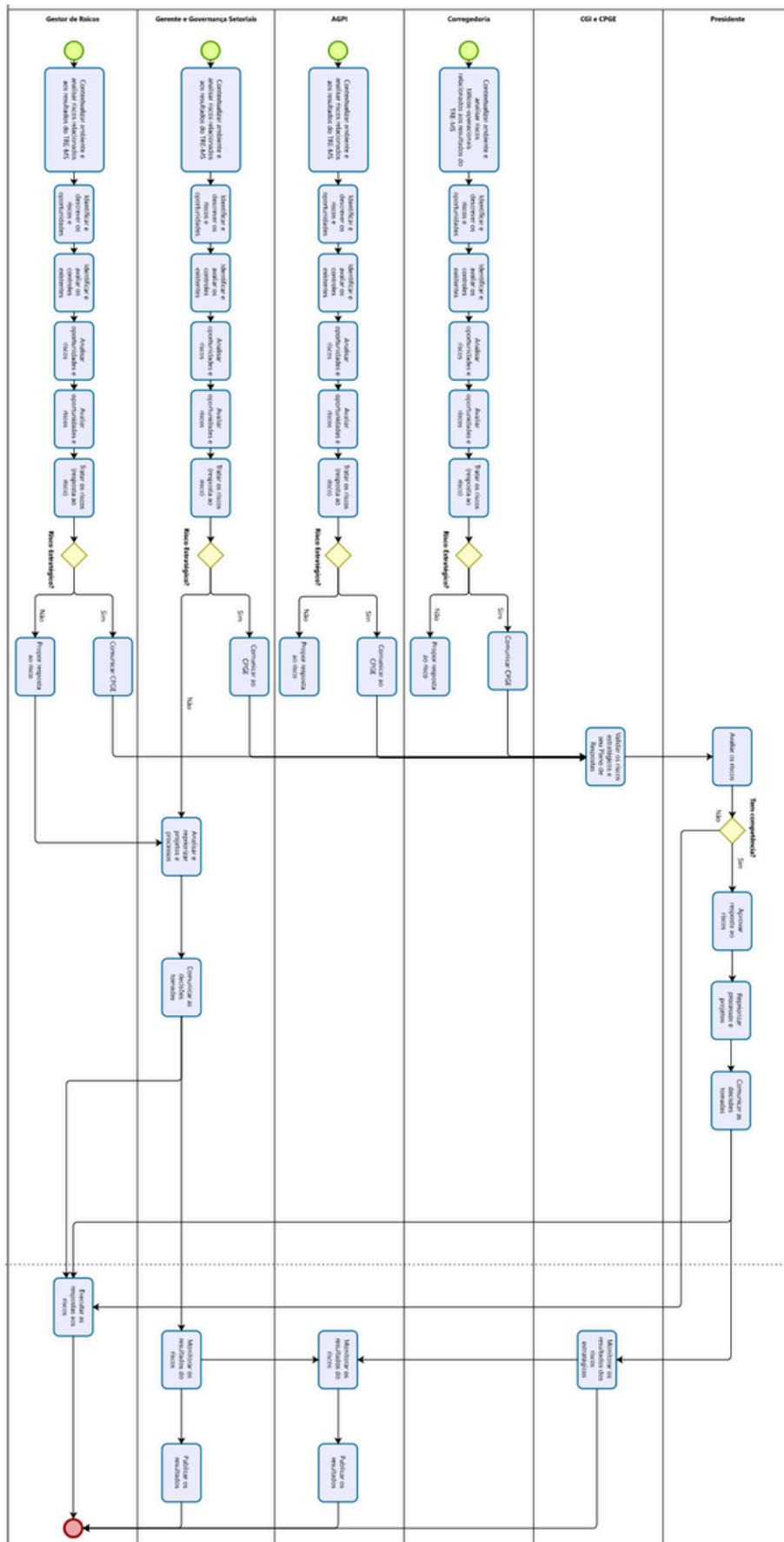
A comunicação sobre os processos de gerenciamento de riscos, o registro e o envio de informações relativas ao risco e seu tratamento devem ser conduzidos de maneira formal, utilizando o formato a ser definido pela Assessoria de Governança e Projetos Institucionais.

Outras comunicações sobre a Gestão de Riscos do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul também poderão ser feitas por meio de publicações na intranet, na página deste Tribunal na internet, por meio de mensagens eletrônicas institucionais e em painéis gerenciais próprios (Observatório de Dados).

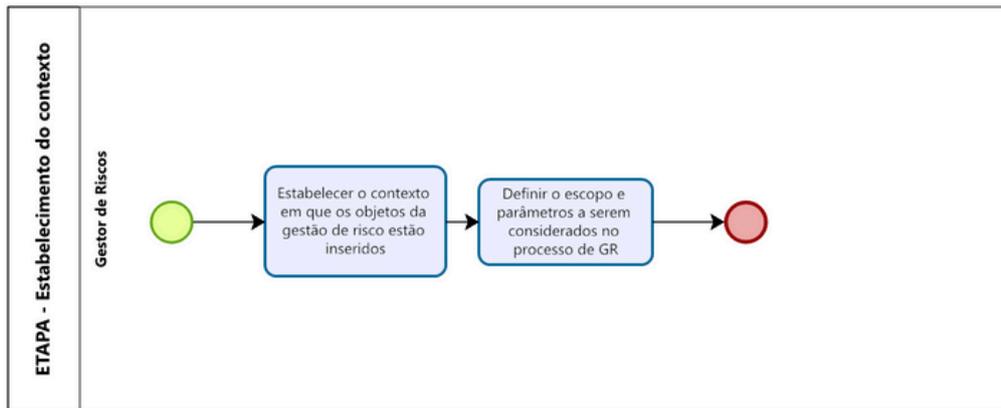


Fluxo do Processo e subprocessos

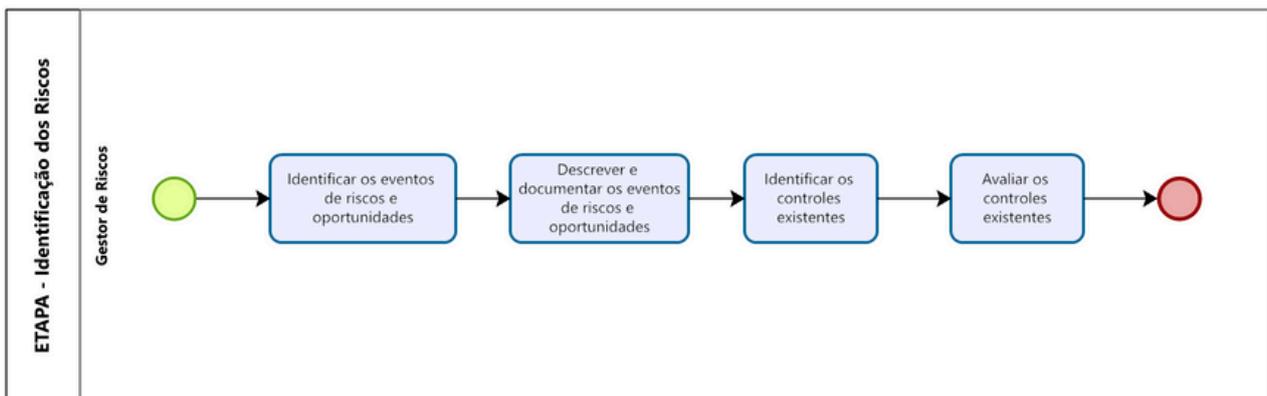
Sistema de Gestão de Riscos



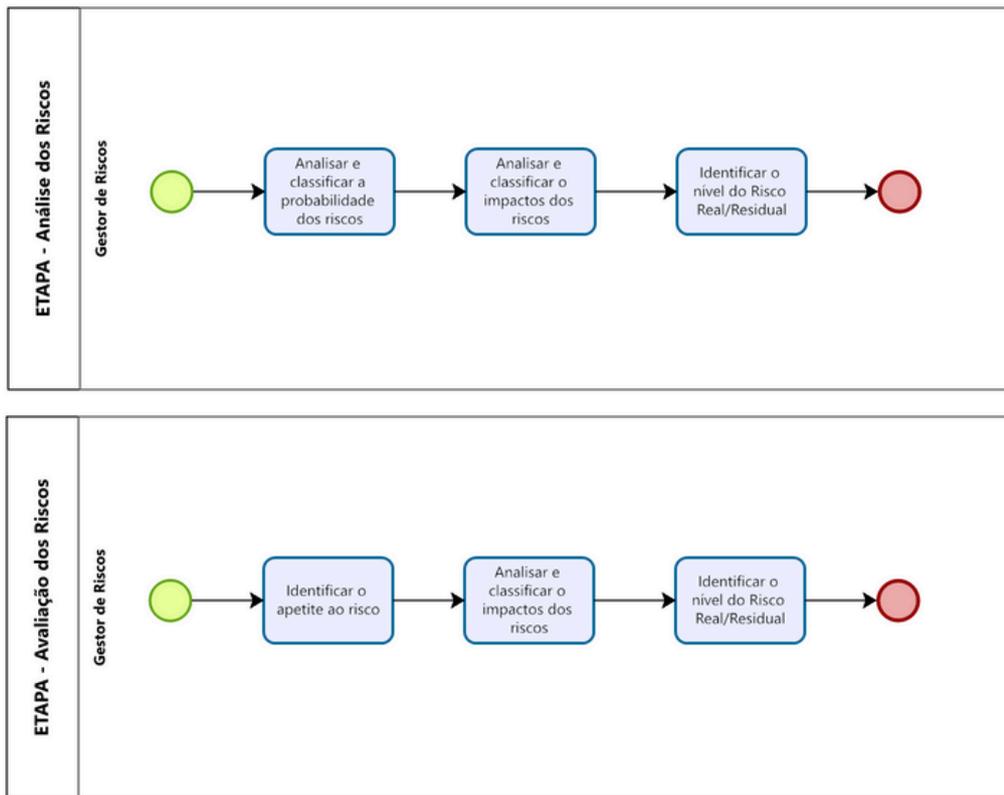
Estabelecimento do contexto



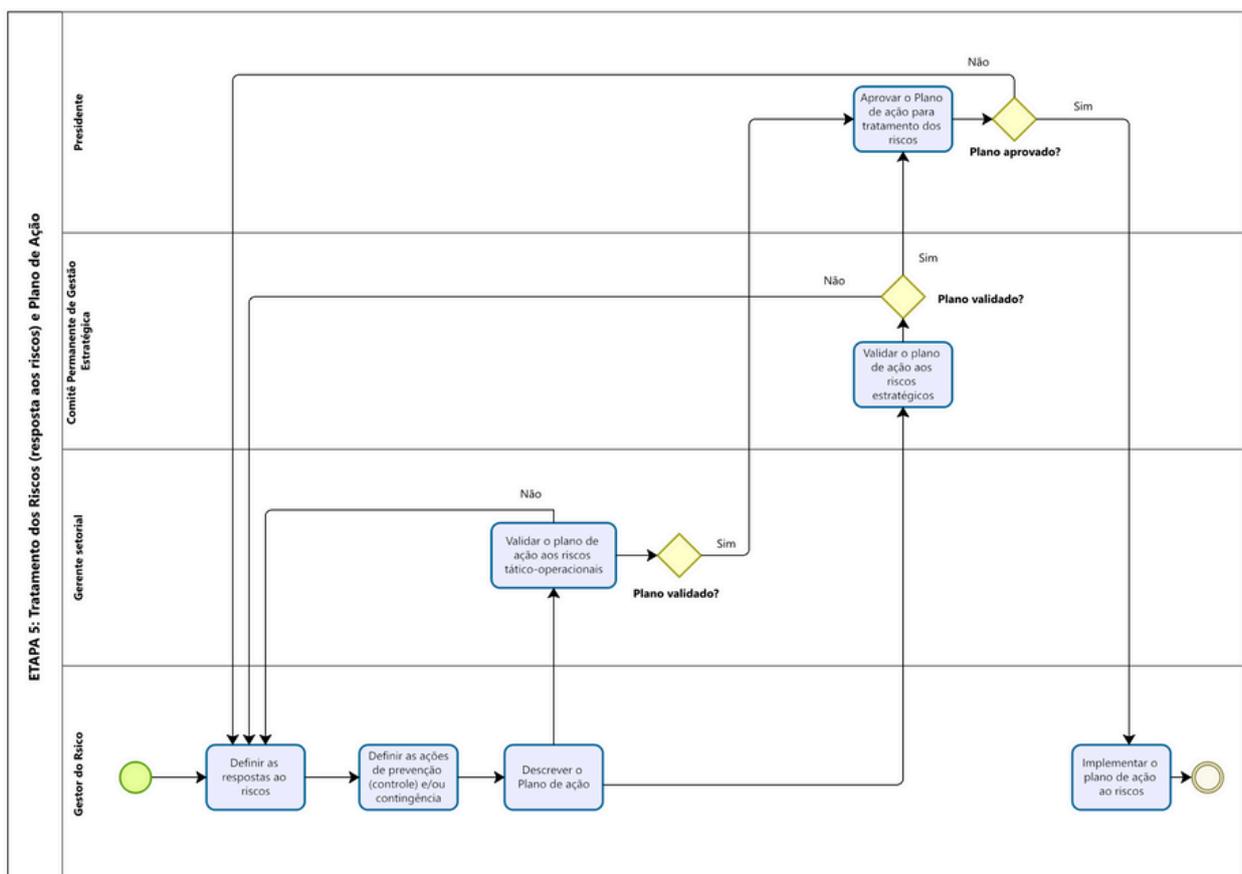
Identificação dos riscos



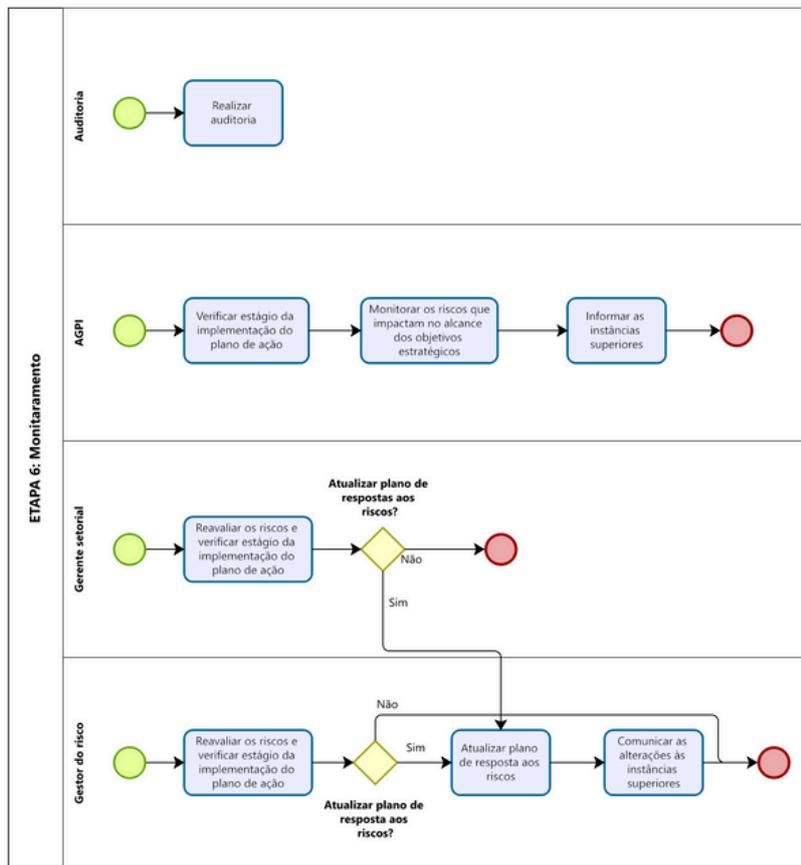
Análise e avaliação dos riscos



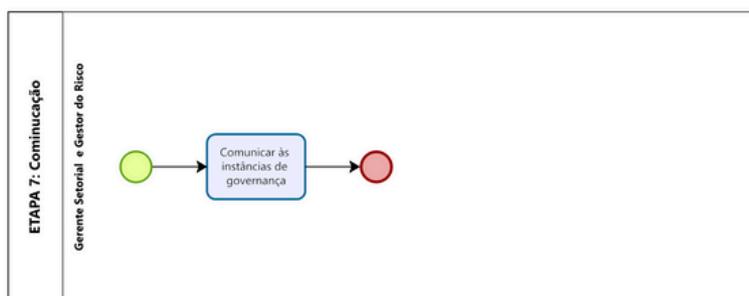
Tratamento dos riscos (Plano de resposta)



Monitoramento e revisão



Comunicação e consulta



MANUAL DE GESTÃO DE RISCO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MATO GROSSO DO SUL

2ª EDIÇÃO

CAMPO GRANDE/MS
2024

