

2ª edição

MANUAL DE **GESTÃO DE RISCOS**



TJPR

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ

Cúpula Diretiva – Biênio 2025-2026

Desembargadora Lidia Maejima

Presidente do Tribunal de Justiça

Desembargador Hayton Lee Swain Filho

1º Vice-Presidente

Desembargador Fábio Haick Dalla Vecchia

2º Vice-Presidente

Desembargador Fernando Wolff Bodziak

Corregedor-Geral da Justiça

Desembargadora Ana Lúcia Lourenço

Corregedora da Justiça

Comitê de Gestão de Riscos

Cristiane Santos Leite

Juíza Auxiliar da Presidência e Presidente do Comitê

Vinicius André Bufalo

Secretário-Geral do Tribunal de Justiça

Flávia Verusca Buturi Monarin Matos

Secretária de Planejamento

Thiago Martini Ribeiro Pinto

Coordenador de Governança, Riscos e Conformidade

Elaboração

Fábio de Araujo

Roberta Geneci Neves Weber Teigão

Thiago Martini Ribeiro Pinto



TJPR

Março/2025

MENSAGEM DA PRESIDENTE

É com imensa satisfação que o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná apresenta a mais recente edição do seu Manual de Gestão de Riscos, alinhado à nova gestão para o biênio 2025/2026, à recente reforma administrativa Marcos Christo, que otimizou o organograma desta Corte, seus fluxos e os processos de tomada de decisão, e às atualizações promovidas na Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná, através da Resolução nº 405, de agosto de 2023.

Sob a coordenação e monitoramento da Coordenadoria de Governança, Riscos e Conformidade, a gestão de riscos constitui estratégia fundamental para excelência na prestação jurisdicional, promovendo a celeridade e a eficiência na prestação de serviços judiciais, o que reflete em benefícios para os jurisdicionados e para a sociedade paranaense.

Neste contexto, o Manual foi atualizado e reestruturado de modo a refletir as metodologias de Gestão de Riscos mais modernas, visando atender às necessidades dos gestores de riscos e a atual maturidade institucional nesta metodologia. Ele oferece orientações claras para controlar e mitigar riscos, contribuindo para a padronização e o aprimoramento dos processos internos. Essa iniciativa reitera a importância do gerenciamento de riscos como parte integrante do fortalecimento da governança institucional do nosso Tribunal de Justiça.

Juntos, gerenciando os riscos, tomando as melhores decisões e estimulando a eficiência podemos alcançar pleno sucesso em nossa missão de promover a causa da Justiça e bem servir ao povo do Paraná!

Desembargadora Lidia Maejima
Presidente do Tribunal de Justiça
do Estado do Paraná

SUMÁRIO



INTRODUÇÃO.....	5
REFERENCIAL ESTRATÉGICO.....	6
IDENTIDADE INSTITUCIONAL	6
CADEIA DE VALOR.....	7
INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	8
POLÍTICA E O SISTEMA DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL	8
POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS	8
CONCEITOS DA GESTÃO DE RISCOS.....	9
OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS	11
ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS	11
METODOLOGIA	14
ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO	14
IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	16
ANÁLISE DOS RISCOS.....	20
AVALIAÇÃO DOS RISCOS	25
TRATAMENTO DOS RISCOS	28
MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA	31
COMUNICAÇÃO	32
GESTÃO DE RISCOS DAS CONTRATAÇÕES.....	34
GESTÃO DE RISCOS DE INTEGRIDADE.....	34
CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS.....	38



Em agosto de 2021, lançamos a primeira versão do Manual de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná. Esse manual foi um marco importante na institucionalização da gestão de riscos, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento da governança e da gestão de riscos em nossa instituição.

Desde então, amadurecemos significativamente na adoção do gerenciamento de riscos no TJPR, graças às atividades práticas, o envolvimento contínuo dos nossos servidores e a percepção dos benefícios que essa metodologia traz para a eficiência de nossas atividades. As Oficinas de Gestão de Riscos, em particular, desempenharam um papel crucial nesse processo, permitindo-nos aplicar os conceitos teóricos em situações reais, aprimorar continuamente nossas práticas e disseminar amplamente as etapas do gerenciamento de riscos.

Com a experiência adquirida e as contribuições recebidas ao longo do tempo, apresentamos, agora, a segunda versão do Manual de Gestão de Riscos do Poder Judiciário. Esta versão revisada, ampliada e atenta às melhores e mais modernas práticas nacionais e internacionais reflete nosso compromisso com o aperfeiçoamento contínuo dos processos internos e a mitigação eficaz dos riscos, garantindo que estamos bem preparados para enfrentar os desafios futuros e continuar a prestar um serviço jurisdicional de excelência à sociedade.

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.

IDENTIDADE INSTITUCIONAL

“Uma nova Identidade para um novo tempo”

A **identidade institucional** é a expressão que confere personalidade e traduz o que se considera ideal para a instituição, representada nos conceitos de **missão**, **visão** e **valores**, onde missão define a razão da existência; visão, a situação desejável para o futuro; e os valores constituem a base de tudo o que se acredita como certo e adequado.



Conheça a Identidade
Institucional do TJPR

Por que existimos?



MISSÃO

Nós existimos para realizar Justiça, por meio da resolução de conflitos, assegurando a paz social.

O que pretendemos?



VISÃO

Pretendemos nos consolidar como um Tribunal de excelência na prestação de serviços judiciários.

O que orienta nossas ações?



VALORES

Justiça, eficiência, inovação e sustentabilidade;
Transparência, ética e integridade;
Respeito, acessibilidade, diversidade, inclusão e valorização das pessoas.

CADEIA DE VALOR

A **Cadeia de Valor** proporciona uma visão geral das atividades realizadas e da forma como essas se inter-relacionam para gerar e entregar valor à sociedade, cumprindo-se, assim, a missão do Poder Judiciário do Estado do Paraná.

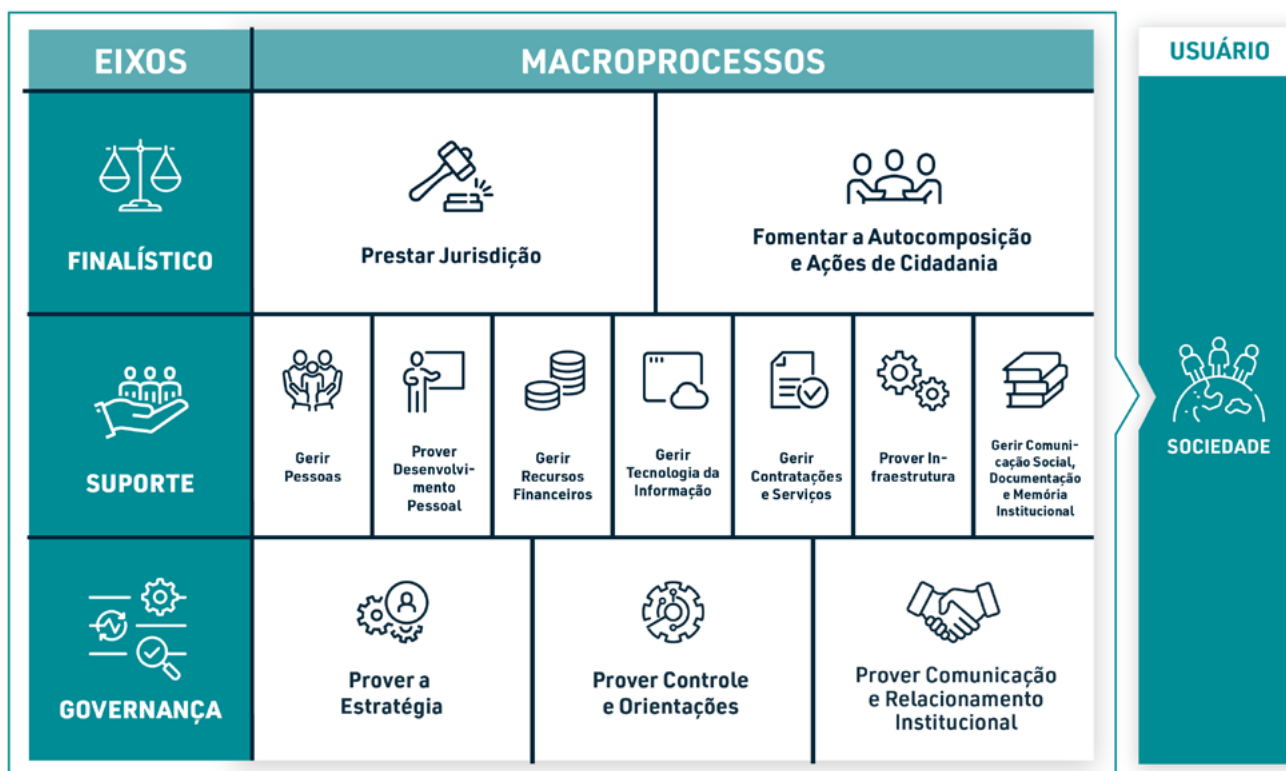
No Poder Judiciário do Estado do Paraná, a **Cadeia de Valor** é impulsionada pela missão institucional e foi estruturada em três eixos, sendo que esta disposição não está atrelada à estrutura organizacional da instituição, mas sim com a forma como os diversos processos de trabalho se inter-relacionam e como as unidades do Tribunal de Justiça contribuem para a geração de valor à sociedade.

Objetivos da Cadeia de Valor do Poder Judiciário do Estado do Paraná:

- I - permitir a visualização sistêmica e integrada dos macroprocessos de trabalho e do modelo de negócio do Poder Judiciário do Estado do Paraná;
- II - orientar a gestão por Processos de Trabalho;
- III - contribuir para o aprimoramento da gestão e a otimização no uso dos recursos do Poder Judiciário do Estado do Paraná.



Saiba mais sobre a
cadeia de valor do
TJPR



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 que possam influenciar, positiva ou negativamente, o atingimento dos objetivos institucionais.

O uso dessa metodologia permite que o gestor tome suas decisões com maior embasamento técnico e com critérios objetivos de priorização. Além disso, a gestão de riscos representa 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 projetos e processos de trabalho, aumentando as chances de sucesso dos objetivos e das metas delineadas no Planejamento Estratégico Institucional.

POLÍTICA E O SISTEMA DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL

A Política e o Sistema de Governança Institucional do Tribunal de Justiça do Paraná está disciplinado pela Resolução n.º 336/2022 - OE/TJPR, tendo como um dos seus princípios, fortalecer e utilizar o modelo de gestão de riscos do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, com o desenvolvimento de estratégias prioritárias de prevenção.

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, posteriormente alterada pela Resolução nº 405/2023, 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.



**Saiba mais sobre o
Sistema de Governança
Institucional do TJPR**



**Conheça a Política de
Gestão de Riscos do
TJPR**

CONCEITOS DA GESTÃO DE RISCOS

Apetite a Risco: expressão ampla de quanto risco, em termos de nível e categoria, o Poder Judiciário do Estado do Paraná está disposto a enfrentar para implementar sua estratégia e atingir seus objetivos no cumprimento de sua missão;

Atividade: é o conjunto de ações que compõem determinado processo e que são realizadas por uma unidade da instituição (seja pessoa ou setor específico) para produzir determinado resultado no processo. As atividades se referem a “o que” é feito e “como” é feito dentro do processo;

Cadeia de Valor: é a representação gráfica de uma instituição por meio dos seus macroprocessos, demonstrando como comunica e entrega valor aos beneficiários dos seus serviços;

Causa de Risco: razão que pode promover a ocorrência do risco;

Controle: ações tomadas para prover alguma garantia de que os objetivos estabelecidos serão alcançados;

Evento: incidente ou ocorrência originada a partir de fontes 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: adoção de um conjunto de técnicas e práticas que ajudem a identificar, analisar e gerir os riscos de maneira efetiva;

Gestão de Riscos: processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela Alta Administração, que sistematiza, estrutura e coordena as atividades de gerenciamento de riscos da organização;

Gestor de Risco: pessoa ou estrutura organizacional investida de autoridade e responsabilidade para gerenciar o risco;

Gestor de 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: avalia o grau de possível comprometimento do objetivo ou resultado;

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 atin-

gimento de objetivos e/ou resultados;

Macroprocesso: consiste em um agrupamento lógico de processos de trabalho, cujos produtos (entregas) guardam afinidade de matéria, clientes ou 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: avaliação da relevância ou gravidade de um risco, levando em consideração a probabilidade de o evento ocorrer e seu efeito sobre os objetivos;

Objeto de Gestão de Riscos: os objetivos, resultados, metas, processos de trabalho, atividades, projetos, contratações, informações/dados (segurança da informação), integridade e ética, iniciativas ou ações de plano institucional, unidades organizacionais, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos do Poder Judiciário do Estado do Paraná;

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

Oportunidade: possibilidade de que um evento afete positivamente o alcance de objetivos;

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;

Probabilidade: refere-se à possibilidade de ocorrência de um evento dentro de um prazo estabelecido para atingir o objetivo ou resultado desejado;

Problema: situação ou condição existente que impacta, no momento presente, os objetivos de uma instituição, exigindo, assim, uma solução;

Processo de Trabalho: é um conjunto encadeado e ordenado de atividades de trabalho, com início e fim previstos. Tem como objetivo gerar resultado ou entrega para a instituição, podendo estar relacionado com atividades da área fim ou de apoio, direto ou indireto;

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

- a. Aceitar: tolerar o risco, sem que nenhuma ação seja tomada;
- b. Compartilhar: ação que compartilha o risco com terceiros à instituição (de fora do TJPR), como no caso de seguros;
- c. Mitigar: implementar ações para reduzir o impacto e/ou a probabilidade do risco se concretizar, por meio da adoção ou aprimoramento de controles.

- d. Evitar: descontinuar o processo de trabalho, atividade ou projeto.

Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que tenha um impacto negativo no alcance dos objetivos da instituição;

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



Risco Real: nível de risco ao qual a instituição está exposta, considerando a situação real, com os controles existentes em funcionamento;

Subprocesso: é um detalhamento maior e específico de uma determinada parte do processo. De maneira similar ao processo, o subprocesso também recebe uma entrada, tem uma ação executada que gera valor ao processo como um todo e, finalmente, tem uma saída que o encerra;

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

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:

Atuar como instância máxima de deliberação da Gestão de Riscos e aprovar a Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná e suas alterações.



**ÓRGÃO
ESPECIAL**



**PRESIDENTE
DO TJPR**



- I - Receber e decidir acerca da proposta de limites de exposição a riscos de abrangência institucional.
- II - Reportar os resultados da Gestão de Riscos ao Órgão Especial e determinar ações corretivas visando à melhoria contínua do gerenciamento de riscos.
- III - Avaliar a pertinência e decidir sobre a elaboração de planos de contingência para riscos 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.



**COMITÊ DE GESTÃO
DE RISCOS**



- I - Receber, apreciar e encaminhar ao Presidente do Tribunal proposta de limites de exposição a riscos de abrangência institucional.
- II - Acompanhar o gerenciamento de riscos e propor alterações na Política de Gestão de Riscos.
- III - Aprovar o Manual de Gestão de Riscos e suas atualizações.
- IV - Apoiar as ações que incentivem e promovam a cultura e a capacitação em Gestão de Riscos.
- V - Dirimir dúvidas sobre a Gestão de Riscos.

COMPOSIÇÃO:

- I - um Juiz Auxiliar da Presidência, indicado pelo Presidente do Tribunal de Justiça.
- II - o Secretário-Geral do Tribunal de Justiça.
- III - o Secretário da Secretaria de Planejamento.
- IV - o Coordenador da Coordenadoria de Governança, Riscos e Conformidade.



**COORDENADORIA DE
GOVERNANÇA, RISCOS
E CONFORMIDADE**

- I - Propor ações de sensibilização e capacitação em Gestão de Riscos.
- II - Elaborar o Manual de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná e propor atualizações.
- III - Coordenar e monitorar o gerenciamento de riscos.
- IV - Consolidar e remeter ao Comitê de Gestão de Riscos a matriz de riscos que estão fora do apetite a riscos da instituição.
- V - Prestar apoio técnico aos gestores de risco nas atividades afetas ao gerenciamento de riscos.
- VI - Dirimir dúvidas sobre a 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 à Coordenadoria de Governança, Riscos e Conformidade os riscos considerados elevados, fora do apetite a riscos da instituição.
- VI - Garantir que as informações sobre o risco estejam disponíveis para tomada de decisões.



**UNIDADE DE
AUDITORIA INTERNA**

- I - Realizar auditoria com o objetivo de avaliar e melhorar a maturidade e a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos.
- II - Comunicar os resultados da auditoria à Alta Administração por ocasião dos reportes administrativo e funcional.



**GESTOR
DE RISCOS**

METODOLOGIA

A Metodologia de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Paraná fundamenta-se na norma ABNT NBR ISO 31000:2018 e na 2ª edição do Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União. Seu objetivo é delinear todas as etapas e diretrizes necessárias para a implementação eficaz do gerenciamento de 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.

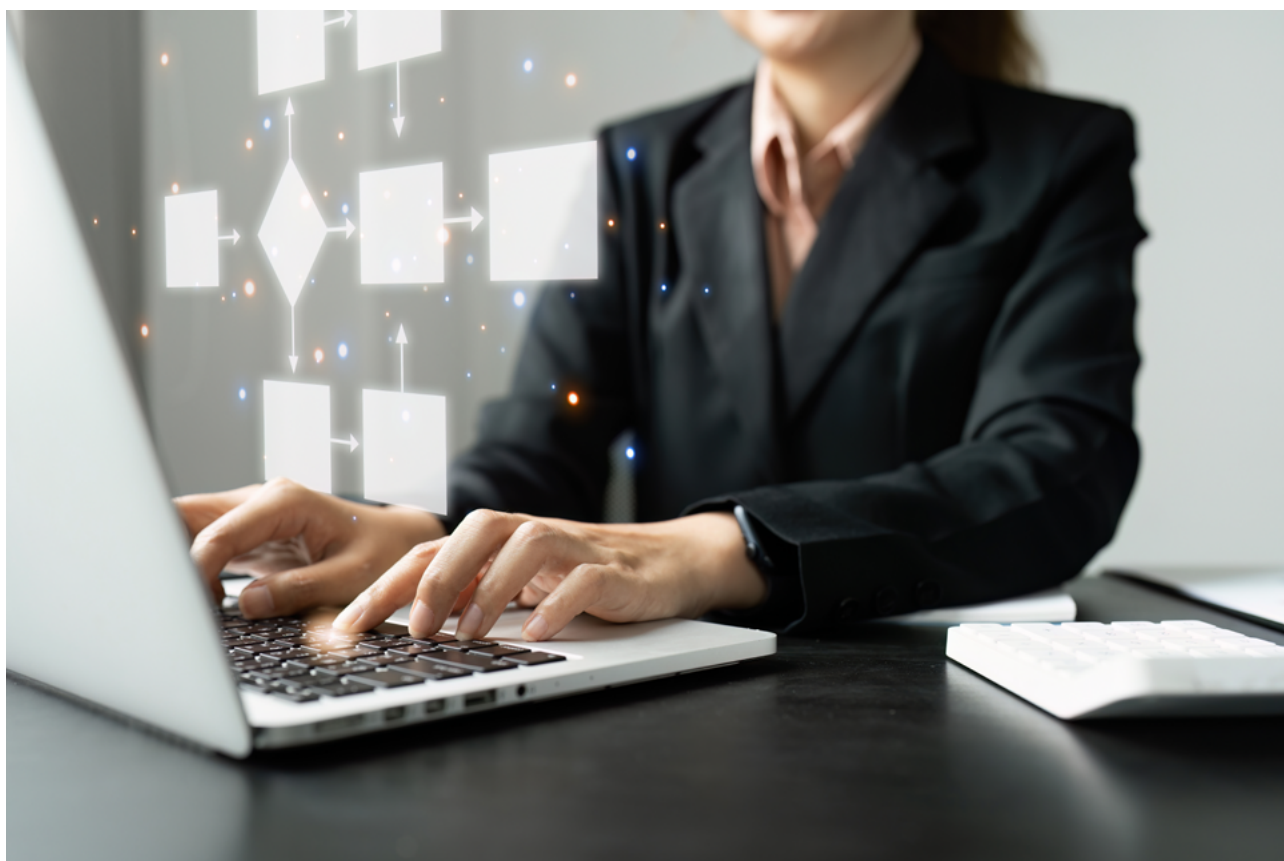
Tudo começa nesta importante etapa onde é escolhido o objeto de Gestão de Riscos, o qual deve ser de amplo conhecimento de quem atuará no processo de gerenciamento de riscos, em especial sobre seu objetivo e a sua entrega de valor para o cliente. O sucesso das próximas etapas depende diretamente do correto entendimento sobre este objetivo.

Lembre-se que o Objeto de Gestão de Riscos pode consistir em: objetivos, resultados, metas, processos de trabalho, atividades, projetos, contratações, informações/dados (segurança da informação), integridade e ética, iniciativas ou ações de plano institucional, unidades organizacionais, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos do Poder Judiciário do Estado do Paraná.

Caso o Objeto da Gestão de Riscos seja um Processo de Trabalho, sua escolha deve considerar dois importantes pontos:

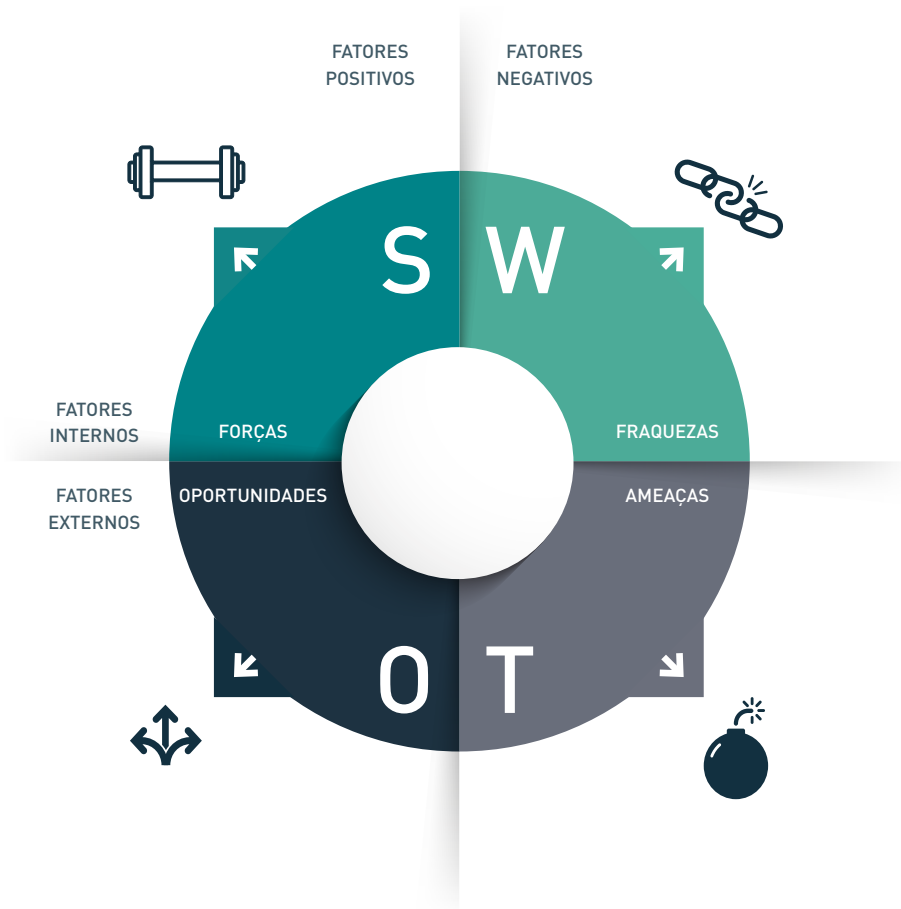
- a.** ser realizada pelo gestor de riscos ou pelo gestor do processo de trabalho (em geral, são a mesma pessoa); e
- b.** considerar quais são os processos mais expostos aos eventos de risco ou mais relevantes para o atingimento dos objetivos da unidade e dos objetivos estratégicos da instituição.

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 seu 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 na identificação 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 de riscos é essencial para identificar e documentar todos os possíveis eventos de riscos que podem afetar o objetivo de um processo, projeto, contratação ou qualquer outro objeto de gerenciamento de riscos. Utilizando técnicas como *brainstorming*, entrevistas e análise SWOT, faz-se a coleta de informações sobre potenciais riscos, que deverão ser descritos detalhadamente, incluindo suas causas e impactos potenciais.



ATENÇÃO: ao identificar um risco, certifique-se de que o evento não se trata de um problema.

Diferenciação entre Risco e Problema

Um problema pode ser definido como uma situação ou condição já existente que impacta, no momento presente, os objetivos de uma instituição.

Por outro lado, o risco está relacionado a eventos futuros e, quando se concretiza, transforma-se em um problema.

Em suma, o risco se refere a incertezas e eventos futuros, enquanto o problema diz respeito a uma realidade presente, que já está ocorrendo.

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.

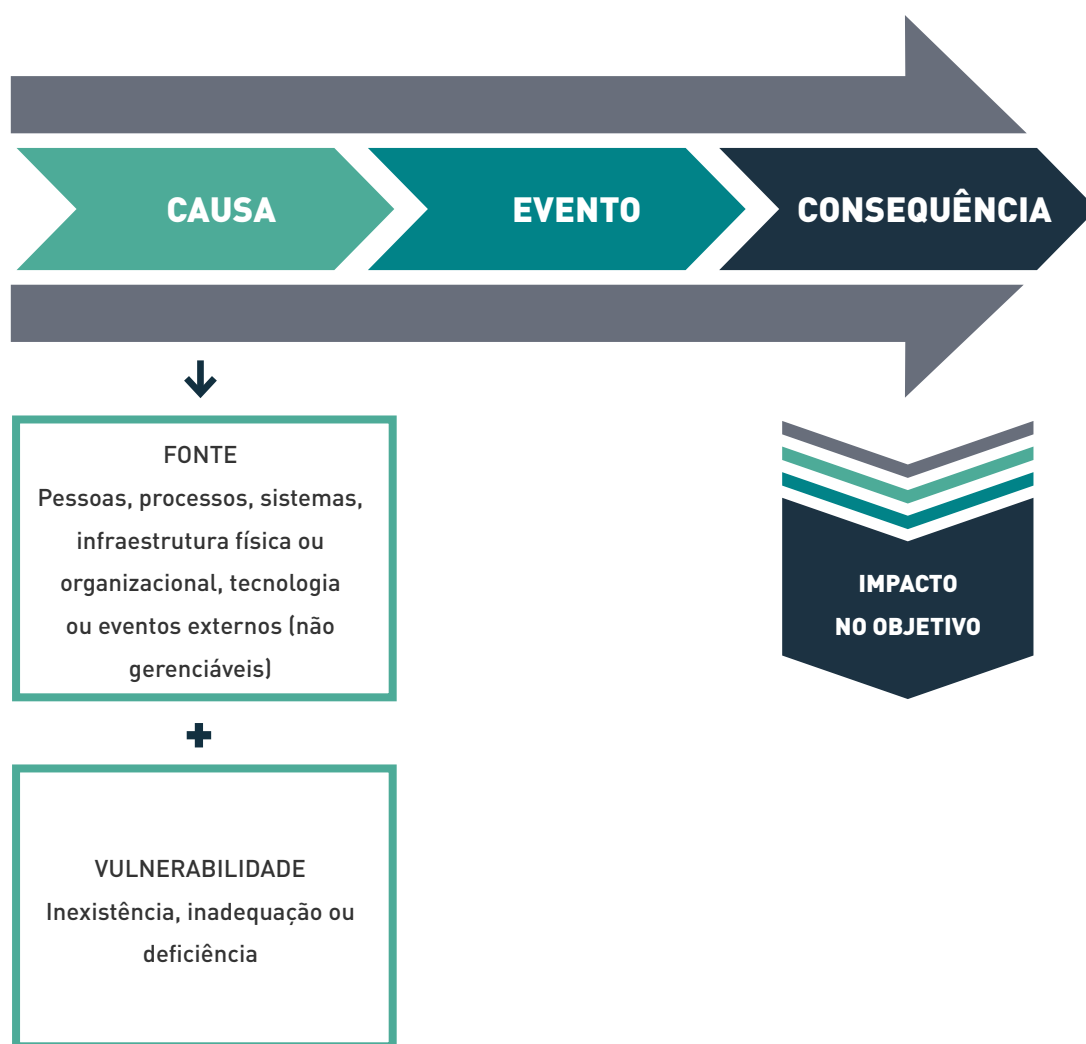


BRAINSTORMING

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 o atingimento do objetivo. Recomenda-se, portanto, que sejam aquelas que possuam maior conhecimento do processo de trabalho.

Na figura a seguir, verifica-se que o evento de riscos é originado por uma ou mais causas que trarão determinadas consequências ao objetivo do processo de trabalho ou ao objeto do gerenciamento de riscos sob análise.



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.



DICA: Nesta etapa, é comum observar que os riscos identificados inicialmente não são propriamente riscos, mas sim causas ou consequências. Uma dica é considerar que pessoas, sistemas e infraestrutura geralmente são fontes de risco, ou seja, causas, e não o risco em si.

EXEMPLOS DE CAUSAS DE RISCOS

FATOR DE RISCO	FRAGILIDADE
Pessoa	Falta de capacitação, escassez de mão de obra, falta de motivação, excesso de trabalho
Processo	Ineficiente, desnecessário, mal planejado
Sistema	Inexistente, inseguro, não integrado aos outros sistemas, ultrapassado
Tecnologia	Alta complexidade, custo elevado, pouca acessibilidade, ultrapassada
Infraestrutura	Deficiente, inapropriada
Evento externo	Instabilidade econômica, conflitos internacionais, influências políticas

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:



REFLEXÃO IMPORTANTE APÓS A CONCLUSÃO DA ETAPA DE IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS:

QUESTÃO 1:

O risco identificado é um evento incerto e futuro?

QUESTÃO 2:

O risco identificado, caso se concretize, será capaz de impactar no objetivo do meu processo?

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.

O sucesso desta etapa depende da correta aplicação de 4 passos fundamentais:

PASSO 1:

Identificar os controles existentes, já implementados ao processo de trabalho.

Como já mencionado, controles são ações tomadas para prover alguma garantia de que os objetivos estabelecidos serão alcançados. Eles podem ser classificados como preventivos (atuam na causa), detectivos (relacionados com a detecção do risco) e corretivos ou 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-se também os controles.

Exemplos de controles:

Tipo de controle: SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES

Quando utilizar: Em todos os casos apresentados no Decreto Judiciário nº 510/2024, que dispõe sobre a Política de Segregação de Funções no TJPR.

Como utilizar: Definir previamente, para cada processo de trabalho, a competência e a atuação das unidades participantes.

Quem deve realizar: Os responsáveis pelas Unidades Administrativas e os servidores atuantes em cada processo de trabalho.

Tipo de controle: CONFERÊNCIA

Quando utilizar: Na avaliação do pleno atendimento de etapas de processos padronizados por legislação externa e/ou por normas internas.

Como utilizar: Por meio da elaboração de checklists padronizados para cada etapa do processo.

Quem deve realizar: A conferência deve ser realizada pelo próprio servidor responsável pela atividade.



Conheça a Política
de Segregação de
Funções do TJPR

Tipo de controle: DUPLA VERIFICAÇÃO

Quando utilizar: Em atividades em que houver maior probabilidade da ocorrência de equívocos administrativos pelo servidor responsável.

Como utilizar: Deverá ser emitido um documento que valide as informações constantes na tarefa realizada pelo servidor responsável, podendo ainda ser emitida concordância ao final do documento elaborado, havendo corresponsabilidade pela atividade realizada.

Quem deve realizar: Preferencialmente deverá ser realizado pelo superior hierárquico, podendo eventualmente ser designado um servidor alheio ao primeiro.

Tipo de controle: PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)

Quando utilizar: Em atividades padronizadas e de natureza repetitiva.

Como utilizar: A unidade responsável pela atividade deverá estabelecer regras e procedimentos internos padronizados, devendo ser emitido documento padrão com as informações afetas a tarefa realizada.

Quem deve realizar: As regras e procedimentos devem ser estabelecidos por cada unidade, devendo ser seguida por todos os servidores em suas tarefas, cabendo ao superior hierárquico a supervisão do atendimento ao padrão estabelecido.

Tipo de controle: CONTROLE DE ACESSO A RECURSOS

Quando utilizar: Quando normatizado pela instituição e sempre que as unidades responsáveis identificarem a necessidade da utilização de senhas ou controles físicos para restringir o acesso a recursos, sejam tecnológicos ou materiais.

Como utilizar: Implementando medidas de restrição de acesso física ou tecnológica, conforme a necessidade identificada ou estabelecida nas normativas existentes.

Quem deve realizar: A inserção e a responsabilidade pelas senhas são próprias de cada unidade, cabendo a solicitação de apoio ao setor especializado, caso identificada a necessidade.

Configuram-se ainda outros procedimentos de controles internos:

CONCILIAÇÕES: Conferência da mesma informação vinda de bases diferentes, como na conciliação bancária do controle financeiro com fluxo de caixa;

CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO: Promoção de cursos, palestras, seminários, entre outros similares;

POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS: Instruções Normativas, Decretos Judiciários, entre outros atos normativos.

SISTEMAS INFORMATIZADOS: sistemas para controles de acesso, sistemas de log e monitoramento para detectar acessos não autorizados.

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, 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

PASSO 2:

Analisar a probabilidade de ocorrência do evento de risco, considerando os controles existentes (implementados).

TABELA DE PROBABILIDADES

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO	GRAU
Raro	Evento ocorre somente em circunstâncias extraordinárias.	1
Pouco provável	Evento com baixa frequência de ocorrência durante o período determinado para o objetivo.	2
Provável	Evento com razoável frequência de ocorrência durante o período determinado para o objetivo.	3
Muito provável	Evento que se repete com alta frequência durante o período determinado para o objetivo.	4
Praticamente certo	Evento com ocorrência praticamente certa durante o período determinado para o objetivo.	5



Na incerteza sobre a probabilidade, deve-se escolher o maior grau.

PASSO 3:

Analisar o impacto do evento de risco, levando em consideração a capacidade de comprometimento do objetivo ou resultado.

TABELA DE IMPACTO

IMPACTO	DESCRIÇÃO	GRAU
Muito baixo	Impacto tem influência mínima no alcance do objetivo ou resultado, ou seja, na prática não afeta o atingimento do objetivo.	1
Baixo	Impacto afeta parcialmente o alcance do objetivo ou resultado, porém não impede que a maior parte do objetivo seja alcançado.	2
Médio	Impacto compromete de maneira significativa o atingimento do objetivo ou resultado	3
Alto	Impacto prejudica grande parte do alcance do objetivo ou resultado.	4
Muito alto	Impacto inviabiliza completamente ou quase completamente o alcance do objetivo ou resultado.	5



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

Lembre-se que a probabilidade refere-se à possibilidade de ocorrência de um evento dentro de um prazo estabelecido para atingir o objetivo ou resultado desejado. Já o impacto avalia o grau de possível comprometimento do objetivo ou resultado.

PASSO 4:

Determinar o nível de risco real, de acordo com o valor atribuído a cada célula da matriz de risco.

MATRIZ DE RISCO

IMPACTO ↑	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	Praticamente certo
		PROBABILIDADE →				

NÍVEL DE RISCO

O nível de risco é determinado pelo valor atribuído a cada célula da matriz, não sendo necessário o uso de uma fórmula matemática específica. Há 25 níveis de risco possíveis, cada um vinculado a uma estimativa de probabilidade e impacto.

A matriz de risco classifica os diferentes níveis de risco, começando pelo mais baixo, atribuído ao nível 1 (evento muito raro, com impacto muito baixo), até o mais alto, atribuído ao nível 25 (evento praticamente certo, com impacto muito alto).

Esta abordagem para obtenção do nível de risco prioriza o impacto como a dimensão mais relevante em relação à probabilidade de ocorrência do evento de risco. Isso significa que um risco (risco A) com impacto 4 (alto) e probabilidade 2 (pouco provável) é considerado prioritário em relação a um risco (risco B) com probabilidade 4 (muito provável) e impacto 2 (baixo), conforme pode ser demonstrado na matriz abaixo:

IMPACTO	Muito Alto	15	19	22	24	25
	Alto	10	14 (risco A)	18	21	23
	Médio	6	9	13	17	20
	Baixo	3	5	8	12 (risco B)	16
	Muito Baixo	1	2	4	7	11
PROBABILIDADE						
		Raro	Pouco Provável	Provável	Muito Provável	Praticamente certo

No exemplo acima, o risco “A” possui nível de risco 14, enquanto o risco “B” possui nível de risco 12.

As metodologias que utilizam fórmulas para a obtenção do Nível de Risco, tais como $NR = P \times I$, tratam os riscos mencionados no exemplo anterior como equivalentes, pois ambos teriam nível de risco igual a 8.



IMPORTANTE! Segundo o Tribunal de Contas da União (2020), avaliar os riscos considerando-se a situação atual implica em examinar a realidade com todos os controles já em funcionamento. Há metodologias que denominam esse processo como avaliação de risco residual, indicando o nível de risco remanescente após a implementação dos controles. No entanto, é importante compreender que este nível de risco residual representa de fato o risco ao qual o gestor está exposto de maneira efetiva. Portanto, é mais apropriado referir-se a ele como “risco real”, pois reflete a situação verdadeira e atual do contexto de gerenciamento de riscos.

**REFLEXÃO IMPORTANTE SOBRE CADA UM DOS EVENTOS IDENTIFICADOS NA FASE ANTERIOR,
PARA UMA BOA ANÁLISE DOS RISCOS:**



QUESTÃO 1:
Quais controles eu já
posso?



QUESTÃO 2:
Qual a eficácia destes
controles?



QUESTÃO 3:
Com meus controles
atuais e o histórico
do processo, qual é a
probabilidade deste
risco se concretizar?



QUESTÃO 4:
Com os controles
atuais e considerando
situações reais
ou hipotéticas de
concretização do risco,
qual será o impacto
causado no meu
objetivo ou resultado?

AVALIAÇÃO DOS RISCOS



Consiste na comparação do nível de risco com o limite de exposição a riscos da instituição para determinar o tratamento a ser estabelecido.

Após a fase de Análise de Riscos, inicia-se a fase de Avaliação, que fornece uma lista de riscos ordenada por nível de risco, configurando-se como subsídio essencial para a tomada de decisões do gestor na fase de tratamento e sendo crucial para a definição acerca da priorização dos riscos mais críticos.

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

NÍVEL DE RISCO	
Baixo	1-6
Médio	7-19
Alto	20-25

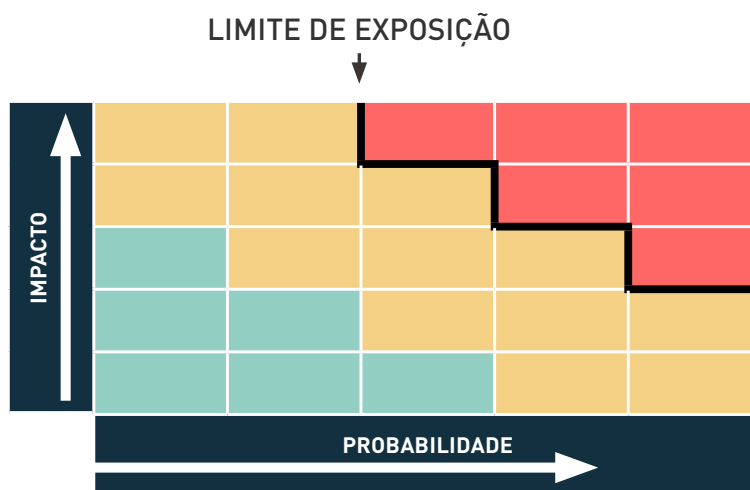
LIMITES DE EXPOSIÇÃO AO RISCO

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:

NÍVEL DE RISCO		DIRETRIZ PARA A RESPOSTA
Alto	20-25	Nível de risco inaceitável: Os riscos contidos na faixa vermelha estão acima do limite de exposição da instituição e, portanto, requerem um tratamento específico.
Médio	7-19	Nível de risco aceitável: Os riscos contidos na faixa amarela estão dentro do apetite a riscos da instituição, sendo o seu tratamento facultativo, mas há necessidade de monitoramento contínuo.
Baixo	1-6	Nível de risco aceitável: Os riscos contidos na faixa verde estão dentro do apetite a riscos da instituição.

MATRIZ SIMPLES DE RISCOS E LIMITE DE EXPOSIÇÃO AO RISCO



CATEGORIAS DE RISCO

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



Risco Financeiro: evento que pode comprometer a capacidade da instituição de dispor dos recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou que possa comprometer a própria execução orçamentária, acarretar prejuízo ao erário ou, ainda, a diminuição ou perda do patrimônio do Tribunal de Justiça.



Risco Legal: evento derivado de inovações ou alterações legislativas ou normativas que pode comprometer as atividades do Tribunal de Justiça.



Risco Reputacional: evento que pode comprometer a imagem da instituição e a confiança da sociedade em relação à competência do Tribunal de Justiça no desempenho da sua missão institucional, incluindo violações éticas, falta de sustentabilidade, falhas sistêmicas ou repetidas, levando a danos à reputação e/ou destruição da confiança e das relações.



Risco de Integridade: evento relacionado à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que pode comprometer os valores preconizados pelo Tribunal de Justiça.



Risco Operacional: evento que pode comprometer as atividades do Tribunal de Justiça em decorrência de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, recursos humanos, infraestrutura ou sistema.



Risco de Governança: evento decorrente de planos, prioridades, autoridades e responsabilidades pouco claros e/ou supervisão ineficaz ou desproporcional na tomada de decisões e/ou desempenho.



Risco de Estratégia: evento decorrente da identificação ou perseguição de uma estratégia mal definida ou baseada em dados falhos ou imprecisos e que não apoiam a concretização dos compromissos, planos e/ou objetivos do Tribunal de Justiça.



Risco de Projeto/Programa: risco de que programas e projetos não estejam alinhados com prioridades estratégicas e não entreguem com sucesso e segurança os requisitos e benefícios pretendidos dentro do prazo, custo e qualidade esperados.



Risco de Segurança: evento decorrente de uma falha em impedir acesso não autorizado e/ou inapropriado ao patrimônio e às informações, incluindo segurança cibernética e não conformidade com a proteção de dados.



Risco de Informação: evento que pode prejudicar a disponibilidade de informações, afetando a tomada de decisões e a prestação de contas à sociedade.



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 priorizados, 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.

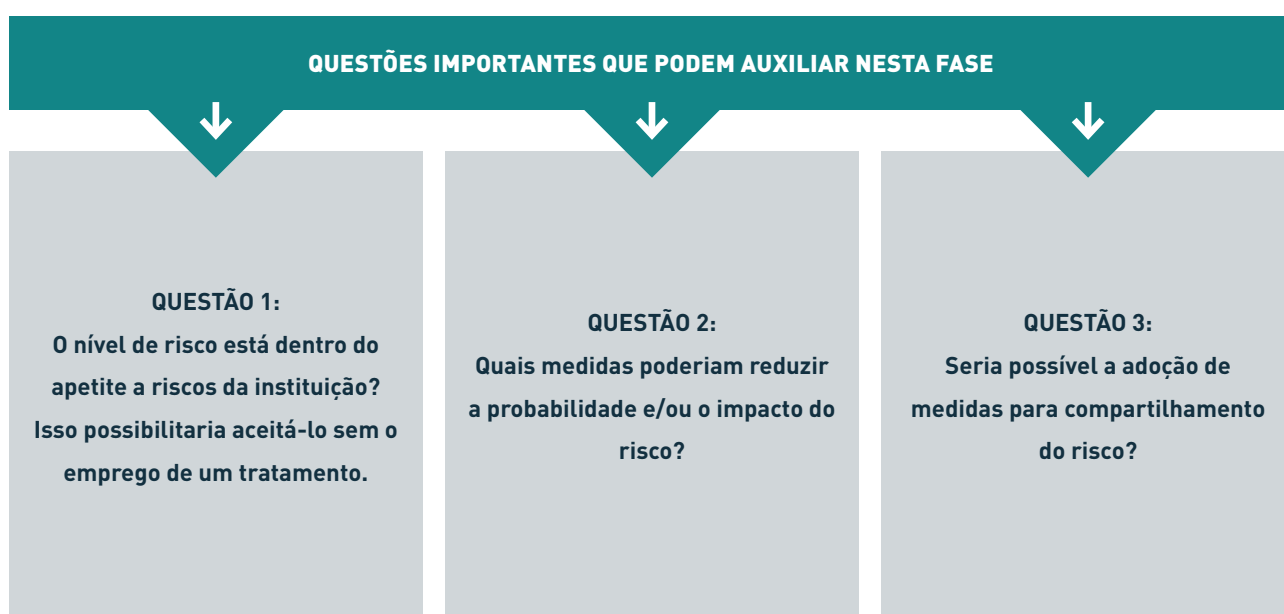
Seguem abaixo as possíveis opções de resposta ao risco:



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 que serão mitigados.

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



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 a serem mitigados, assim como as que mais reduzam o nível de risco.



Fique atento para não empregar incorretamente as respostas

Alguns exemplos de procedimentos incorretos:

Para este quadro de exemplos, vamos usar a unidade fictícia chamada Divisão de Qualidade (DQ), da Coordenadoria Suplementar (CS), da Secretaria de Benefícios (SEBE).

NÍVEL DE RISCO	RESPOSTA	TRATAMENTO	RESPONSÁVEL	PRAZO	ENTENDA MELHOR
Alto	Mitigar	1. Envio de mensageiro alertando sobre os prazos. 2. Realizar <i>check-list</i> .	DQ	Mensal	Para a ação de tratamento não cabe a descrição da execução de um controle. Neste caso, uma medida de mitigação seria a implantação do procedimento de envio mensal de mensageiro e o outro seria a implementação do controle chamado <i>checklist</i> mensal. Ainda, o prazo a ser escolhido precisa ser o período necessário para que estes controles sejam implementados e incorporados ao processo, como por exemplo 30 dias.
Alto	Evitar	Implantar <i>check-list</i> .	DQ	30 dias	A utilização da resposta “Evitar” implica a desistência (descontinuidade) de um processo ou projeto em virtude do elevado risco associado, o que torna sua aplicação extremamente rara. Neste caso, a resposta deveria ser “Mitigar”.
Alto	Compartilhar	Solicitar que a outra Divisão envolvida no processo estabeleça um <i>check-list</i> .	DQ	30 dias	A resposta “Compartilhar” só pode ser utilizada pelo gestor quando for possível a transferência da maior parte de um possível impacto a um terceiro externo à instituição. Destaca-se aqui que não se pode compartilhar um risco com outra unidade interna do Tribunal de Justiça.
Médio	Mitigar	1. Implantar uma melhoria no sistema informatizado. 2. Publicar uma Instrução Normativa.	1. Informática 2. Presidência	180 dias	Não se pode colocar como responsável uma unidade fora do meu controle de ação. Neste caso, como a ação não está ao alcance da área gestora do risco, deve-se estabelecer para o tratamento 1 a ação de formalização da proposição da melhoria desejada no sistema e para o tratamento 2 a formalização da proposta com a minuta da IN.
Baixo	Mitigar	Designar um servidor exclusivamente para realização da dupla checagem no processo.	DQ	15 dias	Como o nível de risco é baixo, deve-se avaliar o custo-benefício do controle escolhido. Neste caso, a unidade designaria 1 servidor exclusivo para mitigar um nível de risco baixo, sendo que poderia simplesmente aceitar o risco, por estar dentro do apetite a riscos da instituição.
Alto	Aceitar	Sem ação de tratamento.	Sem responsável	Sem prazo	Trata-se de um nível de risco fora do apetite a riscos da instituição, sendo necessária a escolha de um tratamento para mitigação, ou não sendo possível, uma justificativa com aval da Coordenadoria de Suplementos e da Secretaria de Benefícios.

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:

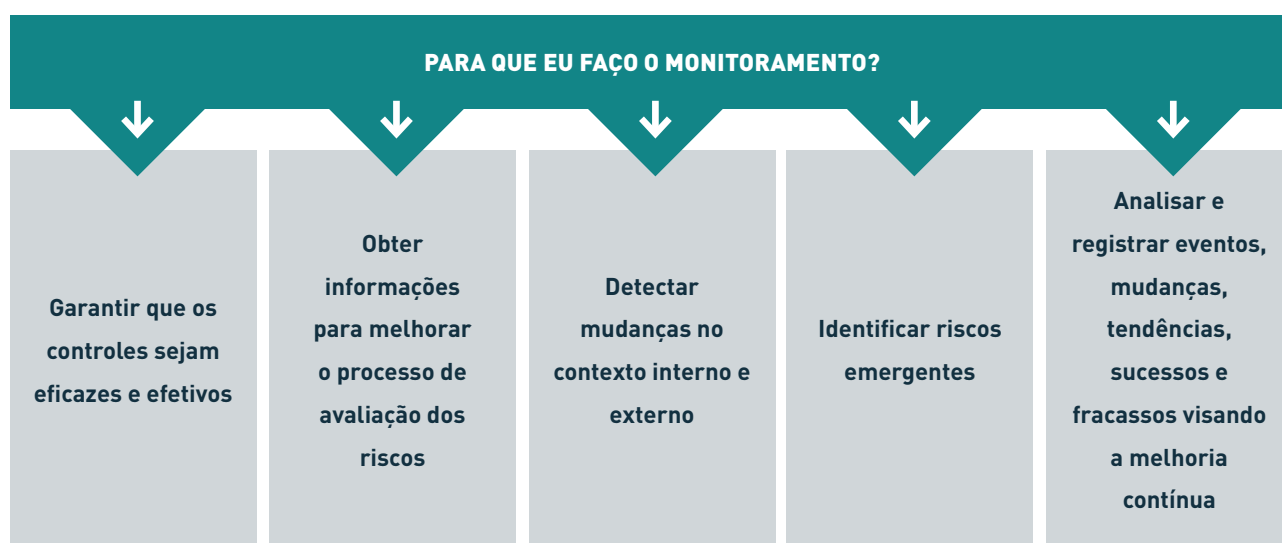
- a. mediante atividades contínuas de avaliação;
- b. por meio de avaliações independentes.

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.

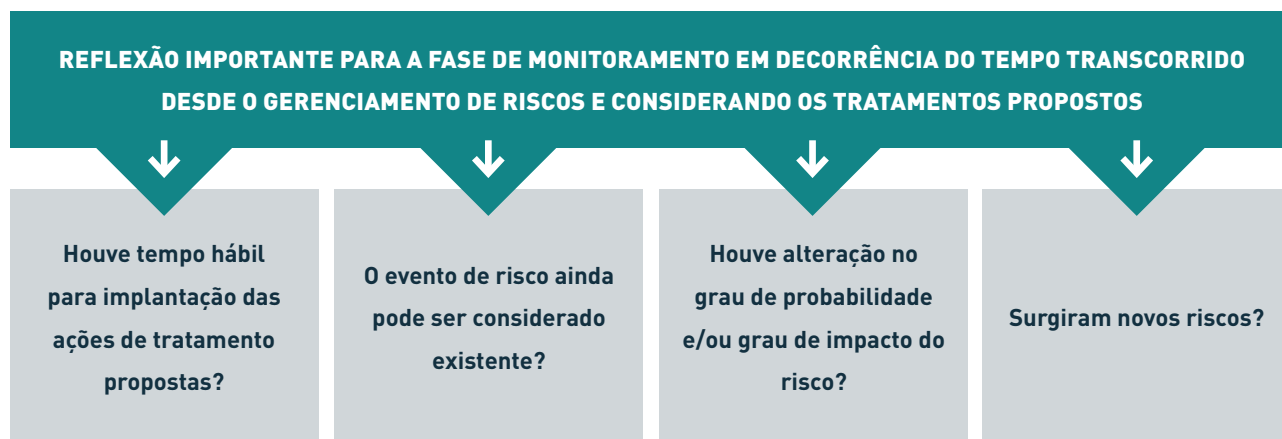
Importante ressaltar que o monitoramento deve considerar o tempo necessário para que as medidas mitigadoras dos riscos produzam seus efeitos, bem como o seu custo não onere demasiadamente o processo.

É fundamental a definição da figura responsável pelas ações de monitoramento, assim como o estabelecimento dos prazos.

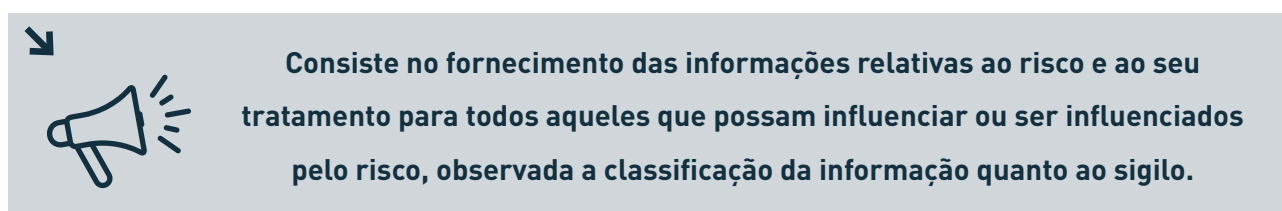


No que se refere à avaliação independente, ela deve observar a frequência adequada, que deve levar em conta as mudanças que ocorrem no ambiente, os riscos associados, a competência e a experiência dos envolvidos na gestão de riscos.

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 da Unidade de Auditoria Interna.



COMUNICAÇÃO

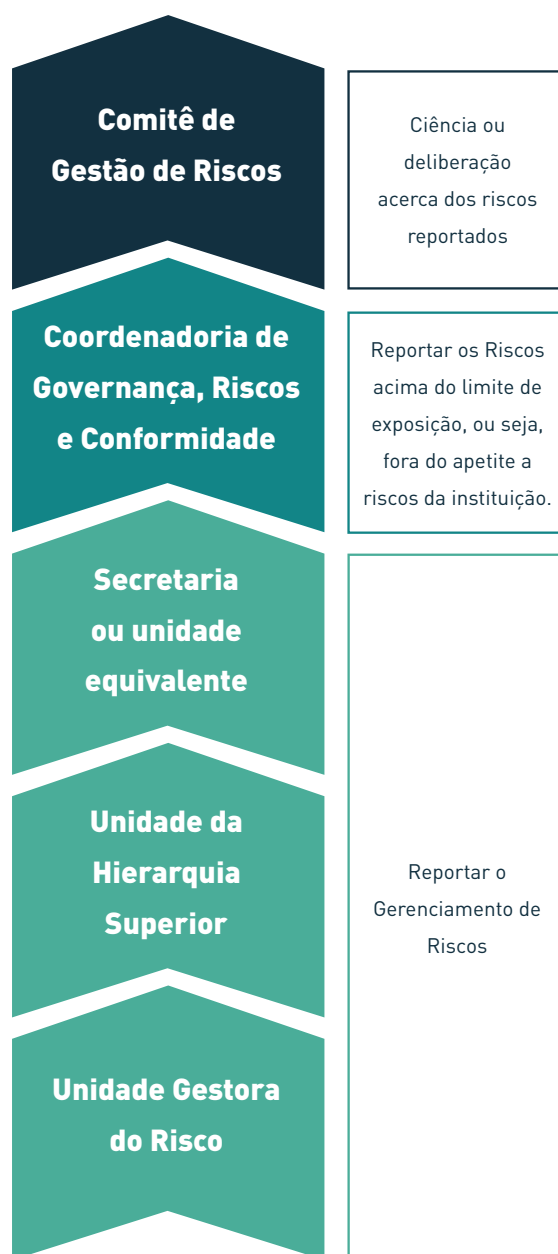


A comunicação dos riscos é um elemento chave para a sua gestão eficiente.

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.



Toda a comunicação referente a gestão de riscos deve ser realizada via **sistema de gestão de riscos adotado pelo TJPR**, tanto para gestores, quanto para a Alta Administração, garantindo uma padronização e evitando risco de perda de informações em processos burocráticos.

GESTÃO DE RISCOS DAS CONTRATAÇÕES

A gestão dos riscos nas contratações é uma obrigação dos órgãos públicos, de acordo com a Lei Federal nº 14.133/2021, regulamentada no Estado do Paraná pelo Decreto no 10.086/2022, o qual foi parcialmente adotado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Paraná através do [Decreto Judiciário no 269/2022](#).

No TJPR o gerenciamento de riscos das contratações poderá ser dispensado nas seguintes hipóteses:

I - nas contratações diretas (inexigibilidade ou dispensa de licitação) de pequeno valor e nas emer-

genciais, com fundamento nos incisos I, II e VIII do art. 75 da Lei Federal n.º 14.133, de 2021;

II - nas contratações em que não houver custo e/ou nas que gere receita para este Poder Judiciário;

III - na doação de bem móvel ou imóvel e na cessão de uso de bem imóvel.

Além dos casos citados acima, poderá haver a dispensa do gerenciamento de riscos nos processos de contratação direta nos casos em que esses documentos se mostrarem inúteis ou contraproducentes, desde que devidamente fundamentado e ratificado pela autoridade competente.

O gerenciamento de riscos deverá envolver todas as etapas do processo da contratação e deverá ser atualizado e juntado aos autos nas seguintes etapas:

I - ao final da elaboração do estudo técnico preliminar (não exige informações de monitoramento);

II - ao final da elaboração do termo de referência, anteprojeto, projeto básico e/ou projeto executivo (monitoramento necessário);

III - após a fase de seleção do fornecedor (monitoramento necessário); e

IV - após eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização (monitoramento necessário).

O objetivo do Mapa de Riscos é assegurar, com um elevado nível de confiabilidade, o alcance dos objetivos que motivaram a contratação, de maneira eficiente e eficaz, abrangendo também a fase de execução contratual.



Conheça o Decreto

Judiciário nº

269/2022, atualizado

até o DJ nº 410/2024

GESTÃO DE RISCOS DE INTEGRIDADE



Risco de Integridade: evento relacionado à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que pode comprometer os valores preconizados pelo Tribunal de Justiça.

A Gestão de Riscos de Integridade é um componente essencial para assegurar a transparência, a ética e a eficiência nas atividades do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Este processo visa identificar, avaliar e mitigar riscos que possam comprometer a integridade institucional, prevenindo fraudes, corrupções e demais irregularidades

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS DE INTEGRIDADE

1. **Prevenção de Fraudes e Corrupção:** implementar controles internos robustos para evitar a ocorrência de atos ilícitos.
2. **Deteção de Irregularidades:** desenvolver mecanismos eficazes para identificar rapidamente qualquer desvio de conduta.
3. **Remediação de Problemas:** estabelecer procedimentos claros para corrigir e punir irregularidades detectadas.
4. **Promoção da Transparência:** assegurar que todas as ações e decisões sejam tomadas de forma transparente e ética.
5. **Fortalecimento da Cultura de Integridade:** fomentar um ambiente organizacional que valorize e pratique a integridade em todas as suas atividades.

ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS DE INTEGRIDADE

A Gestão de Riscos de Integridade adota a mesma metodologia aplicada ao gerenciamento de riscos dos demais objetos, conforme descrito neste Manual. Contudo, distingue-se pelo enfoque direcionado das análises e das ações de tratamento, que priorizam estratégias integradas de prevenção, detecção e remediação, assegurando uma abordagem mais completa e eficaz para mitigar ameaças à integridade.



No TJPR a Gestão de Riscos de Integridade compõe um dos pilares de seu Programa de Integridade, demonstrando a importância do gerenciamento ativo e eficaz de riscos para a consolidação de uma cultura de integridade no Judiciário paranaense.

**Conheça o Programa de
Integridade do TJPR:**



Desse modo, a gestão de riscos de integridade é, portanto, uma ferramenta indispensável para garantir que o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná opere de maneira ética, transparente e eficiente, cumprindo sua missão de servir à sociedade com justiça e equidade.

CONCLUSÃO



A Gestão de Riscos é instrumento essencial para o desenvolvimento da Boa Governança no TJPR. Neste aspecto, todas as unidades, sejam administrativas ou judiciais, devem estar 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 a 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.

Além disso, o gerenciamento de riscos deve estar atento a objetos específicos e de grande importância para a instituição, como as contratações e a integridade.

**Para manter-se atualizado sobre
a Gestão de Riscos do Poder
Judiciário do Estado do Paraná,
visite o Portal da Governança
Institucional.**



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 de abril de 2021.

Guia de Identificação de Riscos. Disponível em: <https://www.gov.br/anm/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/gerenciamento-de-riscos/guia-de-identificacao-de-riscos>. Acesso em: 21 de maio de 2024.

Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Norte, Manual de Auditoria, Inspeção Administrativa e Fiscalização, 2015.

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.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de gestão de riscos do TCU 2ª EDIÇÃO, 2020 / 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.

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>.

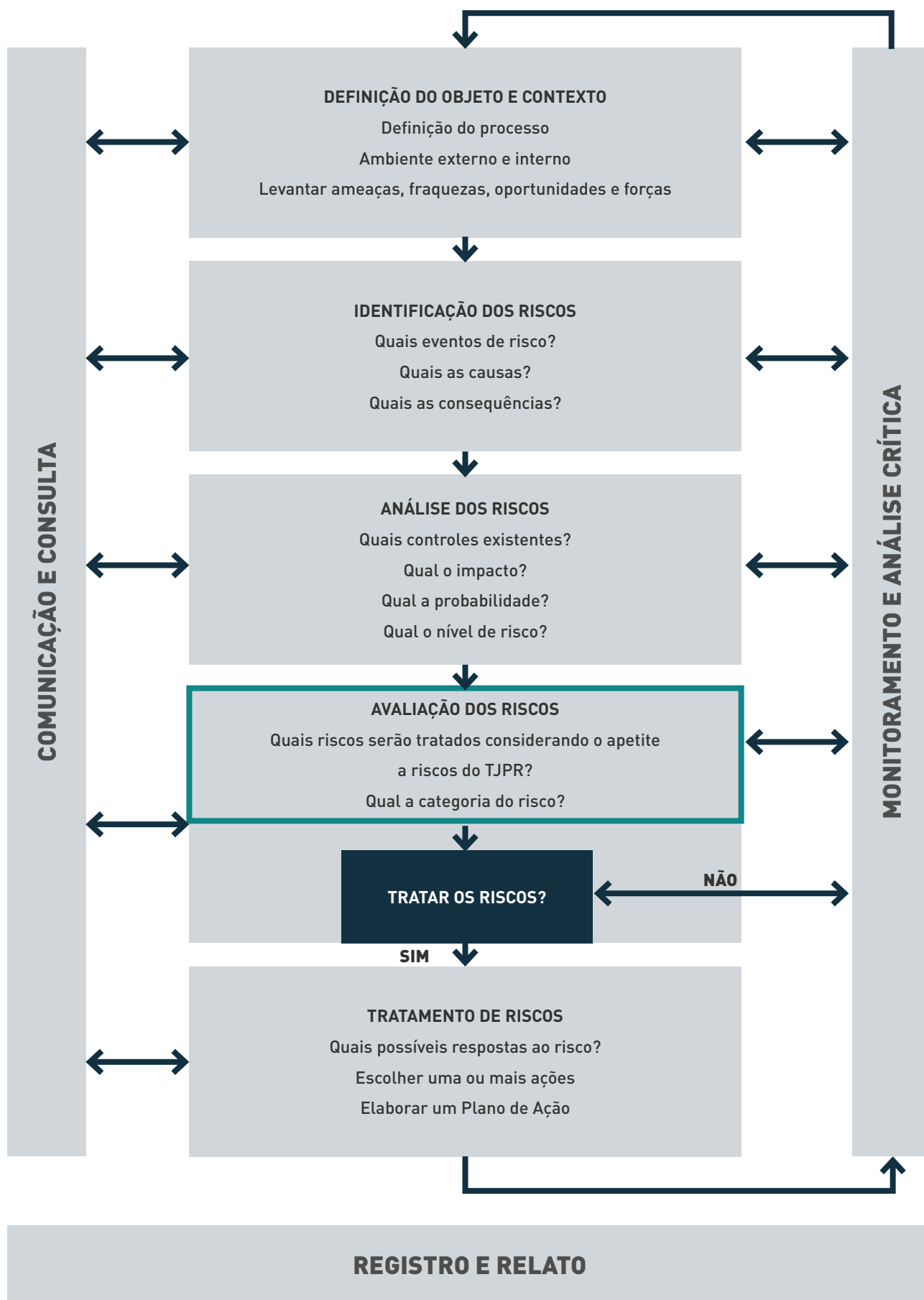
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Cadeia de Valor. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/cadeia-valor>.

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





TJPR
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO PARANÁ