



Manual de  
**Gestão de Riscos**  
do TJMG

**Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais**

Av. Afonso Pena, 4.001 – Serra – CEP 30.130-911 – Belo Horizonte/MG

---

**Desembargador Nelson Missias de Moraes**

Presidente

**Desembargador Gilson Soares Lemes**

Superintendente Administrativo Adjunto

**Desembargador José Arthur de Carvalho Pereira Filho**

Superintendente de Planejamento Administrativo e Gestão de Bens, Serviços e Patrimônio

**Rosimere das Graças do Couto**


Juíza Auxiliar da Presidência





# SUMÁRIO

<b>1. Introdução .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Conceitos .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>9</b>
3.1. Quem é o Gestor do Risco?.....	12
3.2. Seleção do Processo de Trabalho ...	13
3.3. Estabelecimento do Contexto .....	14
3.4. Identificação dos Riscos .....	15
3.5. Análise e Avaliação dos Riscos .....	16
<b>3.5.1. Análise .....</b>	<b>16</b>
<b>3.5.2. Nível de Risco .....</b>	<b>18</b>
<b>3.5.3. Categorias de Risco .....</b>	<b>19</b>
<b>3.5.4. Avaliação .....</b>	<b>20</b>
3.5.4.1. Controles.....	21
3.6. Tratamento do Risco.....	22
3.7. Monitoramento e Análise Crítica....	22
3.8. Comunicação e Consulta .....	23
<b>4. Bibliografia .....</b>	<b>24</b>



# 1. Introdução

O Tribunal de Justiça de Minas Gerais atua com vistas a entregar aos cidadãos a melhor prestação jurisdicional, bem como ações, programas e projetos que agreguem valor à vida em sociedade, gerindo os recursos disponíveis em prol do interesse público.

Na busca contínua de aumentar a eficácia, eficiência e efetividade da sua atuação, o TJMG tem envidado esforços para fortalecer a governança e, por conseguinte, a gestão da instituição.

A Gestão de Riscos, cuja política interna está regulamentada na Portaria nº 4.777/PR/2020, constitui-se em importante mecanismo de governança, ao passo que auxiliará na tomada de decisões, tornando-as mais precisas. Para tanto, deve ser entendida como um processo contínuo a ser aplicado em toda a instituição.

**O objetivo da Gestão de Riscos é manter os gestores atentos aos eventos em potencial que possam influenciar, de forma negativa ou positiva, no atingimento dos objetivos do TJMG, caso eles se concretizem.**

A Metodologia da Gestão de Riscos apresenta-se como um conjunto de etapas que visam à operacionalização da gestão, representando um passo a passo de como deverá ser feito o gerenciamento dos riscos detectados.

Tratando-se de prática que deve ser incorporada ao cotidiano da instituição, os treinamentos para capacitação e atualização devem ser contínuos.

A Gestão de Riscos é um dos mecanismos do Programa de Integridade do TJMG e, por meio dela, é possível implementar políticas e procedimentos para prevenir, detectar e remediar a ocorrência de riscos que possam ameaçar os objetivos da instituição.



## **2. Conceitos**



**2.1. Ameaças:** eventos de risco que influenciam negativamente o atingimento dos objetivos da instituição;

**2.2. Apetite a risco:** nível de risco que uma organização está disposta a aceitar;

**2.3. Gestão:** diz respeito ao funcionamento do cotidiano de programas e de organizações no contexto de estratégias, políticas, processos e procedimentos que foram estabelecidos pelo órgão;

**2.4. Gestão de risco:** arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para se gerenciarem riscos eficazmente;

**2.5. Gestor de risco:** é o titular da Diretoria Executiva ou das unidades com status equivalente;

**2.6. Gerenciamento de risco:** processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais;

**2.7. Governança:** no setor público, compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

**2.8. Nível de risco:** representação da magnitude do risco na matriz;

**2.9. Oportunidades:** eventos de risco que influenciam positivamente o atingimento dos objetivos da instituição;

**2.10. Processo de trabalho:** conjunto de atividades da instituição ou unidade realizadas sistematicamente e em uma lógica sequencial, o qual representa os métodos de execução de um trabalho necessário para alcançar um objetivo;

**2.11. Responsável pelo risco:** é o responsável pela execução das ações previstas no plano para o tratamento do risco;

**2.12. Resposta ao risco:** é a definição da estratégia com maior probabilidade de eficácia para cada risco;

**2.13. Risco:** possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização;

**2.14. Risco inerente:** risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

**2.15. Risco residual:** risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco inerente;





# 3. Metodologia



**Risco** é a possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização. Disto decorre a importância de bem geri-los, estabelecendo-se uma sequência de ações que sejam de fácil compreensão para todos e eficazes em sua aplicação.

A Metodologia de Gestão de Riscos consiste no estabelecimento das etapas a serem seguidas para o gerenciamento dos riscos. Cabe registrar, neste ponto, a diferença entre gestão e gerenciamento de riscos.

A **gestão de riscos** é a estrutura necessária para gerenciar riscos eficazmente, com o objetivo de apoiar a melhoria contínua de projetos e processos de trabalho.

**Gerenciamento** é a gestão de riscos posta em prática para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais.

Para a construção da metodologia que melhor se adequasse à realidade do TJMG, foram consideradas as orientações da Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR ISO 31000:2009, Gestão de riscos: princípios e diretrizes, bem como as propostas de outros métodos usados para o mesmo fim.

**Este Manual apresentará o detalhamento da operacionalização das etapas estabelecidas no artigo 5º da Portaria Conjunta que trata da Política de Riscos do TJMG, quais sejam:**

**I - estabelecimento do contexto:** definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos e ao estabelecimento do escopo e dos critérios de risco;

**II - identificação dos riscos:** busca, reconhecimento e descrição dos eventos de risco, suas causas e suas consequências potenciais;

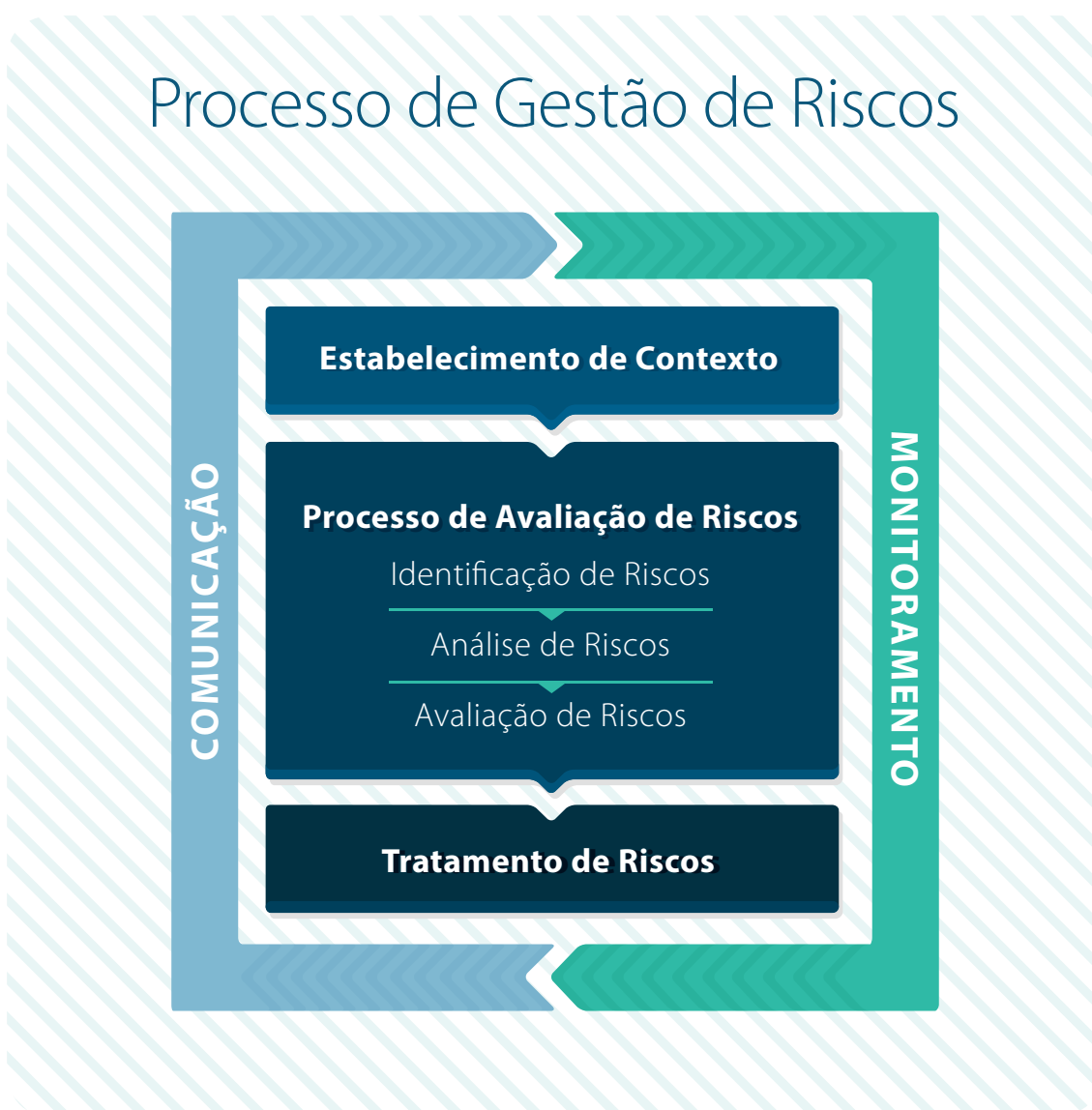
**III - análise e avaliação dos riscos:** compreensão da natureza do risco e à determinação do respectivo nível de risco mediante a combinação da probabilidade de sua ocorrência e dos impactos possíveis;

**IV - tratamento dos riscos:** seleção e adoção de uma ou mais ações para modificar os riscos;

**V - monitoramento e análise crítica:** verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação de risco, realizadas de forma contínua, a fim de determinar a adequação, suficiência e eficácia dos controles internos para atingir os objetivos estabelecidos;

**VI - comunicação e consulta:** manutenção de fluxo regular e constante de informações com as partes interessadas, durante todas as fases do processo de gestão de riscos.

A metodologia proposta pode ser resumida no seguinte quadro:



Obs.: Cada etapa será detalhada nos tópicos que se seguem.

É importante ter sempre em mente os **objetivos e os pressupostos** fixados na Política de Riscos do TJMG, pois eles representam o substrato para a correta aplicação desta metodologia.

Assim, a Resolução nº ... deve ser utilizada como material de consulta para nortear os processos de gerenciamento de riscos.

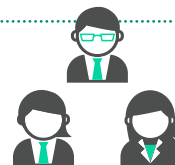
## 3.1. Quem é o Gestor do Risco?



### GESTOR DE RISCO

No âmbito da Secretaria do Tribunal de Justiça, é o titular da Diretoria Executiva ou das unidades com status equivalente. **Suas atribuições compreendem:**

- selecionar o processo de trabalho que será objeto do gerenciamento de riscos;
- designar os colaboradores que comporão o **grupo de trabalho;**
- coordenar e monitorar as atividades do grupo de trabalho, bem como subsidiá-lo com informações relevantes, prezando pela periodicidade das reuniões;
- manter interlocução entre as áreas envolvidas;
- propor o plano de ação para o tratamento dos riscos priorizados;
- designar o (s) **responsável pelo risco;**
- monitorar a execução do plano de ação para o tratamento do risco até sua finalização.



### GRUPO DE TRABALHO

Responsável pela condução do processo de gerenciamento de riscos.



### RESPONSÁVEL PELO TRATAMENTO DO RISCO

Responsável (s) pela execução das ações previstas no plano para o tratamento do risco.

Nos casos em que o processo de trabalho selecionado envolver mais de uma diretoria, as decisões deverão ser tomadas de forma colegiada.

**É importante que, ao designar o grupo de trabalho, o gestor de risco selecione servidores de todas as etapas do fluxo do processo de trabalho escolhido.**

Em razão da complexidade e multiplicidade das tarefas dos processos de trabalho e riscos relacionados à prestação jurisdicional, a atribuição da responsabilidade pela gestão de riscos nessa seara será objeto de deliberações posteriores.

## 3.2. Seleção do Processo de Trabalho

Antes de iniciar a etapa de gerenciamento propriamente dita, deve-se selecionar o **processo de trabalho** que será objeto da gestão de riscos.

Esta escolha é feita pelo gestor de risco, que pode ser subsidiado com informações dos servidores vinculados a sua área, no intuito de ter uma visão global da unidade e, assim, facilitar a identificação dos processos de trabalho que devem ser priorizados.

Poderá ocorrer que a Alta Administração priorize o gerenciamento de riscos de processo de trabalho específico não selecionado pelo gestor.

**É importante ressaltar que a eficácia da gestão de riscos está atrelada à escolha correta do processo de trabalho a ser acompanhado, devendo, pois, recair sobre aqueles processos que ofereçam potencial ameaça ao atingimento dos objetivos da área e, por conseguinte, dos objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça.**

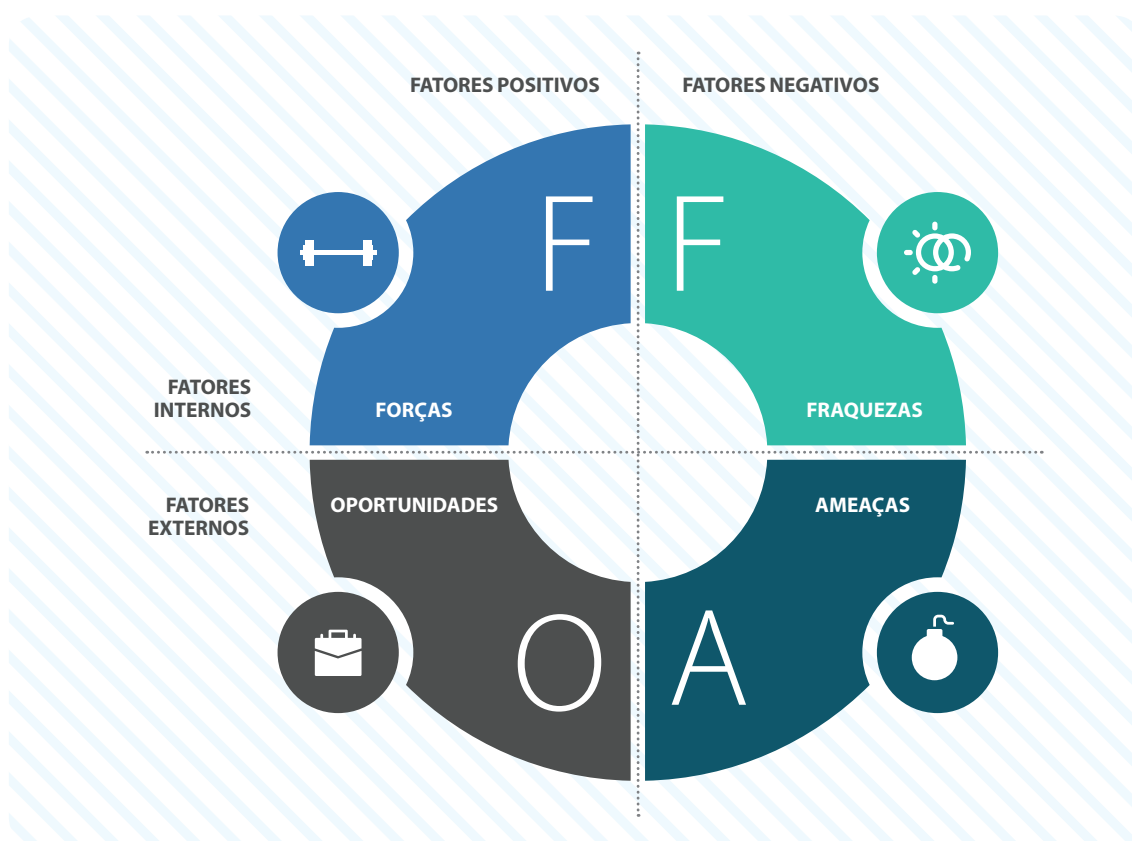
### 3.3. Estabelecimento do Contexto

Nesta fase, inicia-se a atuação do grupo de trabalho designado pelo gestor de risco. Selecionado o processo de trabalho, é necessário compreender em qual contexto ele está inserido, para a correta condução das etapas seguintes.

O **estabelecimento do contexto** consiste em listar os fatores internos e externos que possam causar impactos no processo de trabalho escolhido, tanto agregando aspectos positivos quanto prejudicando o atingimento do seu objetivo.

Esta análise pode ser feita utilizando-se a técnica denominada SWOT, cuja explicação segue abaixo, bem como outras técnicas que se julgarem adequadas.

**A expressão SWOT é a junção das iniciais das palavras Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas) – que devem ser reconhecidas considerando-se o ambiente interno – e Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) – que devem ser identificadas com base no ambiente externo, conforme o gráfico abaixo:**



A simples definição de forças e fraquezas, por exemplo, irá ajudar na etapa de identificação dos riscos, pois o grupo de trabalho poderá partir dessas definições para listar os riscos aos quais o processo de trabalho está exposto.

## 3.4. Identificação dos Riscos

Esta etapa se dedica ao levantamento dos potenciais eventos de risco relacionados ao processo de trabalho, com a indicação de sua (s) respectiva (s) **causa (s) e consequência (s)**.

As **causas** são as condições que viabilizam a concretização de um evento que afeta os objetivos, sendo resultantes da junção das fontes de risco com as vulnerabilidades.

As **consequências** são os resultados de um evento que afetam os objetivos.

**A fim de identificar o maior número possível de eventos de risco, o grupo de trabalho poderá adotar técnicas que facilitam o levantamento dessas informações, como o brainstorming, a utilização de questionários, a realização de entrevistas com os servidores envolvidos no processo de trabalho selecionado, a análise do mapeamento do fluxo de trabalho, dentre outras.**

## 3.5. Análise e Avaliação dos Riscos

### 3.5.1. Análise

A análise é a compreensão de cada evento de **risco** identificado no que tange à sua **probabilidade** de ocorrência e ao **impacto** que pode gerar caso ocorra.

A partir da combinação de ambos (probabilidade e impacto) em uma matriz, é possível estabelecer o **nível de risco**.

A cada evento de risco deve ser atribuído o grau de probabilidade e o grau de impacto, de acordo com o enquadramento da situação na descrição das tabelas abaixo.

**TABELA DE PROBABILIDADE**

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO	GRAU
<b>Muito baixa</b>	Sem histórico de ocorrência. O evento poderá ocorrer em situação extraordinária.	1
<b>Baixa</b>	Sem histórico de ocorrência, mas com a possibilidade de o evento acontecer.	2
<b>Média</b>	Há histórico de ocorrência, porém com frequência reduzida.	3
<b>Alta</b>	Há histórico de ocorrência, com alta frequência.	4
<b>Muito alta</b>	Há histórico de ocorrência. As circunstâncias apontam evidências de novas ocorrências.	5

Observação: O **histórico** pode ser obtido a partir do levantamento feito por meio de documentos, entrevistas, relatos, série histórica, recomendações da auditoria.



## TABELA DE IMPACTO

IMPACTO	DESCRIÇÃO	GRAU
<b>Muito baixo</b>	Não afeta os objetivos/Impacto insignificante nos objetivos.	1
<b>Baixo</b>	Torna duvidoso seu atingimento/ Impacto mínimo nos objetivos.	2
<b>Médio</b>	Torna incerto seu atingimento/ Impacto mediano nos objetivos.	3
<b>Alto</b>	Torna improvável seu atingimento/ Impacto significativo nos objetivos.	4
<b>Muito alto</b>	Capaz de impedir o alcance dos objetivos/ Impacto máximo nos objetivos.	5

**Em caso de dúvida quanto ao impacto, deve-se optar pelo de maior grau.**

A combinação entre os graus de impacto e de probabilidade resulta na **matriz de nível de risco**, por meio da qual se determina o **nível de risco** do evento (vide detalhamento no item nº 3.5.2).

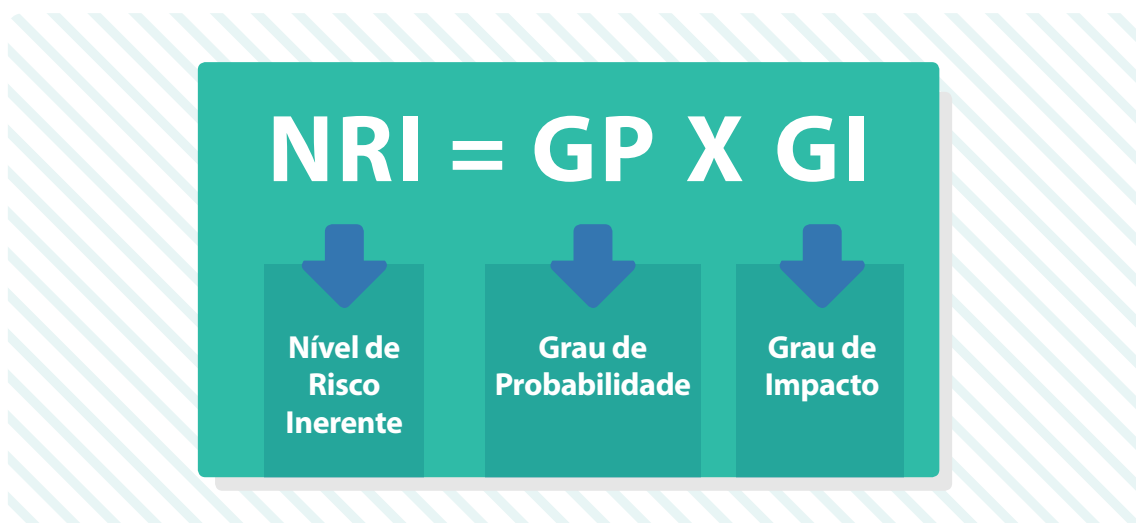
## MATRIZ DE NÍVEL DE RISCO

I M P A C T O	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
PROBABILIDADE						

### 3.5.2. Nível de Risco

O nível de risco advém da multiplicação do grau de probabilidade pelo grau de impacto atribuído a cada evento de risco identificado.

A este primeiro resultado dá-se o nome de **nível de risco inerente**, que quer dizer o nível de risco a que uma unidade/um processo de trabalho está exposta(o), sem considerar os controles já existentes ou a aplicação de algum tratamento. **Em resumo:**



O resultado desse cálculo possibilita classificar os níveis de risco dos eventos identificados segundo a tabela abaixo:

**TABELA – NÍVEL DE RISCO**

Baixo	1 - 2
Médio	3 - 6
Alto	8 - 12
Muito alto	15 - 25

É recomendado que o grupo de trabalho priorize, quando da seleção para tratamento, os eventos classificados com **níveis de risco médio, alto e muito alto**.

### 3.5.3. Categorias de Risco

Para melhor mensurar o **impacto** dos eventos de risco identificados, é importante separá-los de acordo com a **categoria de risco**, pois assim é possível ter uma visão mais clara dos objetivos *lato sensu* do TJMG que seriam impactados com a ocorrência dos eventos e o quão relevantes eles são.

A Portaria da Política de Riscos elenca, em seu artigo 4º, sete categorias. São elas:

#### RISCOS **ESTRATÉGICOS**

Decisões que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos da organização;

#### RISCOS **OPERACIONAIS**

Perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, estrutura, pessoas, sistemas, tecnologia, assim como de eventos externos;

#### RISCOS **DE COMUNICAÇÃO**

Eventos que podem impedir ou dificultar a disponibilidade de informações para a tomada de decisões e para o cumprimento das obrigações de prestação de contas às instâncias controladoras e à sociedade;

#### RISCOS **DE CONFORMIDADE**

Não cumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como de normas e procedimentos internos.

#### RISCOS **DE REPUTAÇÃO**

Comprometimento da confiança da sociedade em relação à capacidade do TJMG em cumprir sua missão institucional e interferência direta na imagem do órgão.

#### RISCOS **DE INTEGRIDADE**

Desvios éticos e de conduta destoantes dos valores e padrões preconizados pelo TJMG.

#### RISCOS **ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS**

Comprometimento dos recursos orçamentários e financeiros necessários à realização das atividades do TJMG.

A categorização auxilia na definição do **grau de impacto** (vide tabela de impacto) do evento de risco, podendo reverberar na apuração de seu nível e, portanto, na priorização dos riscos a serem tratados.

### 3.5.4. Avaliação

Encerrada a análise, passa-se, então, à **avaliação**, cujo objetivo é a determinação de quais riscos terão tratamento prioritário, conforme o **apetite a risco** da organização, e a sugestão, pelo grupo de trabalho, de qual o tratamento a ser utilizado.

O tratamento do risco dar-se-á mediante as seguintes respostas:



A próxima fase da metodologia dedicada ao tratamento dos riscos envolve a seleção de uma ou mais das respostas acima para modificá-los, considerando os **controles** existentes.

### 3.5.4.1. Controles

O controle, genericamente falando, é uma ação tomada com o propósito de certificar-se de que algo se cumpra de acordo com o que foi planejado. Objetivo é o que se deseja alcançar tal como definido no planejamento.

**Risco é qualquer evento que possa impedir ou dificultar o alcance de um objetivo.**

**O controle, portanto, só tem significado e relevância quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido e só faz sentido se houver riscos de que esse objetivo não venha a ser alcançado.**

As atividades de controle são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para mitigar os riscos que a administração opte por tratar. Elas devem estar distribuídas por toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções e incluem uma gama de ações preventivas e detectivas, tais como procedimentos de autorização e aprovação, segregação de funções (autorização, execução, registro), controles de acesso a recursos e registros, verificações, avaliação de operações, de processos e de atividades.

Além das ações preventivas e detectivas, há também as de natureza corretiva, que são um complemento necessário às atividades ou aos procedimentos de controle.

Em alguns casos a atividade de controle abordará diversos riscos. Em outros casos, poderão ser necessárias diversas atividades para resposta a apenas um risco.

Por isso, após o conhecimento do nível de risco residual deverá ser verificada a estratégia a ser adotada para responder ao evento de risco. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecidos.

## 3.6. Tratamento do Risco

Considerando que, na etapa anterior, foram selecionados os eventos de risco que receberão tratamento - bem como qual será a resposta a eles - a presente fase se destinará ao detalhamento do tratamento a ser implantado.

Para isto, o grupo de trabalho, juntamente com o gestor de risco, deverá elaborar o **Plano de Ação para o Tratamento**, o qual conterá os prazos e as atividades a serem executadas com o objetivo de evitar, mitigar ou compartilhar o evento de risco.

O Plano de Ação será submetido à apreciação do Comitê de Integridade e, após aprovação, o gestor de risco designará o(s) **responsável(is) pelo risco**, que será(ão) o(s) servidor(es) encarregado(s) de executar o plano, devendo reportar o andamento das ações ao gestor.

A execução do plano de ação para o tratamento do risco pode gerar novos controles ou determinar a modificação dos controles existentes.

## 3.7. Monitoramento e Análise Crítica

A fase de monitoramento e análise crítica poderá ser periódica ou acontecer em resposta a um fato específico.

### **As finalidades são as seguintes:**

- garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no processo e na execução da atividade;
- obter informações adicionais para melhorar a avaliação dos riscos;
- analisar os eventos, as mudanças e aprender com o sucesso ou fracasso do tratamento do risco;
- detectar mudanças nos contextos externo e interno, incluindo alterações nos riscos, as quais podem exigir a revisão da forma de tratá-los;
- identificar os riscos emergentes, que poderão surgir após o processo de análise crítica, reiniciando o ciclo do processo de gerenciamento de riscos.

## 3.8. Comunicação e Consulta

A comunicação e a consulta têm como objetivo facilitar a troca de informações entre as partes interessadas e são necessárias à gestão de riscos, sempre levando em consideração os aspectos de confidencialidade, integridade e confiabilidade.

É importante que aconteçam durante todas as fases do gerenciamento de riscos, a fim de que os envolvidos desempenhem suas funções adequadamente.

# 4. Bibliografia

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 31000: **Gestão de riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 31004: **Gestão de riscos - Guia para implementação da ABNT NBR ISO 31000**. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 31010: **Gestão de riscos - Técnicas para o processo de avaliação de riscos**. Rio de Janeiro, 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública**. Brasília: TCU, Secretaria Adjunta de Planejamento e Procedimentos, Diretoria de Métodos e Procedimentos de Controle, 2009.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU. **Metodologia de Gestão de Riscos**. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança**. Brasília, 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília, 2017.



