



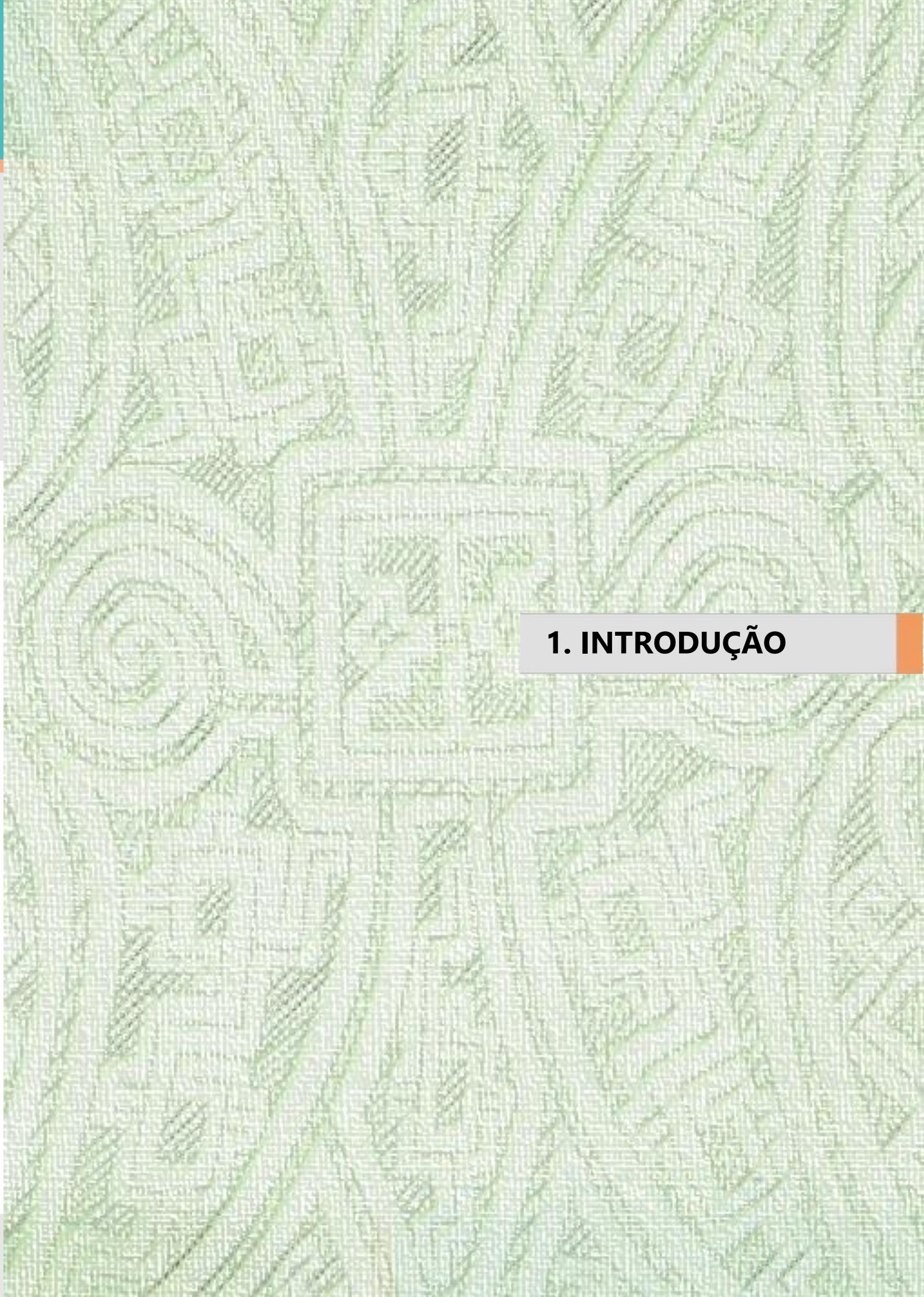
**Poder Judiciário**  
**Tribunal de Justiça do Estado do Pará**

# **Manual de Gestão de Riscos**

**Janeiro/2024**

# Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS DO PJPA.....	7
2.1 REFERÊNCIAS LEGAIS E FRAMEWORKS .....	7
2.2 CONCEITOS .....	8
3. OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS DO PJPA .....	11
4. ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS DO PJPA.....	14
5. INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS À GESTÃO DE PROCESSOS.....	19
5.1 METODOLOGIA DE TRABALHO .....	20
6. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS DO PJPA.....	24
6.1 ESCOPO, CONTEXTO E CRITÉRIOS .....	25
6.2 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS .....	26
6.2.1 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS .....	26
6.2.2 ANÁLISE DOS RISCOS .....	27
6.2.3 AVALIAÇÃO DOS RISCOS.....	33
7. TRATAMENTO DOS RISCOS DO PJPA.....	39
8. MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA.....	43
9. COMUNICAÇÃO E CONSULTA .....	45
10. CONTROLE DE APROVAÇÕES E REVISÕES .....	45
11. ANEXOS.....	47



# 1. INTRODUÇÃO

# 1. Introdução

Este instrumento visa explorar e atualizar os princípios, a estrutura e a Metodologia de Trabalho da Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Pará (PJPA), constante em seu Plano de Gestão de Riscos, publicado em 2019, com o propósito de disponibilizar os novos direcionamentos, os processos e os procedimentos a serem trilhados pelas Unidades Judiciárias e Administrativas deste Tribunal, na implementação efetiva do gerenciamento de riscos e controles.

O processo de construção deste documento iniciou-se com a avaliação da aplicabilidade do Plano de Gestão de Riscos do PJPA nos processos de trabalho. Os resultados permitiram a identificação de lacunas e oportunidades de melhoria da primeira versão, bem como a necessidade de adequação a novos normativos e boas práticas, culminando em atualizações e ajustes importantes. Desta forma, se dá início ao 2º ciclo da Gestão de Riscos do PJPA, incluindo: a revogação do Plano de Riscos do PJPA - 2019 e a publicação do Manual de Gestão de Riscos do PJPA, onde o novo Plano consta nos tópicos 06 a 10.

O Manual de Gestão de Riscos do PJPA apresenta uma nova metodologia de trabalho para o processo de identificação, análise, avaliação, resposta, tratamento e monitoramento de riscos, incluindo a integração da gestão de riscos à gestão de processos, como forma de alavancar os resultados do PJPA, visando alcançar os objetivos organizacionais, inclusive através do Planejamento Estratégico do PJPA.

Ao combinar as duas matérias, além de otimizar suas atividades, também pode-se identificar e mitigar potenciais ameaças de forma proativa.

A gestão de processos fornece uma estrutura sólida para entender, padronizar, documentar e aprimorar as atividades internas, enquanto a gestão de riscos permite uma abordagem sistemática para identificar, avaliar e gerenciar os riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos e

afetar o desempenho dos processos, projetos e programas. Quando essas duas áreas se complementam, as organizações podem tomar decisões mais informadas, melhorar a resiliência e alcançar resultados mais consistentes a longo prazo.

Além de oportunizar melhorias significativas na metodologia de trabalho, com a introdução de novos conceitos, definições e boas práticas, simplificação da matriz de riscos, através de alterações nas escalas de probabilidade e impacto, de inclusão do nível de confiança dos controles, para o cálculo do risco residual, bem como o apetite por riscos do PJPA.

Ademais, a oportunidade de armazenar e publicar as documentações pertinentes ao tema, no repositório eletrônico denominado Sistema Normativo Administrativo (SINAD), com livre acesso para os servidores(as) e magistrados(as) deste Tribunal, colaborando de forma significativa para a melhoria da comunicação interna.



## 2. FUNDAMENTOS

## 2. Fundamentos da Gestão de Riscos do PJPA

### 2.1 Referências legais e frameworks

O princípio teórico-conceitual da Metodologia de Trabalho da Gestão de Riscos do PJPA se baseia principalmente em *frameworks* internacionais, além de diretrizes, padrões nacionais e normativos relacionados à gestão de riscos e controles internos, como segue:

- COSO<sup>1</sup> ERM - *Enterprise Risk Management*, 2004
- COSO *Report. Internal Control: Integrated Framework*, 2014
- COSO ERM - *Integrating with Strategy and Performance*, 2017
- ABNT<sup>2</sup> NBR ISO 31000: 2018, Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade, 2018
- Portaria nº 3016/2019-GP, 2019 – Política de Gestão de Riscos do PJPA;
- Cartilha de Gestão de Riscos – CNJ<sup>3</sup>, 2019
- Resolução nº 309/2020-CNJ - Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário
- IIA<sup>4</sup> - Modelo das 3 três linhas do IIA 2020 - Uma atualização das três linhas de defesa
- BRASIL. Controladoria Geral da União. Metodologia de Gestão de Riscos, versão 2.0, 2021
- ABNT NBR ISO 31010: 2021, Gestão de Riscos - Técnicas para o processo de avaliação de riscos
- ABNT NBR ISO 31073: 2022, Vocabulário da Gestão de Riscos.
- BRASIL. Conselho da Justiça Federal. Guia de Gestão de Riscos, 2022.

---

<sup>1</sup> *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

<sup>2</sup> Associação Brasileira de Normas Técnicas

<sup>3</sup> Conselho Nacional de Justiça

<sup>4</sup> *The Institute of Internal Auditors*

## 2.2 Conceitos

Os conceitos abaixo estão descritos com base na ABNT NBR ISO 31073:2022, que institui um novo vocabulário de gestão de riscos, cabendo o tópico apenas aos novos conceitos, pertinentes ao conteúdo deste documento:

**Gestão de riscos:** atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.

**Processo de gestão de riscos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

**Objetivo:** resultado a ser alcançado.

**Parte interessada (stakeholder):** pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade.

**Identificação de riscos:** processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos.

**Risco:** efeito da incerteza nos objetivos.

**Fator de risco:** fator que tem uma grande influência no risco.

**Evento:** ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias.

**Vulnerabilidade:** propriedades intrínsecas de algo, resultando em suscetibilidade a uma fonte de risco que pode levar a um evento com uma consequência.

**Consequência:** resultado de um evento que afeta os objetivos.

**Probabilidade:** chance de algo acontecer.

**Nível de risco:** magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades.

**Risco residual:** risco remanescente após o tratamento do risco.

**Tolerância ao risco:** disposição da organização ou da parte interessada em suportar o risco residual, a fim de atingir seus objetivos.

**Apetite por riscos:** quantidade e tipo de riscos que uma organização está preparada para buscar, reter ou assumir.

**Análise de riscos:** processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco. A análise de riscos fornece a base para a avaliação de riscos e para as decisões sobre o tratamento de riscos.

**Avaliação de riscos:** processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco para determinar se o risco é aceitável ou tolerável. A avaliação de riscos auxilia na decisão sobre o tratamento de riscos.

**Tratamento de riscos:** processo para modificar o risco.

**Processo de avaliação de riscos:** processo global de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos.

**Controle de risco:** medida que mantém e/ou modifica o risco.

**Monitoramento:** verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.

**Contexto externo:** ambiente externo no qual a organização busca atingir seus objetivos, incluindo o ambiente cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, seja internacional, nacional, regional ou local.

**Contexto interno:** ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos, podendo incluir governança, cultura e estrutura organizacional, funções, responsabilidades, políticas, objetivos, estratégias, capital, tempo e tecnologias.



### 3. Objetivos da Gestão de Riscos do PJPA

A gestão de riscos do PJPA tem como objetivos fundamentais, identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos afetos ao Poder Judiciário, aprimorando a eficiência, a eficácia, a efetividade, a integridade, a segurança e a transparência das atividades judiciais e administrativas.

Busca-se minimizar ou usufruir dos riscos de forma a maximizar os resultados e proteger-se contra ameaças potenciais, aproveitar oportunidades, tomar decisões informadas, garantir a sobrevivência, o sucesso a longo prazo e alcançar os objetivos organizacionais. Alguns dos principais objetivos incluem:

**Eficiência na operação:** identificar e minimizar riscos que possam atrasar ou prejudicar a eficiência dos processos de trabalho, melhorando a gestão de recursos e prazos, fomentando a proatividade.

**Redução de custos:** minimizar custos operacionais, evitando retrabalhos e perdas e otimizando a alocação de recursos.

**Proteger a integridade institucional:** mitigar riscos que possam ameaçar a reputação, a imagem e a integridade da Instituição, garantindo que atue com imparcialidade e justiça.

**Segurança da informação:** proteger informações sensíveis e confidenciais relacionadas a processos judiciais e de trabalho, promovendo a privacidade e a segurança de dados pessoais.

**Resposta a crises:** desenvolver planos de contingência e estratégias de resposta a crises para minimizar o impacto de eventos inesperados que possam prejudicar o funcionamento do Tribunal, abordando explicitamente a incerteza e aumentando o controle interno da gestão.

**Tomada de decisões:** fornecer informações e dados embasados em riscos para apoiar decisões, garantindo que sejam baseadas em critérios consistentes e transparentes, considerando fatores humanos, sociais, culturais, entre outros.

Garantir a continuidade dos serviços: desenvolver planos de continuidade para garantir a operacionalidade contínua em situações de crise.

Promover uma cultura de gestão de riscos: cultivar uma cultura organizacional que valorize a identificação, análise, avaliação e mitigação contínua de riscos como parte integrante da gestão eficaz.

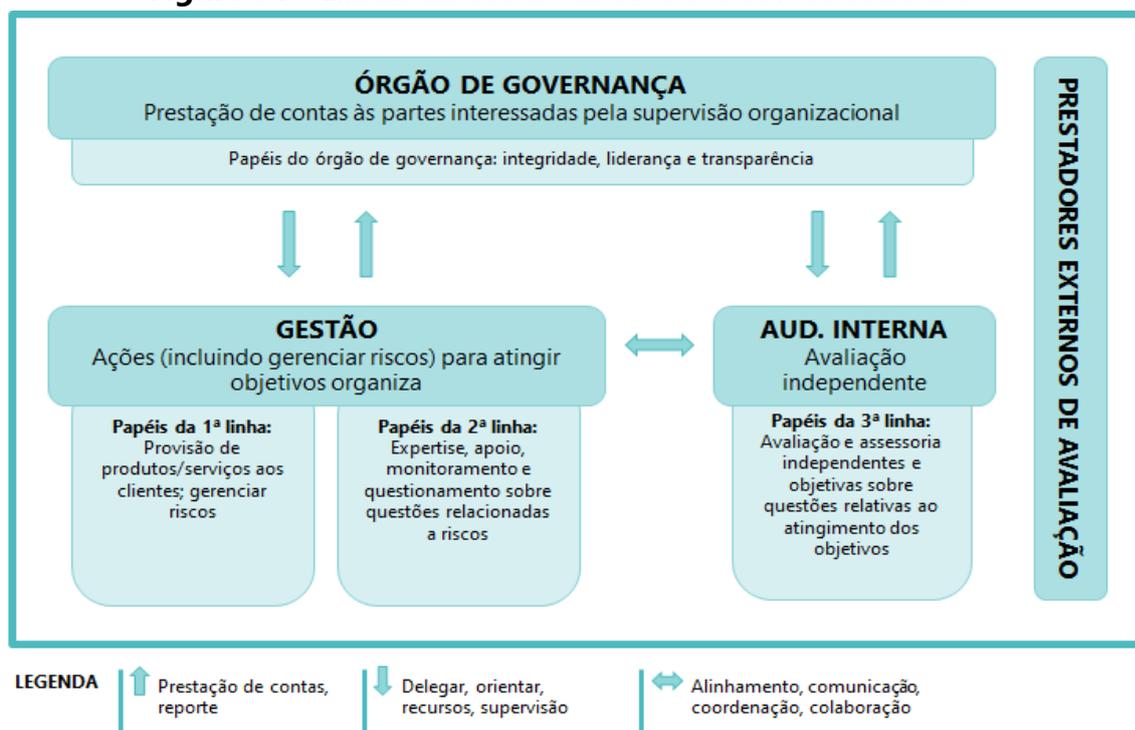


## 4. ESTRUTURA

## 4. Estrutura da Gestão de Riscos do PJPA

Conforme orientações contidas na norma ABNT NBR ISO 31000:2018, o propósito da estrutura de Gestão de Riscos é apoiar a instituição na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções. A eficácia da gestão de riscos dependerá da sua integração na governança e em todas as atividades da instituição, incluindo a tomada de decisão. Isto requer apoio das partes interessadas, em particular da Alta Administração. São componentes da estrutura: Concepção, Liderança e Comprometimento, Implementação, Avaliação, Melhoria e Integração. No PJPA, a estrutura de gestão de riscos e controles internos utiliza o Modelo das Três Linhas (2020), do IIA, representado pela figura 01.

**Figura 01** - Linhas da Gestão de Riscos e Controles Internos



**Fonte:** Modelo das Três Linhas - IIA (*The Institute of Internal Auditors*), 2020, adaptado

O modelo estabelece uma estrutura de governança que permite que a 2ª linha assessorie a 1ª linha na implementação do processo de gestão de riscos e controles internos, especialmente nos casos concretos. Assegurando que a 1ª linha tenha acesso a informações consistentes, relevantes e oportunas,

tornando-se uma ferramenta vital na tomada de decisões, de forma integrada com os processos de trabalho, projetos ou programas. Além disso, essa abordagem se torna cada vez mais importante para a 3ª linha do PJPA, onde a auditoria baseada em riscos é a prática utilizada.

Neste documento, os termos gestão de riscos e gerenciamento de riscos serão utilizados, conforme segue:

**Gestão de Riscos:** refere-se à arquitetura que compreende os princípios, a estrutura, a política e a implementação de estratégias relacionadas a governança, de forma ampla para lidar com os riscos de forma proativa.

**Gerenciamento de Riscos:** refere-se à aplicação dessa arquitetura para riscos específicos, concentrando-se nas atividades práticas do processo, projeto ou programa específico, pelos proprietários de riscos, de acordo com as metas e objetivos estabelecidos.

Todas as Unidades do PJPA devem executar os procedimentos previstos no processo de gerenciamento de riscos sob sua responsabilidade, cumprindo as orientações apresentadas neste documento que pressupõe um modelo de aplicação integrada e descentralizada, gerando valor para os objetivos e resultados definidos.

A **1ª linha** é exercida por todas as Unidades Judiciais e Administrativas do PJPA, representadas pelos(as) servidores(as), magistrados(as) e gestores(as), que são responsáveis pelo gerenciamento e operação de riscos e controles em suas respectivas áreas de atuação, denominado proprietário de risco. As suas responsabilidades e funções estão descritas na Resolução nº 309/2020-CNJ em seu art. 2º, inciso IV, alínea "a":

*Art. 2º - Para os fins deste normativo considera-se:*

*IV – [...]*

*a) 1ª Linha de Defesa: contempla os controles primários, que devem ser instituídos e mantidos pelos gestores responsáveis pela implementação das políticas públicas durante a execução de atividades e tarefas, no âmbito de seus macroprocessos finalísticos e de apoio, e é responsável por:*

- 1. instituir, implementar e manter controles internos adequados e eficientes;*
- 2. implementar ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles internos;*
- 3. identificar, mensurar, avaliar e mitigar riscos;*

4. dimensionar e desenvolver os controles internos na medida requerida pelos riscos, em conformidade com a natureza, a complexidade, a estrutura e a missão da organização.

A **2ª linha**, que também compõe o órgão de governança, é representada pelo Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística (DEPGE), por meio da Coordenadoria de Gestão de Processos e Riscos (COGEP), que desempenha um papel fundamental na gestão de riscos do PJPA, atuando na assessoria e monitoramento, entre outros, para que a 1ª linha compreenda e implemente com eficácia os normativos, políticas, procedimentos e boas práticas de gerenciamento de riscos no Tribunal. A Resolução nº 309/2020-CNJ traz em seu art. 2º, inciso IV, alínea “b”, suas responsabilidades e funções:

*Art. 2º - Para os fins deste normativo considera-se:*

*IV – [..]*

*b) 2ª Linha de Defesa: contempla os controles situados ao nível da gestão e objetivam assegurar que as atividades realizadas pela 1ª linha de defesa sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada, tendo como principais responsabilidades:*

- 1. intervenção na 1ª linha de defesa para modificação dos controles internos estabelecidos;*
- 2. estabelecimento de diversas funções de gerenciamento de risco e conformidade para ajudar a desenvolver e/ou monitorar os controles da 1ª linha de defesa”.*

O papel da **3ª linha** na gestão de riscos é principalmente associado a auditoria interna, representada pela Secretaria de Auditoria Interna. A 3ª linha é conhecida como a “linha de garantia” e desempenha um papel crítico na avaliação independente e objetiva dos processos de gestão de riscos e controle interno. Essa avaliação visa identificar deficiências, ineficiências e melhorias nos controles e práticas de gerenciamento de riscos. A referência basilar de sua responsabilidade e funções encontra-se na Resolução nº 309/2020-CNJ que traz em seu art. 2º, inciso IV, alínea “c”:

*Art. 2º - Para os fins deste normativo considera-se:*

*IV – [..]*

*c) 3ª Linha de Defesa: representada pela atividade de auditoria interna, é responsável por avaliar as atividades da 1ª e 2ª linha de defesa no que tange à eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, mediante a prestação de serviços de avaliação e de consultoria com base nos pressupostos de autonomia técnica e de objetividade.*

Para definição do papel de cada ator na gestão, gerenciamento e avaliação de riscos com clareza e transparência será utilizada a Matriz RACI, conforme definições a seguir:

**Responsável (R):** responsável pela execução do processo, projeto ou programa, atividade ou tarefa, até que o trabalho seja finalizado.

**Autoridade/Aprovador (A):** aprovador do trabalho envolvido no processo, projeto ou programa, atividade ou tarefa. O papel poderá ser delegado, desde que seja mantida a responsabilidade.

**Consultado (C):** pessoa que fornecerá conhecimentos ou informações de modo a agregar valor para implementação do trabalho.

**Informado (I):** pessoal que deverá ser notificado de resultados ou ações adotadas. Não necessita participar da decisão.

**Figura 02** – Matriz RACI

Papel \ Ator	1ª linha	2ª linha	3ª linha
Selecionar processo, projeto ou programa	R	C	I
Analisar escopo, contexto e critérios	R	C	I
Identificar os riscos	R	C	I
Analisar os riscos	R	C	I
Avaliar os riscos	R	C	I
Implementar controle	R/A	C	I
Avaliar controle	R	C	R
Eliminar controle	R	C	I
Monitorar os controles	R	R	R
Comunicar e consultar	R	R	R
Revisar riscos e controles	R	C	I
Avaliar o sistema de gerenciamento de riscos	I	R	R
Manter a matriz de riscos e controles atualizada	I	R	C



## 5. INTEGRAÇÃO

## 5. Integração da Gestão de Riscos à Gestão de Processos

A integração da gestão de riscos à gestão de processos é uma abordagem que possibilita às instituições uma visão mais holística e eficaz de como operar em um ambiente complexo, dinâmico e volátil. A modelagem de processos com o objetivo de identificação de riscos e elaboração de controles é considerada a grande sinergia de integração entre as áreas.

A gestão de riscos fornece as ferramentas para antecipar e responder a incertezas, enquanto a gestão de processos assegura a eficiência, a consistência e a melhoria contínua das atividades. Quando combinados, esses temas promovem uma administração e governança mais ágil, resiliente e preparada para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo.

Nessa integração é possível observar que as ameaças e oportunidades podem emergir de falhas nos processos de trabalho ou de mudanças nos procedimentos operacionais. Os benefícios se tornam evidentes, como segue:

**Identificação de riscos operacionais:** a análise dos processos de trabalho permite identificar riscos operacionais, tais como ineficiências, falhas de comunicação, erros sistêmicos, entre outros. Ao abordar esses riscos, a instituição pode aprimorar seus processos e reduzir a probabilidade de ocorrência de problemas.

**Mitigação proativa de riscos:** a identificação de riscos, quando integrada à gestão de processos, permite que a instituição tome medidas proativas para evitar ou minimizar os impactos negativos. Por exemplo, ao reconhecer um risco em um processo de trabalho, a instituição pode implementar controles e melhorias.

**Alinhamento com os objetivos estratégicos:** a gestão de processos ajuda a assegurar que os processos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da instituição. Isso, por sua vez, ajuda garantir que os riscos e oportunidades identificados estejam em harmonia com a visão e a missão da instituição.

Aperfeiçoamento das atividades: a integração da gestão de riscos à gestão de processos promove uma cultura de melhoria contínua, na qual a instituição busca constantemente aprimorar suas atividades e a eficácia na gestão de riscos.

Tomada de decisões assertivas: ao entender como os riscos se relacionam com os processos internos, a alta administração e os gestores podem tomar decisões, considerando o impacto potencial em todas as áreas envolvidas no processo.

### 5.1 Metodologia de Trabalho

A metodologia utilizada pelo PJPA concatena a Gestão de Riscos à Gestão de Processos e consiste no desenvolvimento dos trabalhos por etapas, de forma que uma fase antecederá a seguinte, conforme figura 03.

**Figura 03** – Macrofluxo do Processo de Gerenciamento de Riscos do PJPA



Fonte: Metodologia Crossover, adaptada

Com base nesse contexto, seguem as definições essenciais aplicadas à metodologia:

**Processo de trabalho:** conjunto de tarefas de uma instituição ou unidade, executado sistematicamente em uma lógica sequencial para a transformação de entradas (insumos) em saídas (produtos/serviços), com valor agregado.

**Objetivo(s) do processo:** descrição do resultado a ser alcançado pelo processo de trabalho, estabelecendo os critérios e parâmetros para dar resposta a uma necessidade ou expectativa da instituição ou unidade.

**Riscos do processo:** possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos do processo de trabalho. Por natureza, é a negativa do objetivo.

**Fator de risco / causa:** motivo que pode promover a ocorrência do risco.

**Controle do risco:** ação que modifica a probabilidade de ocorrência do fator de risco ou a sua consequência sobre o objetivo do processo de trabalho. Por natureza, é a negativa do fator de risco.

Para integralizar as definições que são necessárias para aplicação da metodologia, segue ainda:

**Consequência:** resultado de um evento que afeta o objetivo do processo de trabalho.

Na prática, é comum durante a aplicação das definições de risco, de fator de risco e de consequência com base no objetivo do processo que ocorra alguma distorção lógica. Com base nisso, após o levantamento inicial dos tópicos, deve-se empregá-los à estrutura da frase que expressa a relação de causa e efeito, indicando que a causa X pode levar ao evento Y, que, por sua vez, pode resultar na consequência Z, para validação da lógica entre os tópicos. Caso a frase completa não faça sentido, o levantamento inicial deverá ser reanalisado.

Seguem as perguntas, incluindo a estrutura da frase:

Quais são os **fatores de riscos** associadas aos riscos?

Quais **riscos** podem impactar o objetivo?

Quais são as **consequências** decorrentes da concretização dos riscos?

Devido ao **fator de risco X**, poderá ocorrer o **risco Y**, que poderá ocasionar a **consequência Z**.

Para ilustrar essas definições, segue o exemplo abaixo:

Processo de trabalho: Compras Públicas

Objetivo do processo: garantir a aquisição de bens e serviços de qualidade a preços competitivos para atender às necessidades do órgão público e da sociedade.

Risco do processo: atraso na entrega dos bens ou serviços adquiridos.

Fator de risco: indefinição dos prazos e das especificações durante o processo de aquisição.

Consequência: interrupção dos serviços públicos devido à falta de bens ou serviços.

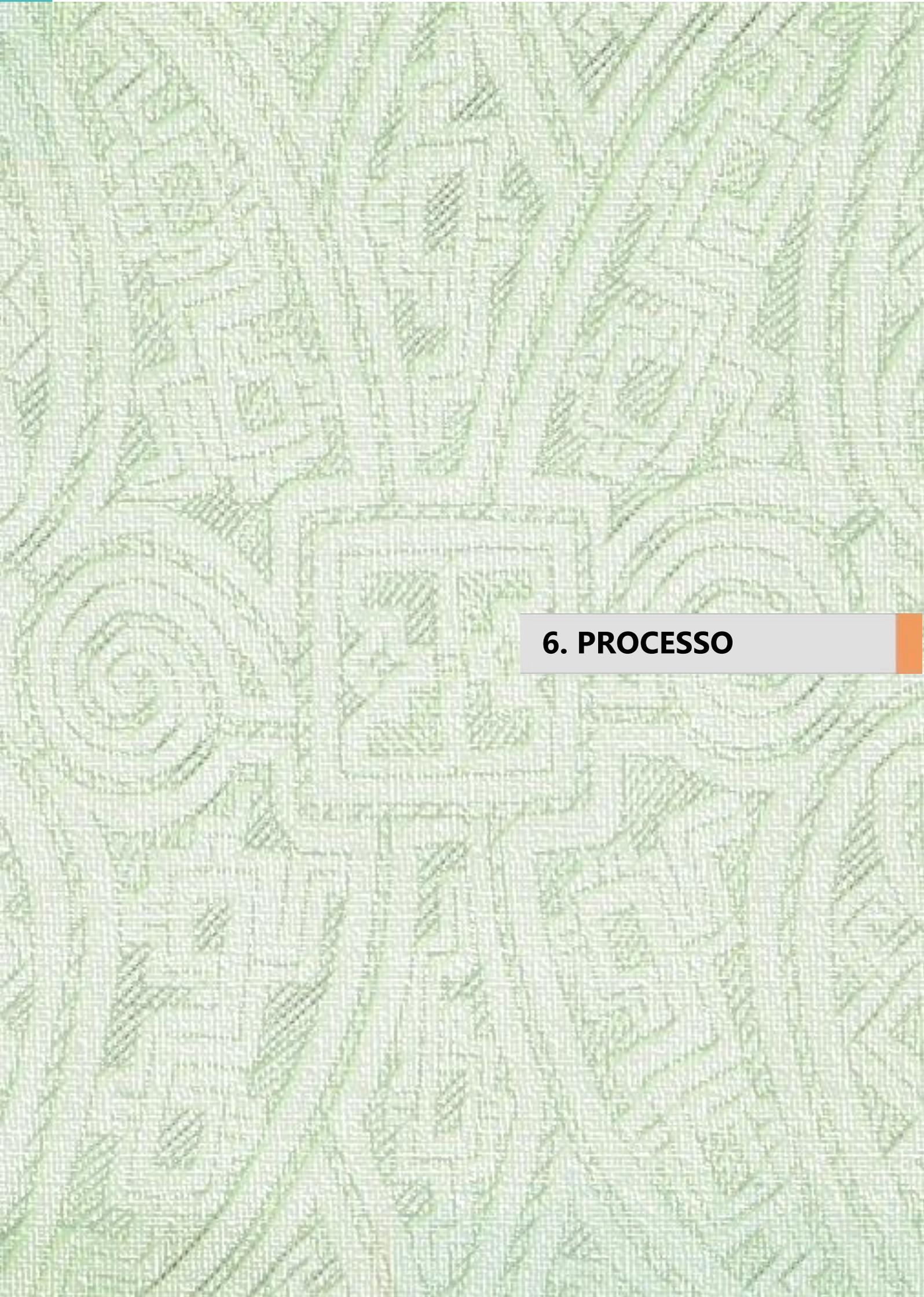
Controles do risco:

Preventivo: estabelecer prazos rigorosos e especificações precisas no processo de compras, bem como verificar a capacidade dos fornecedores para cumprir os prazos estipulados.

Corretivo: renegociar os termos e as condições contratuais, podendo incluir extensão do prazo de entrega com penalidades apropriadas para o fornecedor.

Aplicando o exemplo acima na frase de causa e efeito:

Devido à **indefinição dos prazos e das especificações durante o processo de aquisição**, poderá ocorrer **atraso na entrega dos bens ou serviços adquiridos**, que poderá ocasionar **interrupção dos serviços públicos devido à falta de bens ou serviços**.

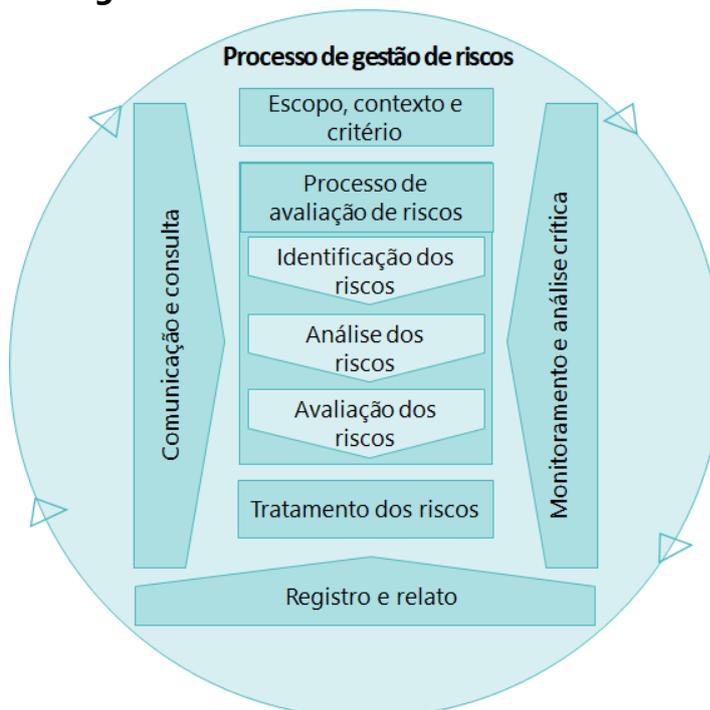


## 6. PROCESSO

## 6. Processo de Gestão de Riscos do PJPA

O processo de gestão de riscos do PJPA objetiva estabelecer e aplicar de forma sistemática, no mínimo, os procedimentos, as etapas e as práticas para operacionalização das atividades de entendimento do contexto, do processo de avaliação de riscos, do tratamento de riscos, da comunicação e monitoramento, conforme ilustra a figura 04.

**Figura 04** – Processo de Gestão de Riscos



**Fonte:** ABNT NBR ISO 31000:2018, adaptada

Este processo poderá ser aplicado nos níveis estratégico, operacional e tático, além de programas ou projetos.

Devido a transversalidade do assunto, que requer conhecimento multidisciplinar de matérias, o processo de gerenciamento de riscos deve ser administrado, preferencialmente, de forma colaborativa, por meio de oficinas ou reuniões, com os atores envolvidos na operação e na tomada de decisão.

## 6.1 Escopo, contexto e critérios

Tem por finalidade adaptar o processo de gestão de riscos, viabilizando uma avaliação de riscos eficaz e um tratamento adequado. Isso engloba a delimitação do âmbito do processo e a compreensão dos contextos tanto externos quanto internos.

Ao definir o escopo, deve-se considerar o alinhamento aos objetivos organizacionais, os resultados esperados das etapas a serem realizadas no processo, recursos requeridos, responsabilidades e relacionamentos com outros processos e projetos.

O contexto refere-se ao ambiente externo e interno no qual o PJPA atua, buscando alcançar seus objetivos, bem como a complexidade das redes de relacionamento e dependências e convém que reflita o ambiente específico da atividade ao qual o processo de gestão de riscos é aplicado.

Em relação aos critérios de risco, convém que estes sejam estabelecidos no início do processo de avaliação, em virtude de influenciar a natureza e o tipo de incerteza que podem afetar os resultados, objetivos, consequências, assim como combinações e sequências de múltiplos riscos levados em consideração.

Para o exemplo utilizado anteriormente tem-se:

**Escopo:** viabilizar a prestação do serviço jurisdicional no âmbito da instituição, de forma estruturada, continuada e atualizada, conforme a previsão legal vigente.

**Contexto:** o processo de compras públicas poderá permear o ambiente, conforme o objeto específico da contratação, além da lei de licitações em vigor, legislações específicas do Estado e regulamentos específicos relacionados à área de atuação da instituição, condições econômicas, sistemas utilizados, infraestrutura logística, disponibilidade de fornecedores, características geográficas do estado etc.

Critérios: com base no objeto específico da contratação do bem ou serviço, poderão ser considerados os critérios de qualidade, de desempenho, de tecnologia, de sustentabilidade, de concorrência, de corrupção e ética, de suprimento, de armazenamento, de segurança, de confidencialidade etc.

## **6.2 Processo de avaliação de riscos**

Este processo engloba a identificação, a análise e a avaliação dos riscos e deverá ser conduzido de forma sistemática, interativa e colaborativa, através do conhecimento e do ponto de vista das partes interessadas, devendo ser utilizada a melhor informação disponível, podendo ser complementada por investigação adicional.

### **6.2.1 Identificação dos riscos**

Esta etapa do processo tem a finalidade de localizar, reconhecer e descrever a lista dos riscos que possam evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o cumprimento do alcance dos objetivos do processo de trabalho ou das suas etapas críticas, a partir da experiência da equipe técnica designada, com o CHA: conhecimento, habilidade e atitude, tais como: visão sistêmica, pensamento e ação de forma estratégica, proatividade e ética profissional.

Nesta fase os riscos identificados podem ser revisados, reformulados e até suprimidos.

A etapa seguinte deve ser a identificação do(s) fator(es) de risco(s) ou causa(s) que podem contribuir para a ocorrência do risco. Basicamente, isso envolve perguntar "Por que esse risco existe?" ou "O que poderia levar a esse risco?". Deve-se ainda definir qual a consequência para o objetivo do processo, se o fator de risco se concretizar.

Entre as técnicas mais utilizadas nesta fase, tem-se o *Brainstorming* ou tempestade de ideias, a Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), Análise de Causa e Efeito (Ishikawa ou Diagrama de Espinha de Peixe), Análise da Modelagem do Processo, quando cabível e Revisão de Documentação (Exame de relatórios, registros, incidentes passados etc.)

Os exemplos pertinentes a esta fase encontram-se no tópico 5.1.

### 6.2.2 Análise dos riscos

O propósito desta fase é mensurar o nível de risco, através da sua natureza e suas características. Corresponde ao produto das variáveis probabilidade e impacto, associado às chances de o evento ocorrer e as consequências do evento ocorrido, respectivamente, conforme a expressão:

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

Com base na metodologia de trabalho descrita anteriormente, a análise do risco deverá ter como referência o fator de risco, desta forma é possível identificar ameaças de maneira mais precisa, além de cada fator de risco poder exigir uma estratégia de tratamento específica. Isso ajuda a evitar uma análise superficial e permite compreensão mais aprofundada das potenciais implicações, bem como fortalece e promove uma cultura de gerenciamento de riscos mais eficaz e proativa.

O nível de risco também é denominado risco bruto ou risco inerente e fornece os subsídios à avaliação e tratamento dos riscos, podendo ser realizada com vários graus de detalhamento e complexidade, dependendo do propósito da análise, da disponibilidade e confiabilidade da informação e dos recursos disponíveis. As análises podem ser qualitativas, quantitativas ou uma combinação destas, a depender do contexto e da finalidade pretendida.

A análise técnica e operacional das escalas do Plano de Gestão de Riscos (versão 1.2, 06/12/2019) demonstram que a elevada dispersão de dados implica em potencial esforço analítico, além da necessidade de escalas compatíveis com o contexto e objetivos específicos da atividade objeto da gestão de riscos, na atualidade. Com base nisso, tem-se a criação de novas tabelas.

Doravante, segue-se para tabela de **Escala de Probabilidade**, que permite que sejam atribuídos valores de probabilidade de ocorrência dos fatores de riscos através da avaliação subjetiva, com base em critérios objetivos. Quanto

maior o peso atribuído a uma probabilidade, maior será a importância dessa probabilidade na avaliação geral do fator de risco.

A tabela também pode ser utilizada para avaliar a probabilidade de riscos em um contexto específico, como projetos ou programas.

Abaixo segue a Tabela de Escala de Probabilidade a ser utilizada nesta fase.

**Figura 05** – Escala de Probabilidade

Probabilidade	Descrição	Peso
Muito Baixa	Ocorrência pouco provável de acontecer nos processos, projetos ou programas. Não há histórico disponível de sua ocorrência.	1
Baixa	Ocorrência casual, inesperada. Muito embora rara, não pode ser completamente descartada. Há histórico conhecido de sua ocorrência nos processos, projetos ou programas.	2
Média	Ocorrência moderadamente esperada, com chance de se reproduzir, mas com frequência reduzida. Há histórico de ocorrência nos processos, projetos ou programas.	3
Alta	Ocorrência usual, comum, com reprodução habitual. Seu histórico é amplamente conhecido nos processos, projetos ou programas.	4
Muito Alta	Ocorrência extremamente provável, quase certa de acontecer, se reproduz muitas vezes. Interfere de forma constante na execução dos processos, projetos ou programas.	5

**Fonte:** COGEP

A **Escala de Impacto** objetiva avaliar e categorizar o potencial efeito da ocorrência do fator de risco nos objetivos dos processos, projetos ou programas, através de uma estrutura consistente e compreensível que evidencia os diferentes níveis de impacto e como podem se relacionar com as categorias de riscos nos níveis estratégico, tático e operacional, além de outras relacionadas a seguir:

**Riscos operacionais:** riscos relativos à execução de processos e procedimentos para o alcance dos objetivos, abrangendo procedimentos de rotina, de qualidade, de segurança, de sustentabilidade, de processos administrativos, de operações logísticas e nos relacionamentos com fornecedores e clientes.

**Riscos estratégicos:** riscos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão, caso venham ocorrer.

**Riscos de conformidade:** denominados também de riscos de *compliance*, referem-se ao descumprimento de leis, regulamentações, políticas internas, padrões éticos etc.

**Riscos cibernéticos:** riscos oriundos de ações que possam danificar, roubar ou destruir dados, comprometendo sites, servidores ou a estrutura completa de tecnologia. Os ataques mais comuns são conhecidos por *malware*, *phishing*, *ransomware*, reutilização de credenciais e de senha.

**Riscos de integridade:** referem-se as ações, omissões ou vulnerabilidades que possam promover ou simplificar a realização de comportamentos corruptos, fraudulentos, irregulares, antiéticos e/ou inadequados, que impedem a realização dos objetivos dos processos, projetos ou programas, bem como os organizacionais.

**Riscos de privacidade e proteção a dados pessoais:** determinado quando as medidas de segurança não são devidamente implementadas ou quando ocorrem falhas nos sistemas, processos ou comportamentos que podem levar a incidentes de segurança, como vazamento de dados, acesso não autorizado e roubo de informações, entre outros.

**Riscos de eventos externos:** fatos externos ao PJPA no âmbito local, regional, nacional ou internacional de natureza social, política, cultural, ambiental, tecnológica, econômica, saúde pública etc.

**Riscos de imagem/reputação:** imagem e reputação são intimamente relacionadas, porém distintas. O risco de imagem refere-se à forma como uma entidade é percebida pelas partes interessadas, baseia-se em identidade visual, comunicação, cultura organizacional e comportamento dos servidores(as)/magistrados(as). Já o risco de reputação, está relacionado à opinião e à confiança que as pessoas têm em relação ao PJPA, com base no resultado das experiências, percepções e informações disponíveis ao longo do tempo.

**Riscos financeiros:** ocorrências que possam afetar a capacidade e/ou a execução de recursos orçamentários e financeiros do PJPA.

A Escala de impacto deve ser utilizada em conjunto com a Escala de Probabilidade para classificar os fatores de riscos de maneira abrangente, levando em consideração na avaliação as perguntas “Qual a frequência do fator de risco?”, e se ele acontecer “Qual será o impacto?”. Leva-se também em consideração a presença ou não de quaisquer controles existentes e sua eficácia. Segue a tabela da Escala de Impacto, como ilustra a figura 06.

**Figura 06** – Escala de Impacto

<b>Impacto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Peso</b>
Muito Baixo	Evento insignificante ou mínimo, não compromete o alcance dos objetivos dos processos, projetos ou programas, causa impactos mínimos nos riscos relacionados.	1
Baixo	Evento com relevância baixa, com algumas consequências nos objetivos dos processos, projetos ou programas, mas facilmente gerenciáveis, com impacto baixo nos riscos relacionados.	2
Médio	Evento que interrompe o alcance dos objetivos dos processos, projetos e programas, com impactos significativos nos riscos relacionados, porém recuperáveis ou gerenciáveis.	3
Alto	Evento significativo, compromete o alcance dos objetivos dos processos, projetos e programas, causando impacto nos riscos relacionados, de reversão muito difícil.	4
Muito Alto	Evento impede o alcance dos objetivos dos processos, projetos e programas, ocasionando impactos irreversíveis nos riscos relacionados.	5

**Fonte:** COGEP

O processo de análise do fator de risco, pela equipe técnica, resulta em atribuir um peso à probabilidade e para o impacto do evento, cuja combinação determinará o nível do fator de risco. Deverá ser selecionado o nível na primeira coluna de cada tabela e o respectivo peso, através da descrição constante em cada escala.

Abaixo segue a aplicação com base no exemplo inicial:

Fator de Risco	Probabilidade	Impacto
Indefinição dos prazos e especificações durante o processo de aquisição	Baixa 02	Médio 03

Conforme exposto anteriormente, tem-se:

$$\text{Nível de Risco} = \text{Probabilidade} \times \text{Impacto} = 06$$

A partir destes elementos, pode-se determinar o nível de cada fator de risco, com a geração da **Matriz de Riscos 5x5**, representada visualmente por 02 eixos principais, distribuídos entre categorias e pesos. Essa ferramenta proporciona uma imagem geral e estruturada dos níveis de fatores de riscos e a análise fornece a entrada para a avaliação de riscos e possível tratamento. Em sua forma qualitativa mais simples, a relação entre o nível de fator de risco e as variáveis que o compõe pode ser ilustrada como a que segue na figura 07:

**Figura 07** – Matriz de Riscos

↑ PROBABILIDADE	Muito Alta	5	5	10	15	20	25
	Alta	4	4	8	12	16	20
	Média	3	3	6	9	12	15
	Baixa	2	2	4	6	8	10
	Muito Baixa	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5	
		Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto	
		IMPACTO					
		→					

Fonte: COGEP

**Nota:** A Matriz de Riscos acima difere da “matriz de riscos” que versa na Lei 14.133/2021, Art. 6º, XXVII, também denominada “matriz de alocação de riscos” que tem como conceito:

Art. 6º - Para os fins deste Lei consideram-se:

XXVII - matriz de riscos: cláusula contratual definidora de riscos e de responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação...

Com base na Matriz de Riscos apresentada, pode-se elaborar a escala de níveis de risco, que proporciona uma representação gradativa que categoriza o fator de risco com base em diferentes níveis ou graus. Essa escala é geralmente utilizada para avaliar e comunicar a magnitude ou a probabilidade de ocorrência de um evento de fator de risco específico. O objetivo é gerar uma compreensão mais nítida e simplificada do fator de risco, facilitando a tomada de decisões e a implementação de estratégias de gerenciamento.

A **Escala de Níveis de Risco** abaixo é categorizada pelos fatores de riscos muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto, associados a uma escala numérica de 1 a 25. Segue a ilustração, na figura 08.

**Figura 08** – Escala de Níveis de Risco

Escala de Níveis de Risco				
Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
01 a 02,99	03 a 05,99	06 a 11,99	12 a 16,99	17 a 25,00

A Escala de Níveis de Risco, pode ser expressa na Matriz de Riscos, como a seguir na figura 09.

**Figura 09** – Matriz de Riscos com Níveis de Riscos

<b>PROBABILIDADE</b>	Muito Alta	<b>5</b>	5 Baixo	10 Médio	15 Alto	20 Muito Alto	25 Muito Alto
	Alta	<b>4</b>	4 Baixo	8 Médio	12 Alto	16 Alto	20 Muito Alto
	Média	<b>3</b>	3 Baixo	6 Médio	9 Médio	12 Alto	15 Alto
	Baixa	<b>2</b>	2 Muito Baixo	4 Baixo	6 Médio	8 Médio	10 Médio
	Muito Baixa	<b>1</b>	1 Muito Baixo	2 Muito Baixo	3 Baixo	4 Baixo	5 Baixo
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
			<b>IMPACTO</b>				

Fonte: COGEP

### 6.2.3 Avaliação dos Riscos

Nesta etapa do processo, deve-se considerar o valor obtido no cálculo do nível do fator de risco, para tomada de decisão sobre as ações futuras de priorização e otimização das respostas aos riscos, considerando a capacidade de atingir-se os objetivos organizacionais do PJPA. Podendo levar a decisão de não tomar nenhuma ação até reconsiderar os objetivos.

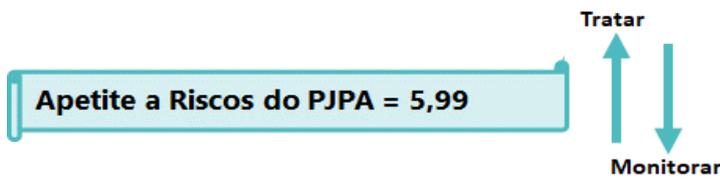
A boa prática utilizada no apoio ao processo de avaliação dos riscos é o **Apetite a Riscos** ou **Apetite por Riscos**, que é definido pela “quantidade e tipo de riscos que uma instituição está preparada para buscar, reter ou assumir” (ABNT ISO 31073:2022).

Segundo definido pelo Tribunal de Contas da União - TCU, **apetite a riscos** indica a “expressão ampla de quanto risco uma organização está disposta a enfrentar para implementar sua estratégia, atingir seus objetivos e agregar valor para as partes interessadas, no cumprimento de sua missão”.

O **Apetite a Riscos** do PJPA tem como premissa o contexto interno e externo e o escopo em que o Tribunal opera, de forma a alcançar o equilíbrio entre o conservadorismo e a disposição para abraçar desafios como estratégia para alcançar seus objetivos. Esse equilíbrio significa encontrar a medida certa, sabendo até onde é possível ir com a certeza de que o gerenciamento de riscos será eficaz. O desafio reside em evitar excessos de controles, que, embora destinados a reduzir possíveis riscos, podem tornar o processo excessivamente dispendioso em termos de tempo e custo e reduzir a capacidade de inovação, de adaptação e de agilidade da instituição, além do 1º ciclo da Gestão de Riscos integrada à Gestão de Processos e da estrutura hierarquizada do PJPA.

A publicação do **Apetite a Riscos** do PJPA, instrumento pelo qual a Alta Administração reporta aos órgãos reguladores, ao mercado, a sociedade e aos servidores(as) e magistrados(as) do Tribunal os níveis de riscos aceitos no decorrer de suas atividades para o alcance dos objetivos organizacionais,

encontra-se no documento denominado **Declaração de Appetite a Riscos do PJPA** (*Risk Appetite Statement-RAS*), conforme seguem os dados:



Os fatores de riscos cujos níveis estejam dentro da faixa do Appetite a Riscos podem ser aceitos, cabendo-lhes o monitoramento e uma possível priorização de tratamento deve ser justificada. Os níveis de fatores de riscos fora da faixa do Appetite a Riscos deverão ser tratados e monitorados e a ausência de tratamento deverá ser justificada.

Na figura 10 é ilustrada a Matriz de Riscos composta pelos níveis de riscos, com destaque para o Appetite a Riscos do PJPA.

**Figura 10** – Matriz de Riscos com o Appetite a Riscos do PJPA

**Apetite a Riscos**

<b>PROBABILIDADE</b>	Muito Alta	5	5 Baixo	10 Médio	15 Alto	20 Muito Alto	25 Muito Alto
	Alta	4	4 Baixo	8 Médio	12 Alto	16 Alto	20 Muito Alto
	Média	3	3 Baixo	6 Médio	9 Médio	12 Alto	15 Alto
	Baixa	2	2 Muito Baixo	4 Baixo	6 Médio	8 Médio	10 Médio
	Muito Baixa	1	1 Muito Baixo	2 Muito Baixo	3 Baixo	4 Baixo	5 Baixo
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto	
			<b>IMPACTO</b>				

Fonte: COGEP

Com a definição do Appetite a Riscos do PJPA e com base no nível do risco tem-se a **Resposta ao Risco**, que se refere a identificação e planejamento de

ações para lidar com os riscos identificados em um determinado contexto. Isso envolve o desenvolvimento de estratégias e planos para enfrentar os riscos, reduzindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando seu impacto caso ocorram, conforme ilustração da figura 11.

**Figura 11** – Resposta ao Risco

Nível de Risco	Resposta ao Risco
Muito Baixo 01 a 02,99	Níveis de risco abaixo do apetite a riscos, considerados aceitáveis. Não são necessárias ações adicionais. A convivência com o risco é favorável, pois não inviabiliza o alcance do objetivo do processo de trabalho, projetos ou programas.
Baixo 03 a 05,99	Níveis de risco dentro do apetite a riscos, considerados toleráveis. Podem ter medidas de controle, desde que sejam implementadas sem ou baixo custo de tempo, de esforços de trabalho e econômicos. Devem ser monitorados para manter ou reduzir o nível do risco no patamar da pontuação de tolerância a risco.
Médio 06 a 11,99	Níveis de risco acima do apetite a riscos, considerados intoleráveis. Devem ser implementadas ações para mitigar o risco, podendo ter custos adicionais, considerando a relação custo-benefício pelo impacto que causa nos objetivos organizacionais. O monitoramento deve ser recorrente.
Alto 12 a 16,99	Níveis de risco além do apetite a riscos, considerados inaceitáveis. São necessárias medidas imediatas e robustas, com acompanhamento contínuo e crítico do(a) titular da unidade proprietária do risco e outros(as) titulares, quando a execução do controle extrapolar a esfera interna da unidade.
Muito Alto 17 a 25,00	Nível de risco muito além do apetite a riscos, considerados catastróficos. Devem ter ações imediatas, precisas e compartilhadas com a Alta Administração, para avaliação estratégica. O monitoramento deve ser permanente, na busca incessante de melhoria contínua e tecnologia para o alcance dos objetivos organizacionais.

**Fonte:** COGEP

Os resultados das etapas anteriores do processo de gerenciamento de riscos (entendimento do contexto, identificação, análise, avaliação e respostas) devem ser submetidos à análise crítica da 2ª linha, após avaliação e aprovação da Unidade responsável pelo risco.

A integralidade do processo de Avaliação de Riscos é obtida através da apreciação das ações adotadas no gerenciamento dos riscos, denominado **Risco Residual**, que demonstra o nível de risco que resta após o efeito dos tratamentos adotados para redução da probabilidade e/ou impacto dos fatores de riscos, inclusive controles internos.

As ações adotadas abrangem a análise do processo de trabalho, política, boas práticas, atividades de controle e medidas que são realizadas em todos os níveis do PJPA com o objetivo de modificar o nível de risco.

A análise do efeito dos controles na mitigação de riscos equivale a determinar um **Nível de Confiança**, mediante análise dos atributos do desenho e da implementação dos controles, utilizando uma escala como a que segue na figura 12.

**Figura 12** – Níveis de Avaliação dos Atributos de Controles Existentes

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

**Fonte:** Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

No exposto acima, observa-se que o atributo do controle com o melhor Nível de Confiança não ultrapassa 80% (oitenta por cento), isso significa que não existe controle plenamente efetivo que forneça segurança absoluta no alcance dos objetivos que se propõem, em virtude da possibilidade de erro humano por dolo ou não.

A partir da determinação do Nível de Confiança obtém-se o **Risco do Controle**, que é a chance de que os controles implementados não sejam

suficientes para prevenir, detectar e corrigir em tempo a ocorrência de eventos que possam afetar os objetivos negativamente.

No quadro da figura 12, observa-se que quanto maior o nível de confiança menor será o risco do controle e vice-versa.

Através do risco do controle calcula-se o nível do risco residual, conforme definido anteriormente, objetivando obter-se o nível do fator de risco resultante das respostas adotadas nos controles internos de prevenção, de detecção e de correção, através da expressão:

$$\text{Nível de Risco Residual} = \text{Nível de Risco} \times \text{Risco do Controle}$$

Abaixo segue exemplo ilustrativo na figura 13.

**Figura 13** – Cálculo de Risco Residual

Fator de Risco	Probabilidade	Impacto	Nível do Risco	Nível de Confiança	Risco do Controle	Risco Residual
01	Alta - 04	Médio - 03	Alto - 12	0,6	0,4	4,8 - Baixo
02	Baixa - 02	Alto - 04	Médio - 08	0,0	1,0	8,0 - Médio



## 7. TRATAMENTO

## 7. Tratamento dos Riscos do PJPA

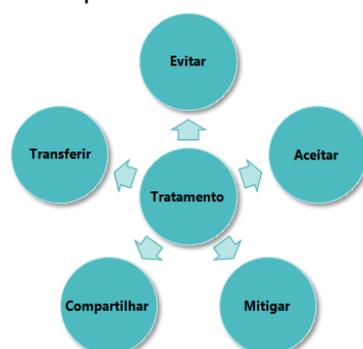
A finalidade desta fase é a execução das medidas planejadas para enfrentar os riscos identificados na etapa de resposta ao risco. Isso implica em implementação de controles preventivos e corretivos, alocação de recursos, avaliação da eficácia do tratamento, criação de planos de ação e outras práticas.

Os passos a serem seguidos incluem: identificar as origens e as consequências dos fatores de riscos, as possíveis medidas a serem adotadas, as responsabilidades, o custo-benefício de recursos, a viabilidade técnica, o prazo para implantação e os efeitos colaterais do tratamento etc. Ademais, é imprescindível a participação de equipe técnica detentora de amplo conhecimento do objetivo e da execução do processo de trabalho, projeto ou programa. As técnicas utilizadas podem ser *brainstorming*, entrevistas, pesquisas, visitas técnicas etc.

A razão para o tratamento de riscos abrange uma gama mais ampla do que apenas considerações econômicas. É aconselhável que essa abordagem leve em conta também as responsabilidades e compromissos assumidos para o alcance dos objetivos organizacionais, nas perspectivas das partes interessadas.

Uma vez definido o fator de risco, o nível do risco e a respectiva resposta, deve-se eleger o tratamento que será atribuído ao risco, com base na classificação disposta figura 14.

**Figura 14** – Tipos de Tratamento de Riscos



**Fonte:** Guia de Gestão de Riscos - Conselho da Justiça Federal, 2022, adaptado

Seguem os possíveis tipos de tratamento de riscos, segundo consta no Guia de Gestão de Riscos, Conselho da Justiça Federal - adaptado:

**Evitar:** é a decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade, tem como objetivo eliminar a causa raiz do risco por meio da implementação de ações, levando a probabilidade do risco a zero.

**Aceitar:** significa não tomar, propositadamente, nenhuma medida para alterar a probabilidade ou o impacto do fator de risco. É a estratégia utilizada para riscos muito baixos que podem ser facilmente tratados, caso ocorram.

**Mitigar:** é a possibilidade de limitar o impacto do fator de risco de forma que, mesmo que ele ocorra, o problema gerado será menor e mais fácil de corrigir, adotando medidas para reduzir a probabilidade ou a consequência dos fatores de riscos ou ambas.

**Compartilhar:** é a transferência parcial do impacto do fator de risco para outra parte interessada, de modo que ambos atuem para reduzir a probabilidade ou o impacto do fator de risco.

**Transferir:** é o caso de outorgar à outra parte a responsabilidade pelo impacto negativo de uma ameaça. A transferência do fator de risco não diminui e nem elimina a probabilidade de sua ocorrência, apenas define quem arcará com o ônus.

É importante destacar que mesmo ocorrendo uma implementação cuidadosa do tratamento de riscos, o resultado pode se mostrar ineficaz. Isso será evidenciado através do resultado de risco residual insatisfatório, ou seja, acima do Apetite a Riscos do PJPA, demonstrando que os controles existentes não conseguem produzir os resultados esperados ou geram consequências não pretendidas às partes interessadas, bem como se não houver opções de tratamento viáveis. Neste caso será necessário um tratamento suplementar ao fator de risco, denominado **Controle Compensatório**, que é a implementação de medidas adicionais para compensar ou reduzir os efeitos adversos de um fator de risco, quando outras opções não são suficientes.

Requer monitoramento permanente para análise crítica, melhoria contínua e inovação na busca pela redução dos efeitos negativos.



## 8. MONITORAMENTO

## 8. Monitoramento e Análise Crítica

O objetivo desta fase do processo de gestão de riscos é verificar de forma sistemática a efetividade do gerenciamento de riscos e controles internos, já que o risco não deixa de existir porque os controles são executados, posto que, fatores de riscos abaixo ou dentro do apetite a riscos noticia as partes interessadas que a instituição conhece seus riscos e os gerencia.

Os elementos fundamentais do monitoramento e análise crítica na gestão de riscos, incluem:

- 1 - A identificação de mudanças no ambiente externo e interno, abrangendo modificações nos critérios de risco e no próprio risco. Tais alterações podem exigir uma revisão dos tratamentos adotados, suas prioridades e conduzir à identificação de novos riscos e controles;
- 2 - Recolhimento de informações suplementares para aprimorar a política, a estrutura e o processo de gestão de riscos;
- 3 - Análise dos resultados positivos e negativos no tratamento aplicado aos riscos, para subsidiar nova tomada de decisões;
- 4 - Documentação das ações realizadas, inclusive dos controles eliminados e os respectivos motivos.

As ocorrências observadas nesta fase, bem como as ações realizadas deverão ser documentadas, inclusive a eliminação de controles e os respectivos motivos.

Os controles poderão ser classificados na condição de:

**Não iniciado:** controle definido, mas sem implementação;

**Em implementação:** controle com a execução iniciada;

**Implementado:** controle em execução plena;

**Suspensão:** controle implementado, porém a execução foi interrompida;

**Eliminado:** ocorre quando o registro é indevido ou não é mais válido.



## 9. COMUNICAÇÃO

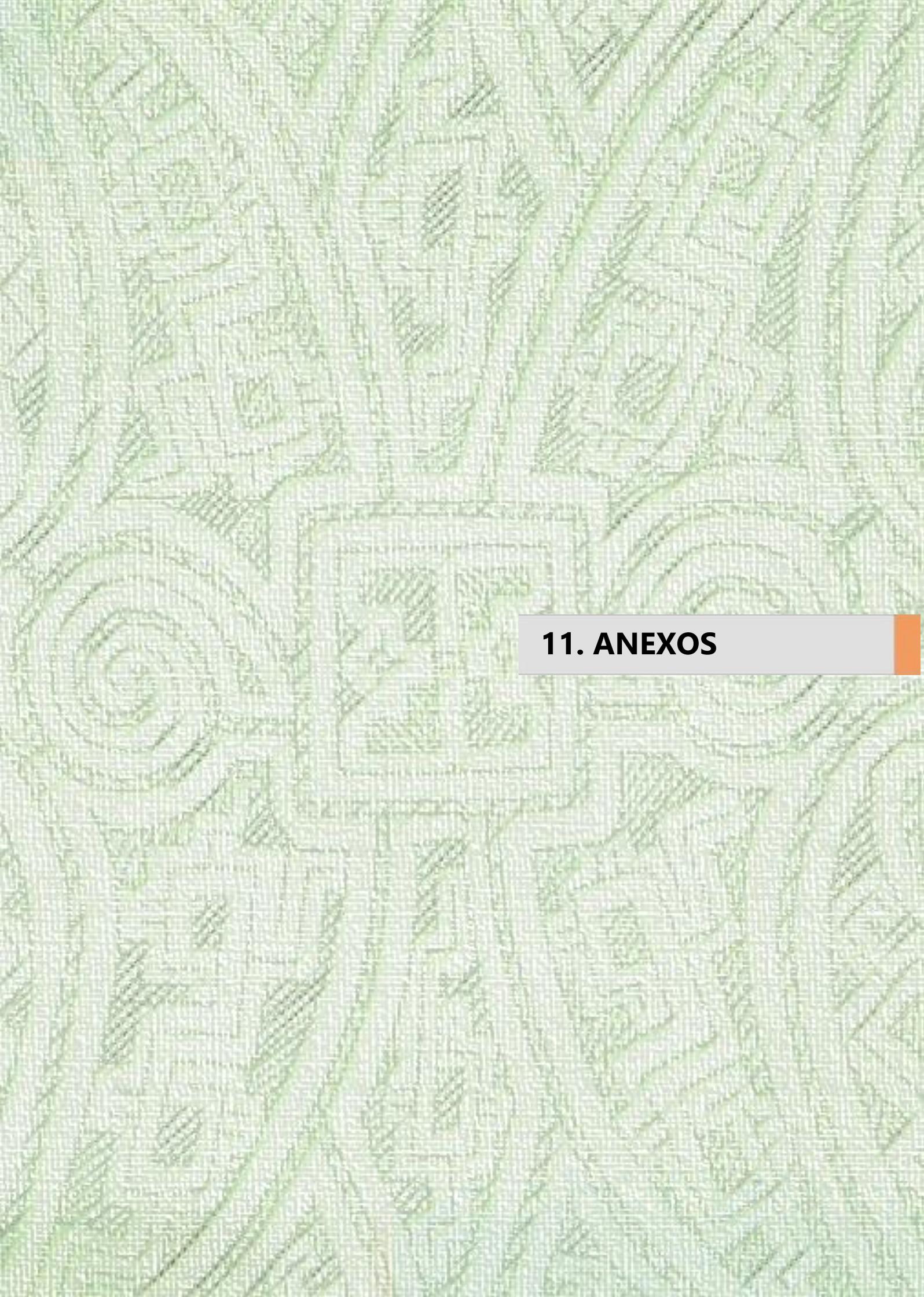
## 9. Comunicação e Consulta

O propósito da comunicação e consulta é auxiliar as partes interessadas pertinentes na compreensão do risco, na base sobre a qual decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são requeridas. A comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar na tomada de decisão. Convém que uma coordenação estreita entre as duas facilite a troca de informações factuais, oportunas, pertinentes, precisas compreensíveis e tempestivas, levando em consideração a integridade da informação, bem como os direitos de privacidade dos indivíduos. Convém, ainda, que ocorram comunicação e consulta com partes interessadas apropriadas externas e internas, no âmbito de cada etapa e ao longo de todo o processo de gestão de riscos (ABNT 31000:2018).

A 2ª linha deve disponibilizar no repositório sistêmico de documentos normatizados do PJPA, SINAD as documentações relativas ao gerenciamento de riscos, quando não se tratar de tema com acesso restrito, conforme modelos em vigência à época da elaboração do material.

## 10. Controle de aprovações e revisões

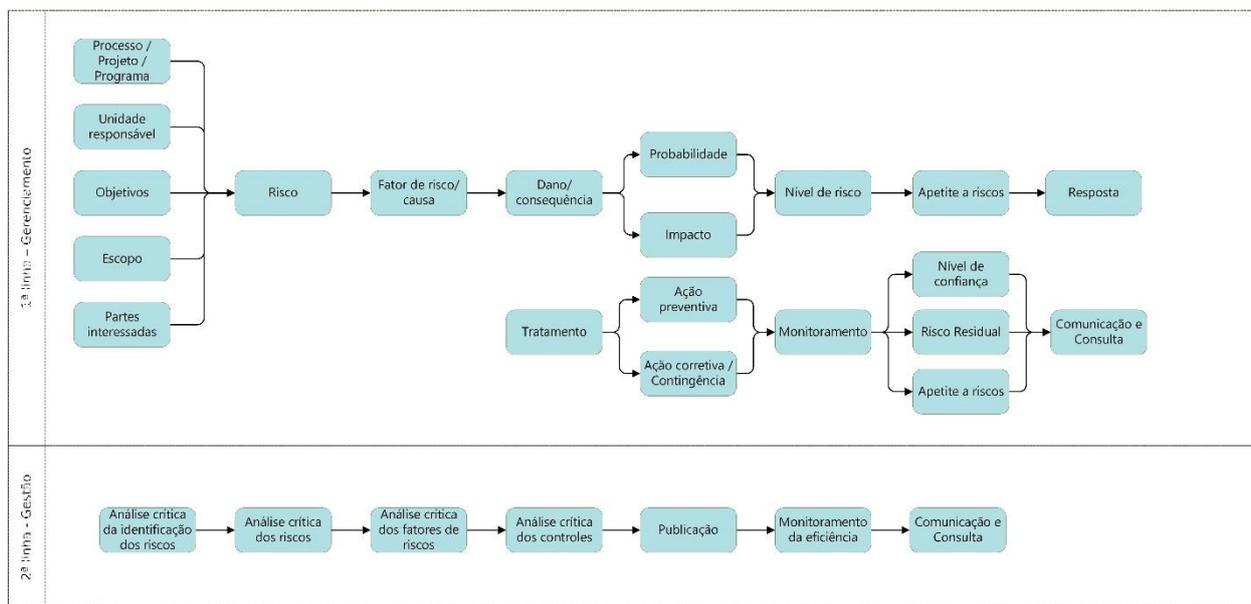
Data	Versão	Descrição	Elaboração / Revisão	Aprovação
02/02/24	1.0	Elaboração	Kelsilene Rocha	Fábio Djan Lima



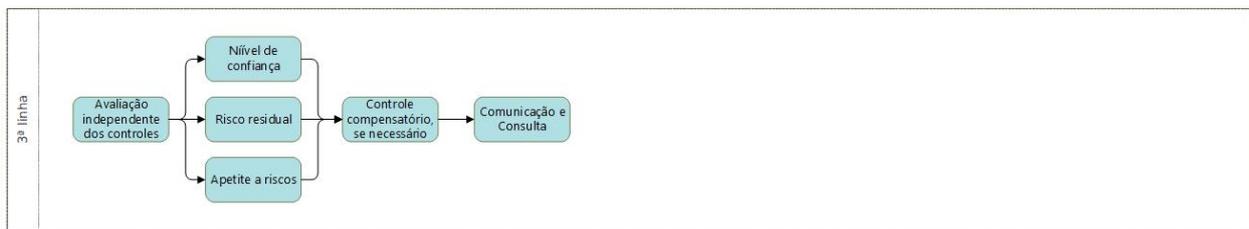
## 11. ANEXOS

# 11. Anexos

## Anexo 01 – Diagrama de Riscos e Controles do PJPA



## Anexo 02 – Diagrama de Avaliação Independente de Riscos e Controles do PJPA



## Anexo 03 – Ficha de Gerenciamento de Riscos e Controles – Modelo

 PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ	<b>Riscos e Controles</b>		
	Código <b>MOD-DEPGE-006</b>	Público-ou Interno	
Área responsável	Data da aprovação XX/XX/XXXX	Vigência 03 anos	Versão 2.0
Nome da área responsável pelo gerenciamento do risco			

**Ficha de Gerenciamento de Riscos e Controles**

**1. Contexto de Risco**

Processo / projeto / programa	
Unidade responsável	
Objetivos do processo / projeto / programa	
Escopo	
Partes interessadas	

Risco (n – núm. identificador do risco) - Descrição	Fatores de Riscos / Causas
(1) Risco	(1.1) Fator de Risco / Causa (1.2) Fator de Risco / Causa

**2. Identificação, análise, avaliação, resposta e tratamento dos riscos e controles**

(1) Devido ao fator de risco X, poderá ocorrer o risco Y, que poderá ocasionar a consequência/dano Z.

Risco					
(1) Risco					
Fator de risco	Avaliação				Resposta / Tratamento
	Probabilidade P	Impacto I	Nível de risco [Pxl]	Dano / Consequência	

Controles				
Id	Ação preventiva	Fase	Responsável	Prazo para implantação, se necessário
1				
Id	Ação de contingência / corretiva	Fase	Responsável	Prazo para implantação, se necessário
1				

**3. Controle de Aprovações e Revisões**

Data	Versão	Descrição	Elaboração / Revisão	Aprovação

**4. Anexos**

## Anexo 04 – Mapa de Riscos do processo de Contratação – Modelo



Poder Judiciário  
Tribunal de Justiça do Estado do Pará  
(Setor Responsável Pela Demanda)

**Mapa de Riscos do Processo de Contratação**

**Fase da Contratação:** Planejamento [ ] Seleção do Fornecedor [ ] Execução [ ]

**Considerações:**

1. O Mapa de Riscos da fase de planejamento da contratação deverá compor o Estudo Técnico Preliminar - ETP;
2. O Mapa de Riscos da fase de execução, deverá compor o Termo de Referência - TR;
3. O Mapa de Riscos da fase de seleção do fornecedor deverá anteceder a minuta do edital;
4. O processo de gestão de riscos deve limitar-se aos riscos inerentes ao objeto da contratação;
5. As escalas de probabilidade e impacto, respostas e tratamento encontram-se disponíveis no Manual de Gestão de Riscos do PIPA.

Objetivo(s) específico do processo

Risco específico do processo

Fator de Risco / Causa	Avaliação				Resposta / Tratamento
	Probabilidade [P]	Impacto [I]	Nível de risco [P x I]	Dano / Consequência	

Controles			
Id	Ação preventiva	Fase da contratação	Responsável
1			
2			
Id	Ação de contingência / corretiva	Fase da contratação	Responsável
1			
2			

O preenchimento do quadro abaixo é aplicável somente na análise da fase de execução, para possível geração de matriz de riscos (cláusula contratual de equilíbrio inicial econômico-financeira).

Id	Equilíbrio econômico-financeiro	Ônus financeiro	Responsável (Alocação)	Financeiro, se necessário [% ou R\$]
1				