



MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS



TJPR

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ

Cúpula Diretiva **– Biênio 2021-2022**

Desembargador José Laurindo de Souza Netto
Presidente do Tribunal de Justiça

Desembargador Luiz Osório Moraes Panza
1º Vice-Presidente

Desembargadora Joeci Machado Camargo
2ª Vice-Presidente

Desembargador Luiz Cezar Nicolau
Corregedor-Geral da Justiça

Desembargador Espedito Reis do Amaral
Corregedor da Justiça

Mariana da Costa Turra Brandão
Secretária do Tribunal de Justiça

Comitê de Gestão de Riscos

Fabiane Pieruccini
Juíza Auxiliar da Presidência e Presidente do Comitê

Mariana da Costa Turra Brandão
Secretária do Tribunal de Justiça

Vinícius Rodrigues Lopes
Diretor do Departamento de Planejamento

Thiago Martini Ribeiro Pinto
Coordenador do Núcleo de Governança, Riscos e Compliance

Elaboração

Fábio de Araujo – *Coordenador*

Izabel Vieira Szeremeta

Renan Massaiti Tory

Renato Navarro De Souza

Roberta Geneci Neves Weber Teigão

Thiago Martini Ribeiro Pinto

Wagner Paulo Martins



TJPR

Junho/2021

MENSAGEM DO PRESIDENTE

No início da gestão, lançamos o Plano de Gestão do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná para o biênio 2021-2022 e, dentre as ações, previu-se a criação do Núcleo de Governança, Riscos e *Compliance*, o NGRC, com o objetivo de institucionalizar e gerenciar temáticas importantes para o aperfeiçoamento da governança e gestão do Poder Judiciário Paranaense. Essa meta foi atingida com a criação do NGRC vinculada à Presidência, responsável pela assessoria e orientação da Presidência e da Secretaria do Tribunal em assuntos relacionados à governança, gestão de riscos, *compliance* e aos controles internos.

Desse modo, iniciou-se a construção do Programa de Governança Institucional, documento que contempla um conjunto de práticas e iniciativas que se destinam a desenvolver os mecanismos de liderança, de estratégia e de controle a serem empregados na condução da gestão institucional. Inserido neste Programa, está a elaboração do Manual de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná, ação que contou com a participação de representantes da Presidência, do NGRC e dos Departamentos de Planejamento, de Auditoria Interna e do Patrimônio.

A gestão de riscos não é somente estratégica para a nossa instituição, mas um alinhamento às diretrizes estabelecidas nos atos normativos do Conselho Nacional de Justiça, e, de forma primordial, ao Órgão Especial deste Tribunal, consoante à Resolução n.º 272/2020, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná.

Assim, o manual está estruturado de modo a atender às necessidades dos gestores e servidores, auxiliando-os a controlar e mitigar riscos e a contribuir para a uniformização e melhoria dos processos internos, fazendo com que a gestão de riscos seja incorporada definitivamente à cultura institucional desta Corte.

Com isso, o Poder Judiciário Paranaense se coloca na vanguarda da gestão de riscos, pois o manual traz em seu bojo os conceitos e princípios hodiernos que norteiam o tema, além de servir como guia para os agentes públicos e gestores na realização do processo de gerenciamento de riscos.

Vamos juntos em busca da eficiência, a fim de alcançarmos um Judiciário transparente e humano.

Des. José Laurindo de Souza Netto
Presidente do Tribunal de Justiça
do Estado do Paraná



SUMÁRIO



INTRODUÇÃO.....	5
REFERENCIAL ESTRATÉGICO.....	5
CADEIA DE VALOR.....	6
INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	8
POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS.....	8
CONCEITOS DA GESTÃO DE RISCOS.....	8
OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS.....	10
ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS.....	10
METODOLOGIA.....	12
ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO.....	13
IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	14
ANÁLISE DOS RISCOS.....	16
AVALIAÇÃO DOS RISCOS.....	20
TRATAMENTO DOS RISCOS.....	22
MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA.....	24
COMUNICAÇÃO.....	25
CONCLUSÃO.....	25
REFERÊNCIAS.....	26
ANEXOS.....	27



A Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná consiste no conjunto de instrumentos de governança e de gestão que viabilizam a concepção, implementação, o monitoramento e a melhoria contínua do gerenciamento de riscos por toda a instituição.

Ele compreende a política de gestão de riscos, estruturas organizacionais, planos, relacionamentos, responsabilidades, atividades, processos e recursos.

A gestão de riscos é dinâmica, iterativa e capaz de reagir às mudanças. Deve, portanto, estar atenta às alterações nos contextos interno e externo e em constante monitoramento e análise crítica. O Manual de Gestão de Riscos tem como objetivo apresentar, de forma sintética e didática, os principais conceitos, princípios e atores da gestão de riscos, possibilitando que qualquer pessoa possa compreender e gerir os riscos nos processos de trabalho em que atue.

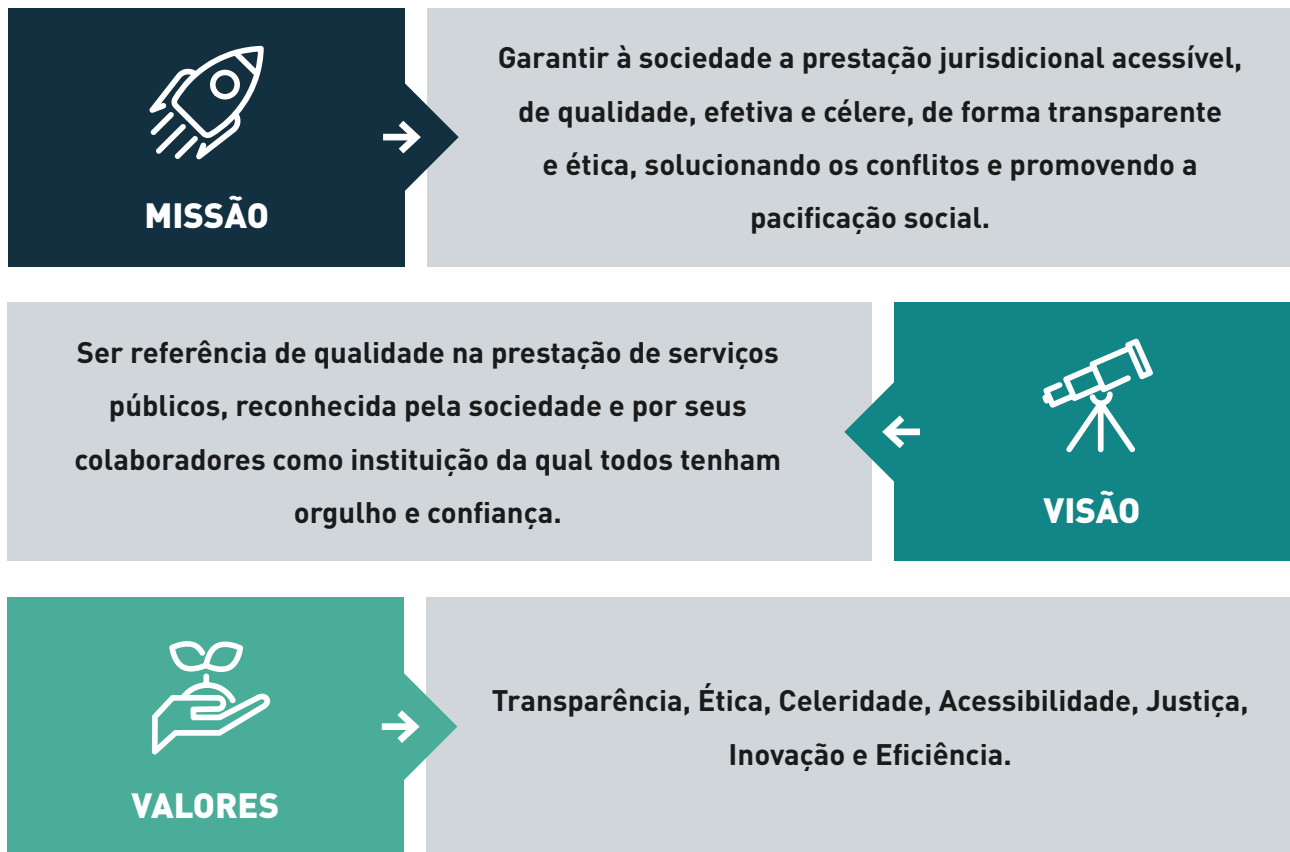
Ainda, este manual poderá ser revisado a qualquer tempo, além do previsto em ato normativo, permitindo que a gestão seja ágil e responda às mudanças nos processos de trabalho tempestivamente.

REFERENCIAL ESTRATÉGICO

A Gestão de Riscos é importante instrumento de apoio à governança e à gestão. Ela permite que uma instituição seja dirigida e controlada no que se refere aos riscos que podem afetar o atingimento dos objetivos e da estratégia institucional.

Tem, com isso, a finalidade de garantir, com maior grau de confiabilidade, que a instituição será capaz de entregar a sua estratégia e, por consequência, cumprir com a sua missão institucional.

Neste sentido, merece destaque o Referencial Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná, consubstanciado na missão da instituição, sua visão de futuro e os valores nos quais se fundamentam a atuação dos agentes institucionais.



CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor representa o desdobramento da estratégia do Tribunal de Justiça, à medida que proporciona também uma visão geral das atividades realizadas e da forma como essas se interrelacionam para gerar e entregar valor à sociedade, cumprindo-se, assim, a missão do Poder Judiciário do Estado do Paraná.

Neste sentido, a Cadeia de Valor é importante referência para o gerenciamento de riscos, pois apresenta os processos de trabalho em que se desenvolvem as atividades e tarefas com a presença de eventos que podem afetar, positiva ou negativamente, o atingimento dos objetivos institucionais.

No âmbito do Poder Judiciário Estadual, a Cadeia de Valor foi estruturada em três níveis (processos finalísticos, de suporte e de governança), a fim de permitir uma melhor visualização da disposição dos processos de trabalho dentro de macroprocessos especializados e seus respectivos eixos de atuação.

A disposição dos elementos na Cadeia de Valor não está atrelada à estrutura organizacional da instituição, mas sim à forma com que os diversos processos de trabalho se inter-relacionam e como as diversas unidades do Tribunal de Justiça contribuem para a geração de valor à sociedade.

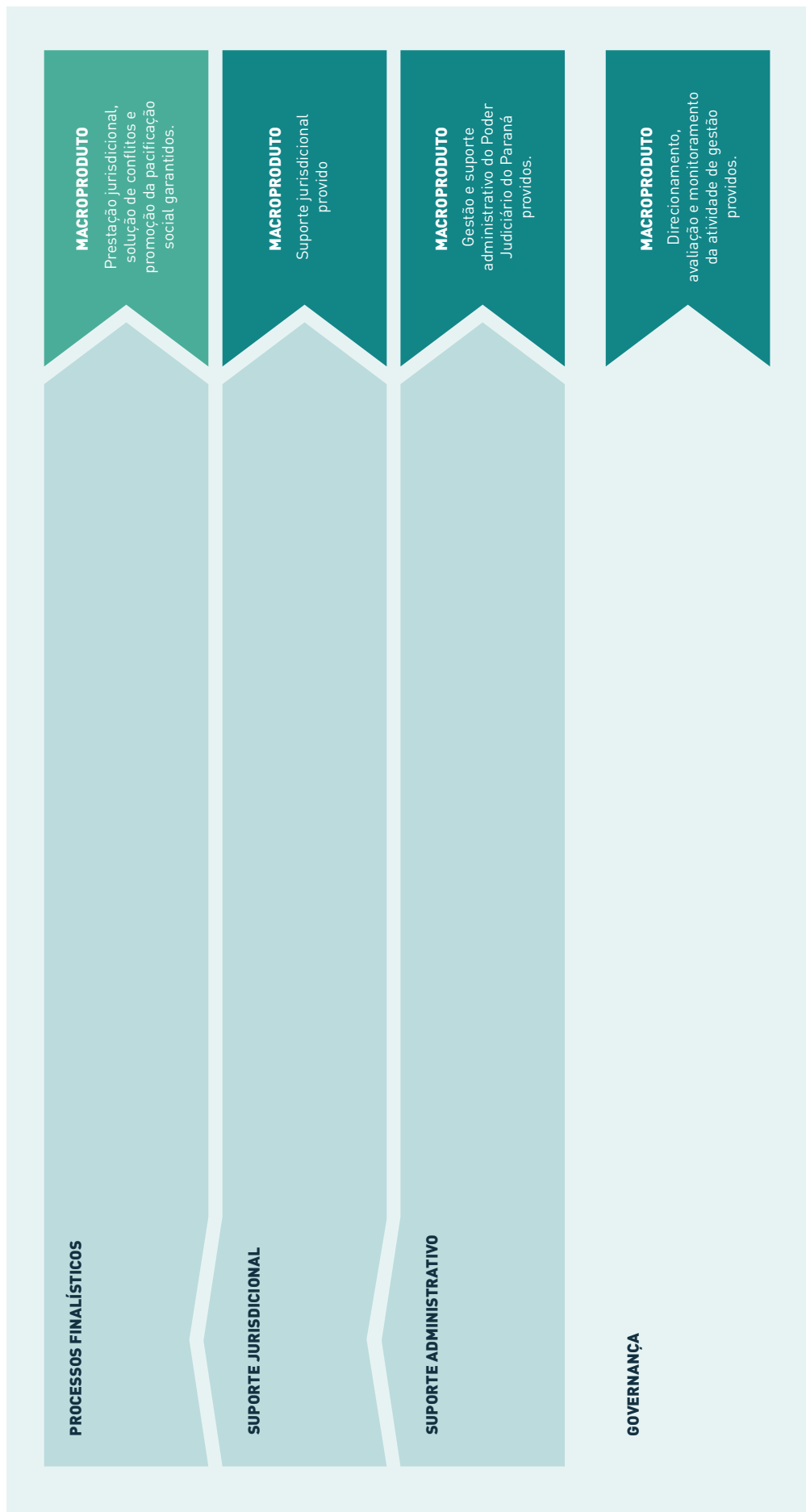


Figura 1 – Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná (1º nível).

INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Gestão de Riscos constitui importante ferramenta para assegurar que os processos de trabalho, projetos e demais ações que se desdobram do Planejamento Estratégico sejam executadas com observância dos eventos em potencial e que possam influenciar, positiva ou negativamente, o atingimento dos objetivos institucionais.

O uso da ferramenta permite que o gestor tome suas decisões com maior embasamento técnico e com critérios objetivos de priorização. Além disso, a gestão de riscos constitui importante fonte de seleção e otimização de recursos, quaisquer que sejam suas fontes (humanas, financeiras, tecnológicas, entre outras).

Dessa forma, o Manual de Gestão de Riscos constitui-se em importante guia aplicável tanto à estratégia institucional quanto à execução dos processos de trabalho, aumentando as chances de sucesso dos objetivos e das metas delineados no Planejamento Estratégico Institucional.

POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

A Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná foi instituída pela Resolução nº 272/2020 – OE/TJPR, tendo como finalidade o estabelecimento de conceitos, diretrizes, objetivos, estrutura e competências a serem observadas no processo de gestão de riscos, nos níveis estratégico, tático e operacional. A referida Resolução instituiu, ainda, o Comitê de Gestão de Riscos do PJPR.

CONCEITOS DA GESTÃO DE RISCOS

Apetite a Risco: nível de risco que a instituição está disposta a aceitar para atingir os objetivos identificados no contexto analisado;

Atividade: agrupamento de tarefas (rotinas) complementares; caracterizada pelo consumo de recursos e orientada para um objetivo definido;

Causa de Risco: razão que

pode promover a ocorrência do risco;

Controle: ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudem a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para dar resposta adequada ao risco;

Evento: incidente ou ocorrência originada a partir de fon-

tes internas ou externas que afetem a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos;

Fonte de Risco: elemento que, individualmente ou combinado, tem potencial para dar origem a um risco específico, podendo ou não estar sob controle;

Gerenciamento de Risco: ado-

ção de um conjunto de técnicas e metodologias que ajudem a identificar, analisar e gerir os riscos de maneira efetiva;

Gestão de Riscos: processo contínuo aplicado a toda a instituição que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar eventos em potencial, contribuindo para a sua redução ou neutralização;

Gestor de Risco: pessoa ou estrutura organizacional responsável por processo de trabalho, atividade, tarefa ou projeto institucional;

Gestor do Processo de Trabalho: pessoa responsável pelo processo, por sua operação, seu gerenciamento, seu desempenho e sua melhoria contínua, interagindo com todas as áreas da instituição que dele participam;

Impacto: efeito da ocorrência do evento nos objetivos;

Incerteza: é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade de ocorrência no atingimento

de objetivos e/ou resultados;

Macroprocesso: consiste em um agrupamento lógico de processos de trabalho, cujos produtos (entregas) guardam afinidade de matéria, clientes ou de produção;

Matriz de Riscos: representação formal na qual são registrados os riscos identificados, considerando as probabilidades e os impactos, de forma a permitir a definição das ações necessárias ao seu gerenciamento;

Nível de Risco: representação numérica da magnitude do risco, que é expressa pelo produto das variáveis “impacto” e “probabilidade”;

Objeto de Gestão de Riscos: qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou recurso, de plano institucional ou de suporte, para a realização dos objetivos e metas da instituição;

Objetivos: finalidade para qual o negócio, processo ou projeto foi criado, sendo uma declaração do que se pretende alcançar;

Pessoa-chave: indivíduo que está de alguma forma envolvido com as atividades e com os resultados do processo, podendo afetar positivamente ou

negativamente o resultado de uma atividade ou projeto;

Plano de Contingência: documento que apresenta detalhadamente os procedimentos e recursos a serem utilizados em caso de ocorrência de eventos que possam afetar a segurança de pessoas, do patrimônio ou de sistemas de informação, bem como outros que possam interromper a continuidade da prestação de serviços jurisdicionais;

Plano de Tratamento de Riscos-Chave: documento que apresenta o processo de seleção e implementação das medidas necessárias para modificar um risco-chave, especificando os controles a serem implantados ou aprimorados, prazos e recursos necessários;

Probabilidade: possibilidade de ocorrência do evento;

Processo de Trabalho: conjunto de atividades relacionadas e sequenciais que recebe entradas, agrega valor e produz saídas;

Resposta a risco: qualquer ação adotada para lidar com o risco, podendo consistir em:

- a. aceitar o risco por uma escolha consciente;

- b. transferir ou compartilhar o risco a outra parte externa à organização;
- c. evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou
- d. mitigar/reduzir o nível de risco, diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando seus impactos e suas consequências.

Risco: evento capaz de afetar positiva ou negativamente os objetivos e as metas do Poder

Judiciário do Estado do Paraná;

Risco-Chave: risco com elevado impacto nos objetivos da instituição;

Risco Inerente: é aquele ao qual a instituição está exposta, considerando os controles existentes, mas quando não são estabelecidos nem adotados tratamentos para alterar a probabilidade ou

o impacto dos eventos;

Risco Residual: risco remanescente após estabelecimento e adoção de tratamento;

Tarefa: meio pelo qual se materializa cada atividade, subdividida em passos ou operações, indispensável à obtenção de produto ou prestação de serviço.

Para implementar a gestão de riscos no TJPR, é importante saber **O QUE É RISCO**



OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS

Conforme a Política de Gestão Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná, são objetivos da Gestão de Riscos:

- a. apoiar a governança, a tomada de decisão e o processo de planejamento estratégico;
- b. aumentar a probabilidade de atingir os objetivos e as metas institucionais;
- c. encorajar uma gestão proativa;
- d. melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações institucionais;
- e. aprimorar os controles internos.

ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS

O direcionamento para a gestão de riscos é norteado pela Presidência do Tribunal, devendo ser executado e gerenciado nos três níveis de gestão (estratégico, tático e operacional), de forma integrada e incorporada aos processos, às atividades e às rotinas da instituição.

O processo de gerenciamento de riscos objetiva, de forma prática, ser sustentável, isto é, ser possível de repetição e continuidade ao longo do tempo, e ser de fácil compreensão, de modo a ser incorporado em todos os níveis funcionais.

Conforme a Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná, são integrantes da estrutura de Gestão de Riscos:



- I - Identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos dos processos de trabalho, atividades, projetos ou iniciativas sob sua responsabilidade.
- II - Realizar a seleção dos riscos que deverão ser priorizados para tratamento por meio de ações de caráter imediato ou de aperfeiçoamento contínuo.
- III - Definir e implementar as ações de tratamento de riscos, estabelecendo prazos e meios para avaliação dos resultados.
- IV - Propor os níveis aceitáveis de exposição ao risco, de modo a subsidiar o apetite a risco da instituição;
- V - Reportar os riscos considerados elevados.
- VI - Garantir que as informações sobre o risco estejam disponíveis para tomada de decisões.



**DEPARTAMENTO DE
AUDITORIA INTERNA**

- I - Avaliar a eficácia da Gestão de Riscos e do gerenciamento de riscos.
- II - Comunicar à Alta Administração os resultados da avaliação da Gestão de Riscos e do gerenciamento de riscos.



**GESTOR
DE RISCOS**

METODOLOGIA

A Metodologia da Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná baseia-se na norma ABNT NBR ISO 31000:2018 e tem como finalidade apresentar todas as etapas e diretrizes para a implementação do gerenciamento dos riscos.

O processo de gerenciamento de riscos pode ser visualizado na imagem a seguir:



ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO



Consiste em compreender o ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos está inserido e em identificar parâmetros e critérios a serem considerados no processo de gerenciamento de riscos.

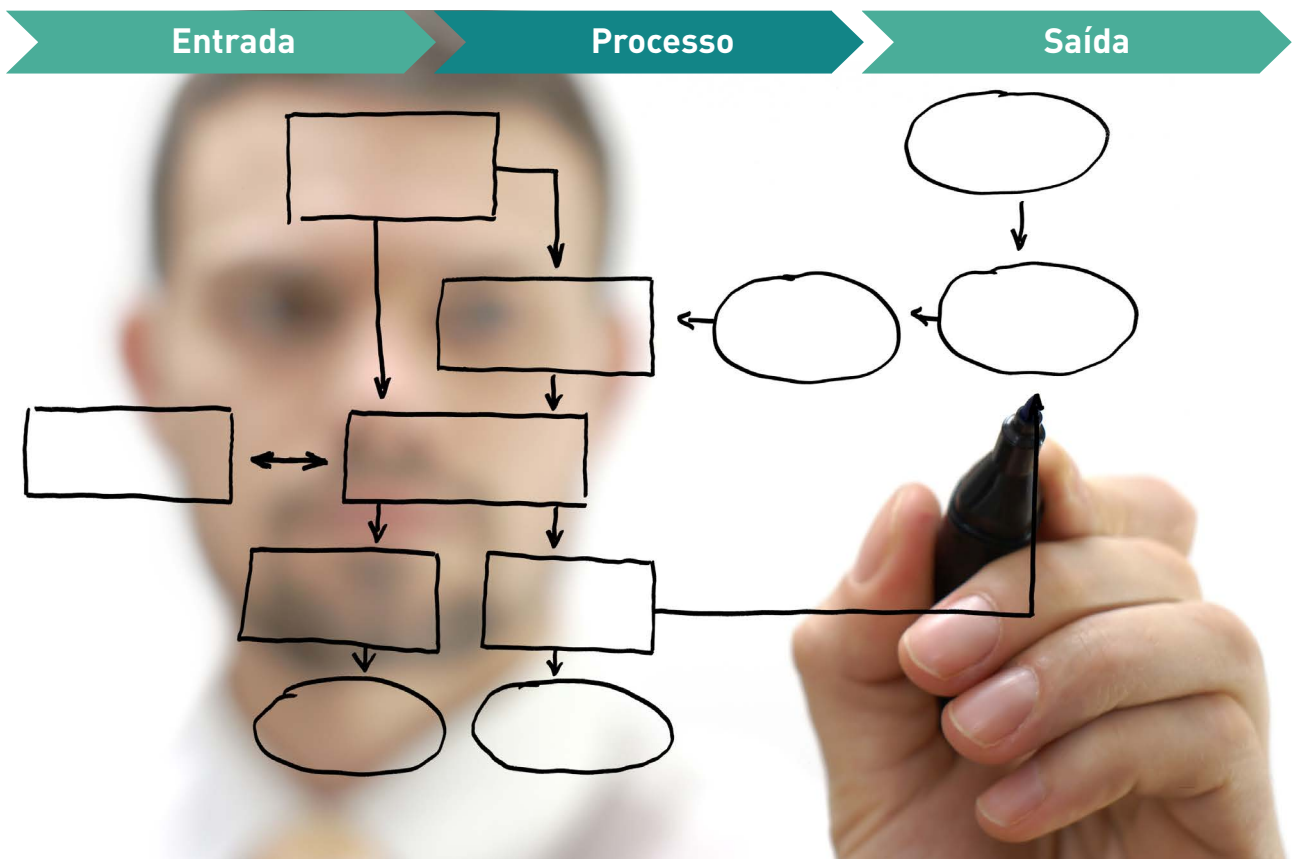
O gerenciamento de riscos inicia-se pela etapa de Estabelecimento do Contexto, que consiste na compreensão do ambiente interno e externo no qual o processo de trabalho está inserido.

Primeiramente, deve-se definir qual processo de trabalho será o **Objeto da Gestão de Riscos**, isto é, o processo ou a ação que será alvo do gerenciamento de riscos.

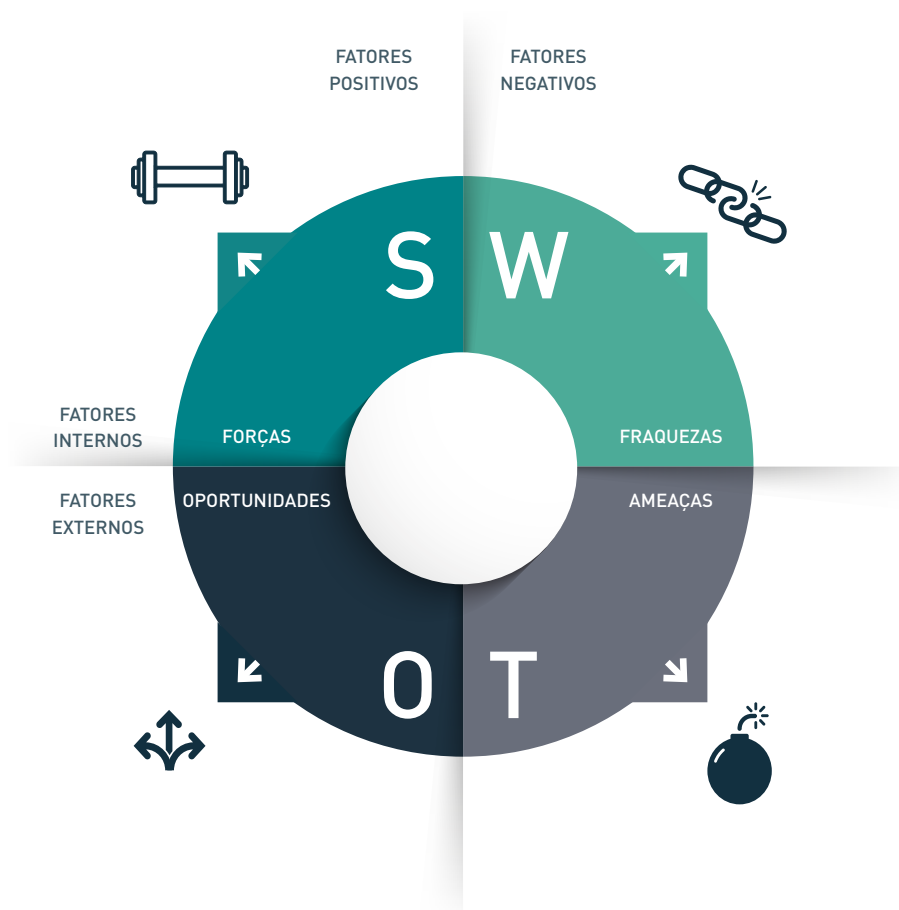
A escolha do processo deve considerar dois importantes pontos:

- ser realizada pelo gestor de riscos (ou pelo gestor do processo de trabalho, o “dono” da atividade. Em geral, são a mesma pessoa); e
- considerar quais são os processos mais expostos aos eventos de risco ou mais relevantes para o atingimento dos objetivos da unidade e dos objetivos estratégicos da instituição.


É importante ressaltar que o mapeamento prévio do processo, explicitando todas as etapas do fluxo de trabalho, facilitará o levantamento dos eventos que podem impactar no objetivo.



Após a definição do Objeto da Gestão de Riscos, passa-se à etapa de análise do ambiente, a qual tem por finalidade levantar quais fatores internos e externos podem impactar no atingimento dos objetivos, positiva ou negativamente. Uma das ferramentas de gestão mais utilizadas para a análise é a técnica SWOT, que se baseia nestas definições de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weakness*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), e pode auxiliar no mapeamento dos fatores que impactam o processo de trabalho, conforme a figura ao lado:



IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

 **Compreende o reconhecimento e a descrição dos riscos relacionados aos objetivos/resultados de um objeto de gestão de riscos, envolvendo a identificação de possíveis fontes de riscos.**

A etapa de Identificação dos Riscos consiste no mapeamento dos eventos de risco capazes de impactar o processo de trabalho, bem como em definir suas causas e consequências.

Para executar esta etapa, podem ser utilizadas diversas técnicas que auxiliam na identificação dos eventos de risco, tais como *brainstorming*, *brainwriting*, entrevistas ou questionários. Neste manual, recomenda-se o uso do *brainstorming* por conta da facilidade de execução e aplicação no levantamento dos riscos.

BRAINSTORMING

Técnica de discussão em grupo em que os participantes apresentam contribuição espontânea sobre um determinado assunto.

Devem participar do *brainstorming* pessoas-chave capazes de melhor elencar os riscos que possam impactar no atingimento do objetivo. Recomenda-se, portanto, que sejam as que possuam maior conhecimento do processo de trabalho.

Na figura a seguir, verifica-se que o evento de risco é originado por uma ou mais causas que trarão determinadas consequências ao processo de trabalho, projeto ou atividade.



A causa do evento de risco é formada pela combinação de uma fonte (pessoas, processos, sistemas, infraestrutura, tecnologia ou eventos externos que não são gerenciáveis) com uma vulnerabilidade (inexistência, inadequação ou deficiência).

A consequência do evento de risco é caracterizada pelo impacto causado no objetivo, podendo ser de ordem financeira, de prazo, de qualidade, de escopo, de imagem ou de reputação, por exemplo.

Recomenda-se a identificação do maior número possível de causas e consequências do evento, de modo a desenvolver uma melhor compreensão acerca do evento de risco.

O uso do diagrama *bow-tie* pode facilitar na reflexão das causas e consequências de cada evento identificado no *brainstorming*, conforme pode ser visualizado no diagrama abaixo:

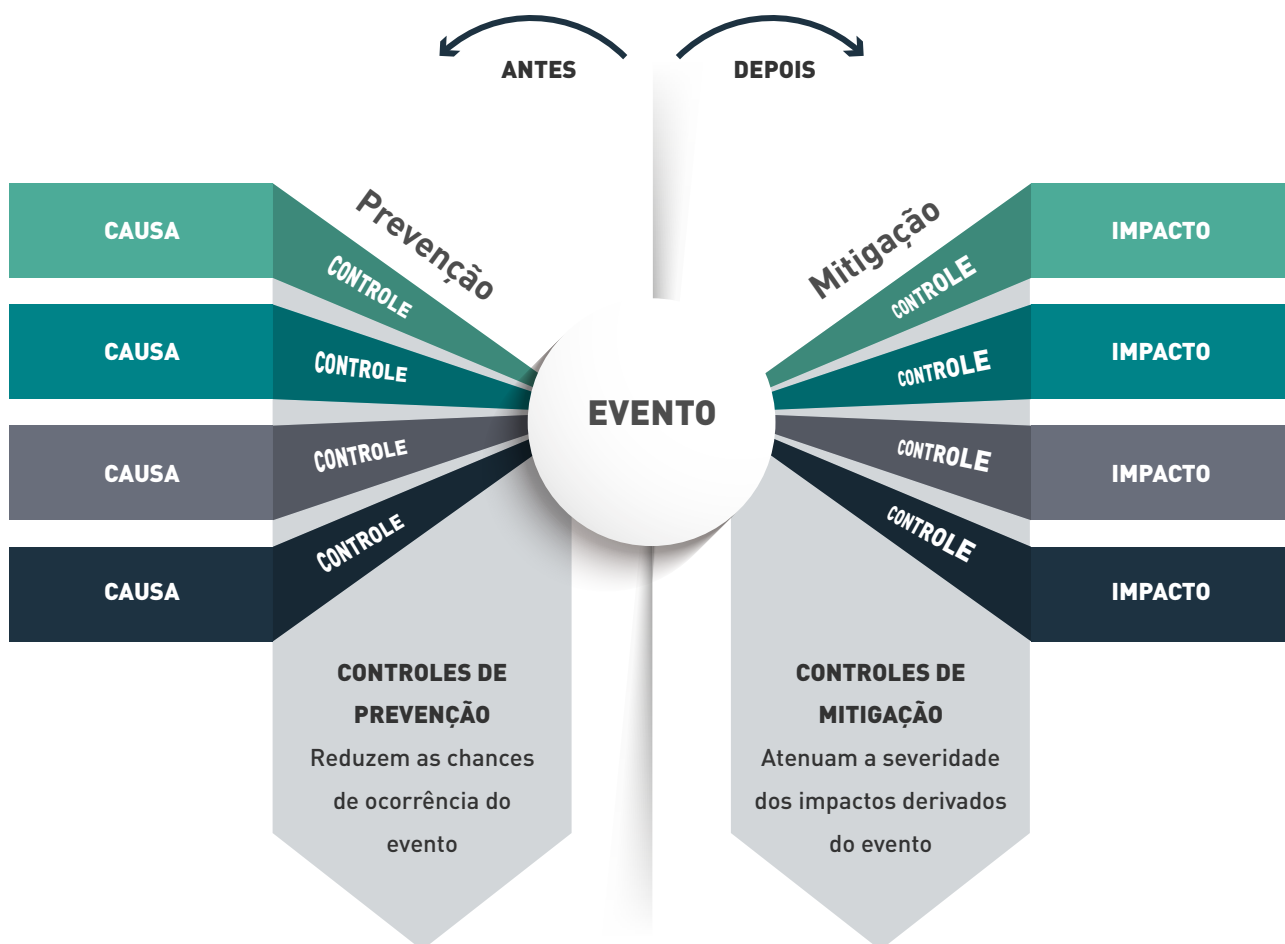


Diagrama *bow-tie*

ANÁLISE DOS RISCOS



Consiste em compreender a natureza do risco e determinar o respectivo nível de risco, mediante a combinação da probabilidade de sua ocorrência e dos impactos possíveis, levando-se em consideração os controles existentes.

Nesta fase, todos os eventos de riscos identificados devem ser analisados, levando-se em conta a probabilidade e o impacto de sua ocorrência, considerando a existência de controles e a sua eficácia, conforme os passos a seguir:

- a. analisar o impacto do evento de risco, levando em consideração a capacidade de comprometimento do objetivo;
- b. analisar a probabilidade de ocorrência do evento de risco;
- c. determinar o nível do risco de acordo com a matriz probabilidade x impacto.

CONTROLES

Controles são procedimentos que atuam com a finalidade de mitigar os riscos e podem ser classificados como preventivos (atuam na causa), detectivos (relacionados com a detecção do risco) e mitigatórios (atuam no impacto).

A utilização do diagrama *bow-tie*, anteriormente citado, auxiliará na análise dos caminhos do risco, das causas até as consequências, identificando também os controles.

Abaixo seguem exemplos de controles:

CONTROLE	EXEMPLO
Conferência	Utilização de checklists
Segregação de funções	Separação das funções de autorização, execução, registro e controle
Procedimentos de autorização e aprovação	Utilização de sistema de autorização e aprovação e, se possível, com segregação de funções
Controles de acesso a recursos	Utilização de senhas para controle de acesso a recursos
Verificações	Elaboração e conferência de um documento por pessoas distintas
Supervisão	Adoção de um supervisor para revisar e validar uma atividade
Conciliações	Conferência da mesma informação vinda de bases diferentes, como na conciliação bancária do controle financeiro com fluxo de caixa
Controle físico	Contagem de estoque
Capacitação e treinamento	Cursos, palestras, seminários, etc.
Políticas e Procedimentos	Instruções Normativas, Procedimento Operacional Padrão (POP), etc.

Tabela de Exemplos de Controle

Para definir o nível de confiança dos controles aplicados é necessário levar em consideração critérios objetivos, conforme definidos na tabela a seguir:

EFICÁCIA DO CONTROLE	SITUAÇÃO DO CONTROLE EXISTENTE
Inexistente	Quando não há nenhum controle, ou o controle não é funcional ou é mal implementado.
Fraco	Existe algum tipo de controle, geralmente executado manualmente, porém apenas o executor conhece o procedimento. A responsabilidade pelo controle é individual e há dependência total da pessoa que realiza este controle.
Mediano	Existe um controle, porém não é o mais adequado, por não considerar todos os aspectos relevantes do risco. O controle é capaz de mitigar algum aspecto do risco, mas não é capaz de contemplar todas as perspectivas, pois há deficiências na forma como ele foi desenhado.
Satisfatório	Existe um controle formalizado, que pode não considerar todos os aspectos relevantes, mas consegue mitigar o risco com auxílio de ferramentas apropriadas.
Forte	O controle empregado é o ideal. Este controle é formalizado e capaz de mitigar o risco considerando todos os seus aspectos relevantes.

Tabela de Definição da Eficácia dos Controles

TABELA DE PROBABILIDADES

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO	GRAU
Muito baixa	Evento sem histórico de ocorrência, podendo ocorrer em circunstâncias excepcionais.	1
Baixa	Evento sem histórico de ocorrência, mas com possibilidade excepcional.	2
Média	Evento com histórico de ocorrência, mas com frequência mínima.	3
Alta	Evento com histórico de ocorrência, com alta frequência.	4
Muito alta	Evento com histórico de ocorrência. O evento só não ocorre excepcionalmente.	5

Tabela de Probabilidades

TABELA DE IMPACTO

IMPACTO	DESCRIÇÃO	GRAU
Muito baixo	Impacto insignificante no objetivo.	1
Baixo	Impacto pequeno no objetivo.	2
Médio	Impacto moderado no objetivo.	3
Alto	Impacto significativo no objetivo, tornando improvável seu atingimento.	4
Muito alto	Impacto catastrófico no objetivo, impossibilitando seu atingimento.	5

Tabela de Impacto

Na incerteza sobre o impacto, deve-se escolher o maior nível.

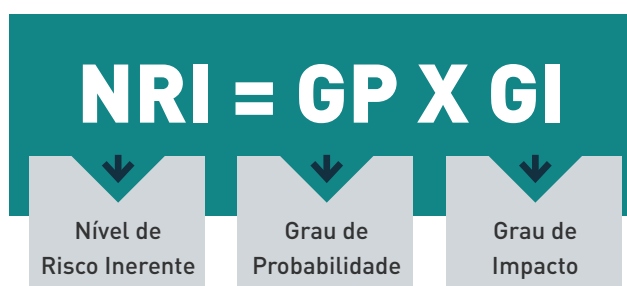
A matriz de nível de risco é formada pela combinação entre os níveis de impacto e de probabilidade, determinando-se, assim, o nível de risco do evento, conforme demonstrado na Matriz de Risco abaixo:

IMPACTO	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
PROBABILIDADE						

Matriz de Risco

NÍVEL DE RISCO INERENTE

Diante disso, é possível obter o Nível de Risco Inerente (NRI) de cada evento identificado. O NRI consiste no resultado da multiplicação da Probabilidade (P) pelo Impacto (I), considerando os controles existentes, conforme a fórmula que segue:



Nível de Risco Inerente

O risco inerente é aquele a que a instituição está exposta num primeiro momento, sem a aplicação das medidas de resposta ao risco que visam à redução do seu impacto ou probabilidade de ocorrência.

AVALIAÇÃO DOS RISCOS



Consiste na comparação do nível de risco com os critérios estabelecidos, a fim de se determinar se o risco é aceitável.

Após a fase de Análise de Riscos, inicia-se a fase de Avaliação, que consiste na definição de quais riscos necessitam ser tratados e quais terão prioridade, de acordo com o apetite aos riscos da instituição, ou seja, de acordo com o nível de riscos que a instituição está disposta a aceitar, e qual tratamento será empregado.

O Nível de Risco para cada evento identificado se dará de acordo com a classificação da tabela abaixo:

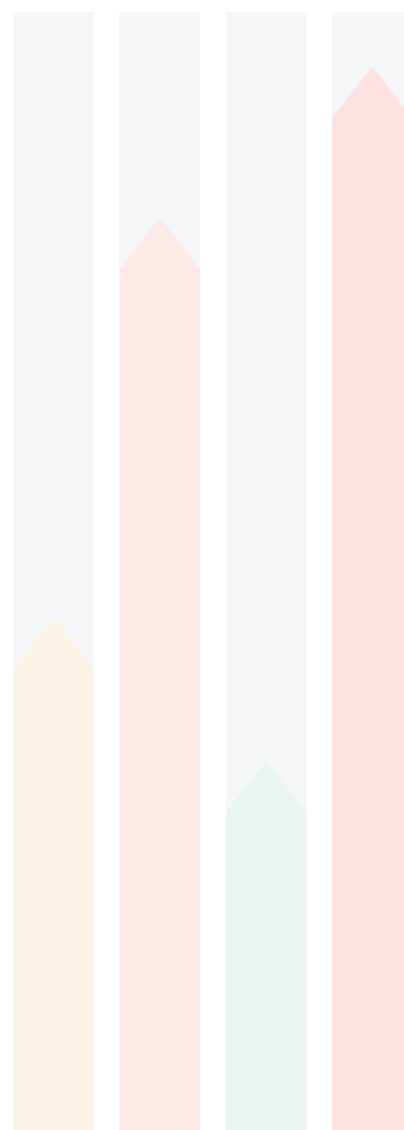
NÍVEL DE RISCO	
Baixo	1-2
Médio	3-10
Alto	12-16
Extremo	20-25

Tabela de Nível de Risco

LIMITES DE EXPOSIÇÃO AO RISCO

A fase de Avaliação dos Riscos auxilia o gestor na tomada de decisões sobre o tratamento dos riscos, já que, de posse do nível do risco, é possível realizar uma comparação com o limite de exposição e, assim, definir quais deverão ser mitigados, compartilhados, evitados ou aceitos.

O Poder Judiciário do Estado do Paraná conferirá prioridade no tratamento dos riscos conforme os critérios definidos na tabela de diretrizes para priorização dos riscos a seguir descrita:



LIMITE DE EXPOSIÇÃO	NÍVEL DO RISCO	DIRETRIZ PARA A RESPOSTA
Extremo	20-25	Nível de risco inaceitável: Os riscos contidos nesta faixa estão acima do limite de exposição e serão prioridade absoluta. O adiamento do seu tratamento pode ocorrer exclusivamente sob justificativa do Diretor do Departamento ou cargo equivalente e com autorização do Presidente do Tribunal.
Alto	12-16	Nível de risco inaceitável: Os riscos compreendidos na faixa laranja são inaceitáveis e devem ser monitorados e tratados no prazo definido pelo Gestor do Risco. O adiamento do seu tratamento pode ocorrer exclusivamente sob justificativa do Diretor do Departamento ou cargo equivalente.
Médio	3-10	Nível de risco aceitável: Os riscos contidos na faixa amarela estão dentro do apetite a riscos da instituição, mas visando a manter o nível de risco, devem ser monitorados e os controles existentes devem ser revistos.
Baixo	1-2	Nível de risco adequado: Os riscos contidos nesta faixa podem ser aceitos por estarem dentro do apetite a riscos da instituição.

Tabela de Diretrizes para Priorização de Riscos

CATEGORIAS DE RISCO

Para uma maior compreensão de quais objetivos institucionais seriam impactados pelos eventos de risco levantados e, conseqüentemente, para a definição da sua relevância e priorização, é primordial que se realize a classificação dos riscos, conforme as categorias abaixo:





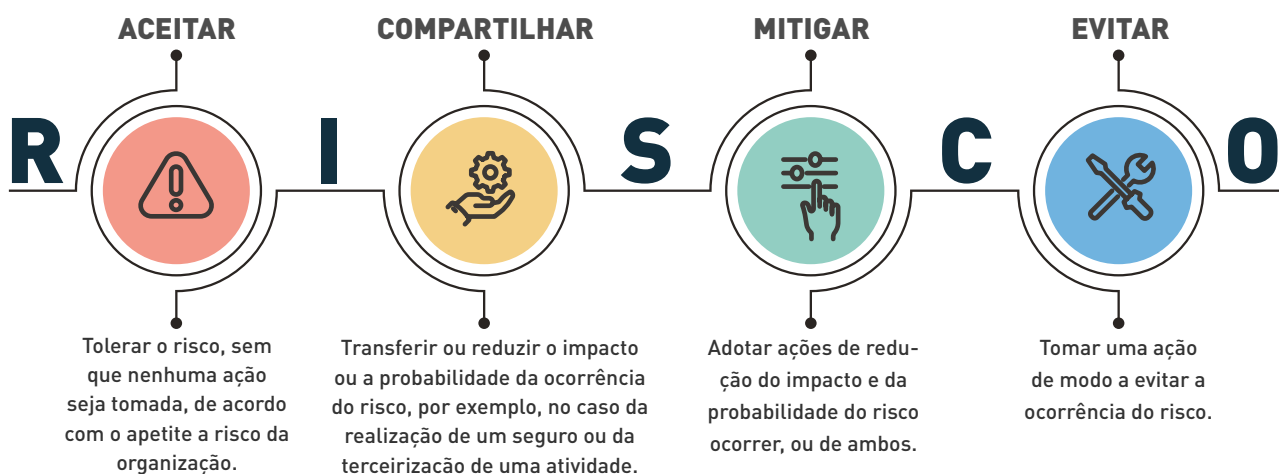
Destaca-se, aqui, a possibilidade de que um risco possa se enquadrar em mais de uma das categorias anteriormente citadas.

TRATAMENTO DOS RISCOS

Consiste no planejamento e na adoção de ações para modificar o nível de risco.

Após a definição de quais eventos de risco serão tratados, inicia-se a fase de Tratamento dos Riscos, que consiste na adoção de uma ou mais ações de resposta que irão mitigar, compartilhar ou evitar os eventos, alterando, assim, o nível do risco a ser tratado. Destaca-se que, nesta etapa, uma opção de tratamento possível também seria a modificação de um controle existente, o que resultaria em um novo controle.

Seguem abaixo as possíveis opções de resposta ao risco:



O Tratamento dos Riscos deve levar em consideração as seguintes fases:

- a.** levantar as possíveis ações de resposta ao risco;
- b.** verificar a viabilidade de implantação dessas ações de acordo com critérios como custo-benefício e efeitos colaterais;
- c.** definir quais medidas serão empregadas;
- d.** elaborar um Plano de Ação para Tratamento dos riscos.

Assim como na fase de Identificação de Riscos, as medidas de resposta ao risco também devem ser levantadas por pessoas-chave que possuam grande conhecimento do processo objeto da gestão de risco.

O uso da técnica de *brainstorming* pode facilitar esse levantamento, respondendo às seguintes perguntas:

Quais medidas poderiam reduzir a probabilidade de ocorrência do risco?

Quais medidas poderiam reduzir o impacto do risco?

Seria possível a adoção de medidas para transferência do risco?

As ações de tratamento devem agir diretamente nas causas do risco, visando a reduzir a sua probabilidade de ocorrência. Caso o risco se concretize, a ação de tratamento pode consistir, também, em um plano de contingência, objetivando diminuir os impactos da sua ocorrência.

A visualização das causas e consequências dos eventos a serem tratados é facilitada pelo uso do diagrama *bow-tie*, anteriormente citado nas fases de Identificação e Análise de Riscos.

Na escolha das ações é necessário dar preferência àquelas que abranjam uma maior quantidade de riscos mitigados, assim como as que mais reduzam o nível de risco.

As ações mitigadoras são medidas que visam a diminuir o impacto ou probabilidade de o risco ocorrer, tais como o estabelecimento de controles, capacitação e mudança de pessoal, alteração nos processos e implantações de ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação.

É fundamental a definição da figura do responsável pelas ações de tratamento, assim como o estabelecimento dos prazos para início e conclusão.

Após o emprego das medidas de resposta ao risco, surge o risco residual, que pode ser definido como aquele que permanece mesmo após a adoção de medidas de tratamento. Caso o risco residual esteja em um nível elevado, o gestor de risco deve avaliar a necessidade de elaboração de um Plano de Contingência.

MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA



Consiste na verificação, supervisão, observação ou identificação da situação de risco, realizadas de forma contínua, a fim de se determinar a adequação, suficiência e eficácia dos controles internos para atingir os objetivos estabelecidos.

A gestão de riscos é monitorada pela avaliação da presença dos controles e por seu funcionamento ao longo do tempo.

O monitoramento pode ser:

- a. mediante atividades contínuas de avaliação;
- b. por meio de avaliações independentes.

As atividades contínuas de avaliação podem ser previstas e desenhadas no momento da finalização das definições dos controles, podendo ser incorporadas ao processo de trabalho institucional, conduzidas em tempo real e com respostas dinâmicas às mudanças nas condições que envolvem a gestão de riscos. Elas podem ser conduzidas pelos gestores dos processos de trabalho.

Como resultado do trabalho de avaliação, podem ocorrer atualizações na análise e na avaliação dos riscos já instituídas, bem como das medidas de tratamento e de pontos de controle.

Importante ressaltar que o monitoramento deve considerar o tempo necessário para que as medidas mitigadoras dos riscos produzam seus efeitos, bem como o seu custo não onere demasiadamente o processo. É fundamental a definição da figura responsável pelas ações de monitoramento, assim como o estabelecimento dos prazos.

No que se refere à avaliação independente, ela deve observar a frequência adequada, que deve levar em conta as mudanças que ocorrem no ambiente, os riscos associados, a competência e a experiência dos envolvidos na gestão de riscos.

A avaliação independente permite avaliar a eficácia do monitoramento contínuo e dos pontos de controle dos riscos, e, no Poder Judiciário do Estado do Paraná, fica a cargo do Departamento de Auditoria Interna. Áreas cujos riscos sejam maiores devem ser avaliadas com maior frequência, enquanto que a totalidade da gestão de riscos pode ser feita com menor frequência.

A metodologia a ser aplicada é ampla, passando por questionários, avaliação de fluxogramas, comparação de indicadores e *benchmarking*.

As eventuais inconsistências e deficiências encontradas devem ser documentadas e relatadas, com vistas a servir de subsídio para planejamentos mais eficientes no futuro, bem como para promover ajustes na gestão de riscos.

Entretanto, deve-se ressaltar a importância da fonte de informação, que é o próprio processo de gestão de riscos. As atividades gerenciais e de supervisão diária proporcionam ideias e *insights* em tempo real, facilitando o processo de monitoramento e tornando-o mais ágil e responsivo.

COMUNICAÇÃO



Consiste no fornecimento das informações relativas ao risco e ao seu tratamento para todos aqueles que possam influenciar ou ser influenciados pelo risco, observada a classificação da informação quanto ao sigilo.

A comunicação dos riscos é um elemento chave para a sua gestão eficiente.

Todos os incidentes capazes de comprometer a entrega dos objetivos devem ser observados, relatados e comunicados de modo adequado, eficiente e tempestivo às partes interessadas, sejam os gestores dos processos ou a Alta Administração.

Nesse sentido, devem ser observadas as etapas do processo que apresentam falhas, que necessitem de revisão ou redesenho, bem como as oportunidades encontradas para otimizar a entrega de resultados.

O fornecimento de informações deve seguir um processo padronizado, não se deixando de observar a necessidade de equilíbrio entre formalidades de registro e agilidade de comunicação. Os gestores dos processos de trabalho devem receber informações de qualidade e suficientes para a tomada de decisão, e a Alta Administração deve ser provida igualmente de informações com vistas a, além de subsidiar a melhor tomada de decisão, otimizar o planejamento estratégico.

Recomenda-se que toda a comunicação referente a gestão de riscos seja realizada via SEI, tanto para gestores, quanto para Alta Administração, garantindo uma padronização e evitando risco de perda de informações em processos burocráticos.

CONCLUSÃO



A Gestão de Riscos constitui parte fundamental para a realização da boa Governança e, neste aspecto, destaca-se a importância de todas as unidades do Poder Judiciário do Estado Paraná estarem empenhadas em identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os eventos que podem impactar, positiva ou negativamente, os objetivos dos processos de trabalho, projetos, atividades, entre outros.

O gerenciamento de riscos deve ser dinâmico e iterativo, estando sempre atento às mudanças nos ambientes interno e externo, de modo que esta instituição não seja afetada por riscos inesperados e não controlados.

Com um gerenciamento de riscos efetivo e em constante monitoramento, procura-se garantir o atingimento dos objetivos institucionais, protegendo a instituição da ocorrência de riscos não previstos, proporcionando a melhoria contínua dos processos, projetos e atividades, e, em última análise, possibilitando a prestação de serviços de interesse público com qualidade e eficiência.

REFERÊNCIAS



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 31010. Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos, 2012.

COSO. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management: integrating with Strategy and Performance*, 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>. Acesso em: 30 abr. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial Básico de Governança, 2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Manual de Gestão de Riscos do TJMG. Programa de Integridade, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de gestão de riscos do TCU / Tribunal de Contas da União. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2018.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Guia de Gestão de Riscos do STF. Secretaria de Gestão Estratégica, Escritório de Gestão Aplicada, Gestão de Riscos, 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA SEXTA REGIÃO. Metodologia de Gestão de Riscos do TRT6.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ. Manual de Gestão de Riscos TCE. Programa de Implantação do Sistema de Gestão de Riscos – PROGERI – 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO. Secretaria de Apoio Institucional. Metodologia de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. Portaria SEAP nº 344, de 4 de dezembro de 2019.

ISO 31000. NET. Disponível em: <https://iso31000.net/processo-de-gestao-de-riscos/>.

ARRUDA CONSULT. Disponível em: <http://www.arrudaconsult.com.br/2020/03/analise-de-risco-tecnica-bow-tie.html>.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Identidade Institucional. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/identidade-institucional>.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Missão. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/missao>.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Visão. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/visao>.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Valores. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/valores>.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Cadeia de Valor. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/cadeia-valor>.

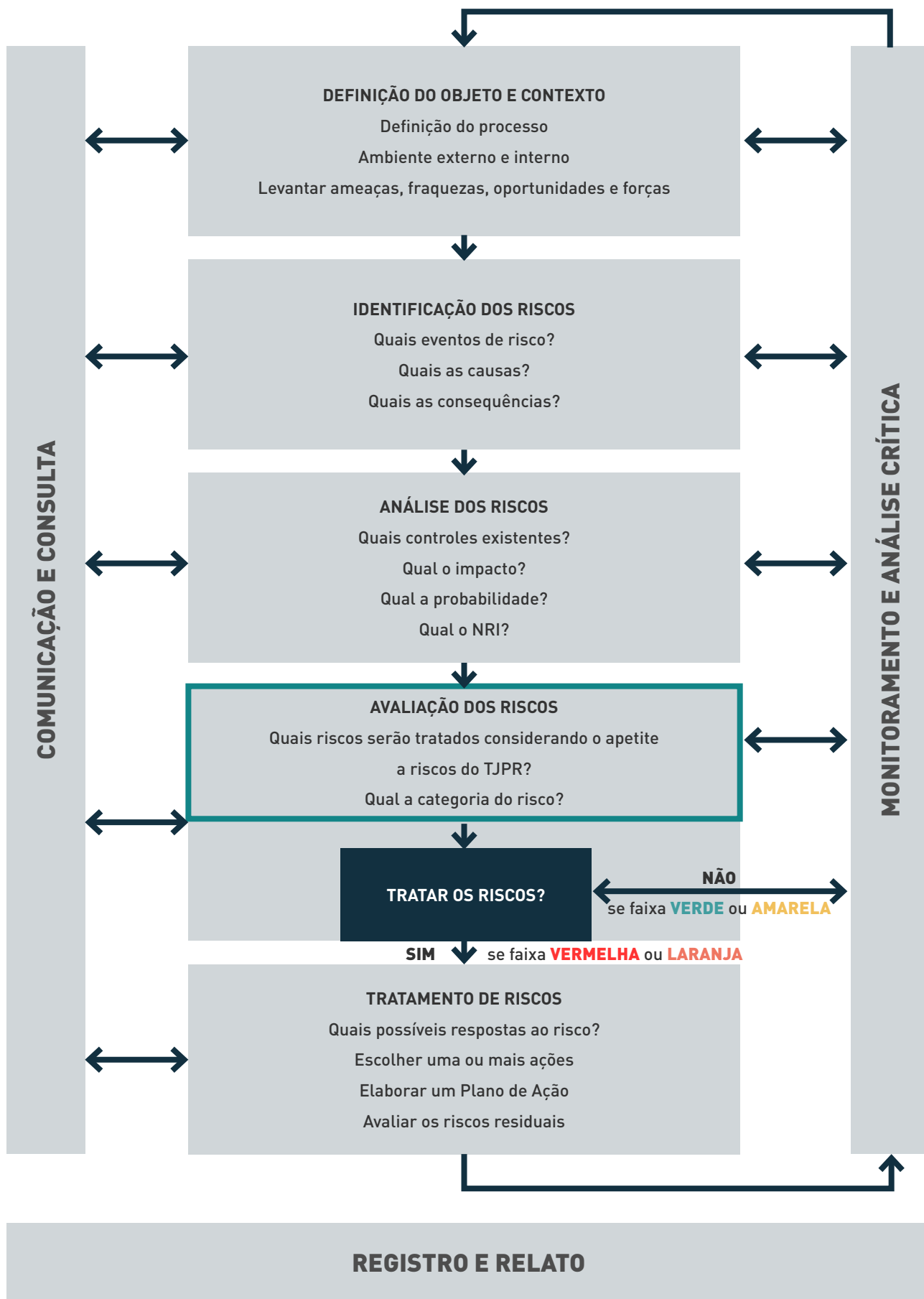
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Resolução nº 272-OE, de 14 de setembro de 2020.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Plano de Gestão de Riscos da Secretaria do Tribunal Superior do Trabalho. 2015. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/73831>.

ANEXOS



ANEXO 1 – PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS



ANEXO 2 – MODELO DE ANÁLISE SWOT

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
FRAQUEZAS	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
AMEAÇAS	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.

ANEXO 3 – MODELO DE REGISTRO DE RISCO

IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO		
CAUSAS	EVENTO DE RISCO	CONSEQUÊNCIAS
	R1	
	R2	
	R3	
	R4	
	R5	
	R6	
	R7	

ANEXO 4 – MODELO DE ANÁLISE DE RISCO

CÓDIGO	RISCO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLE É EFETIVO?	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL (PXI)
R1						
R2						
R3						
R4						
R5						
R6						
R7						

ANEXO 5 – MODELO DE PLANO DE TRATAMENTO DE RISCO

RISCO	NÍVEL (PXI)	CATEGORIA	RESPOSTA	AÇÃO DE TRATAMENTO	RESPONSÁVEL	PRAZO
R1						
R2						
R3						
R4						
R5						
R6						
R7						

ANEXO 6 – MODELO DE PLANO DE MONITORAMENTO DE RISCO

RISCO	NÍVEL (PXI)	RESPOSTA	MONITORAMENTO	RESPONSÁVEL	PRAZO
R1					
R2					
R3					
R4					
R5					
R6					
R7					



TJPR
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO PARANÁ