PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Manual de **Gestão de Riscos** do TJMG

TJMG
Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais

Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais
Av. Afonso Pena, 4.001 – Serra – CEP 30.130-911 – Belo Horizonte/MG

EQUIPE TÉCNICA

Elaboração
Fabrício dos Reis Santos
Hilton Secundino Alves
Luis Cláudio de Souza Alberto
Maria Cristina Monteiro Ribeiro Cheib
Selmara Alves Fernandes
Tatiana Martins da Costa Camarão
Ursina Regina Sousa Andrade

Apoio
DIRCOM

Revisão
Cristiane Faraco Dutra

3ª Edição
JULHO DE 2024

SUMÁRIO

1. Introdução 5

2. Conceitos 7

3. Metodologia..... 9

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

3.5.1. Análise 16

3.5.2. Categorias de Risco 18

3.5.3. Nível de Risco 19

3.5.3.1. Controles..... 20

3.5.4. Avaliação..... 21

3.6. Tratamento do Risco..... 22

3.7. Monitoramento e Análise Crítica.... 22

3.8. Comunicação e Consulta 23

4. Bibliografia 24

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 6.344/PR/2023 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.

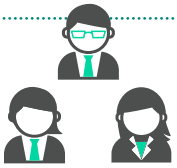
Assim, a Portaria nº 4.777/PR/2020 deve ser utilizada como material de consulta para nortear os processos de gerenciamento de riscos.

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.**

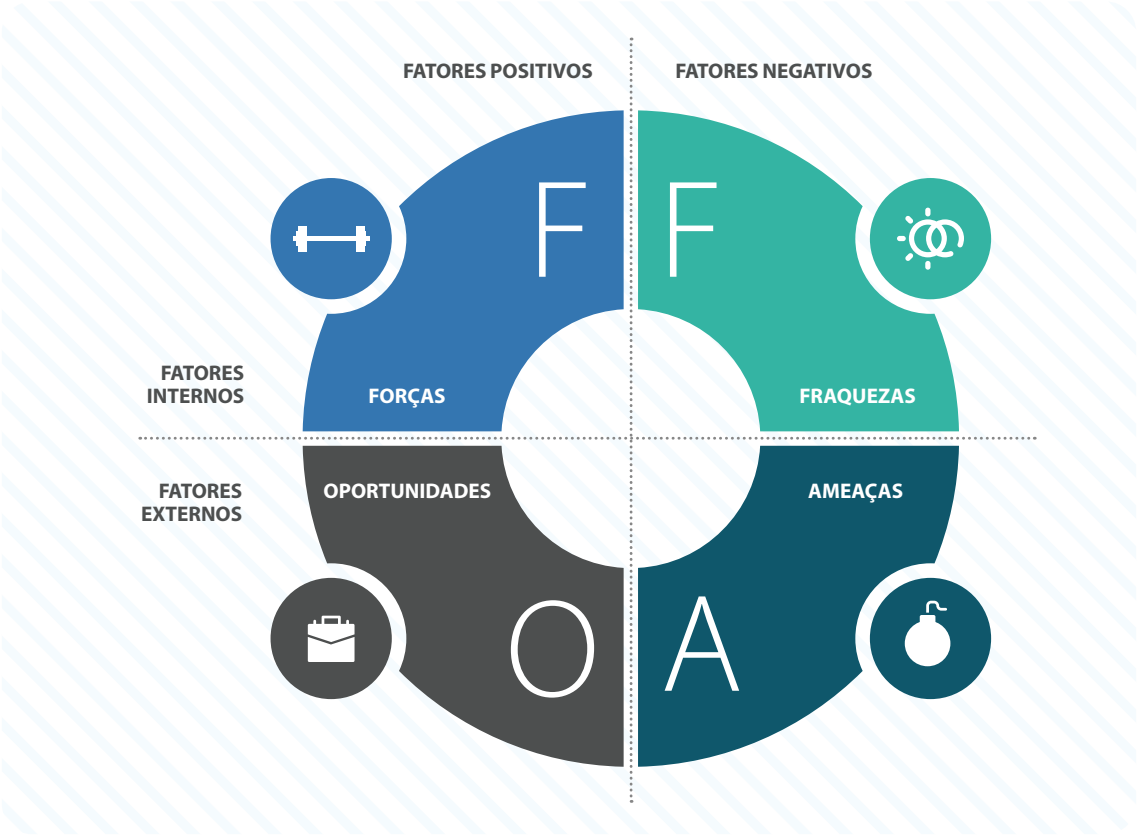
3.3. Estabelecimento do Contexto

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 Strenghts (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
Muito baixa	Sem histórico de ocorrência. O evento poderá ocorrer em situação extraordinária.	1
Baixa	Sem histórico de ocorrência, mas com a possibilidade de o evento acontecer.	2
Média	Há histórico de ocorrência, porém com frequência reduzida.	3
Alta	Há histórico de ocorrência, com alta frequência.	4
Muito alta	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

REGULAÇÃO	REPUTAÇÃO	NEGÓCIOS / SERVIÇOS À SOCIEDADE	INTERVENÇÃO HIERÁRQUICA	PESO
Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Funcionamento normal da atividade	1-MUITO BAIXO
Determina ações de caráter orientativo	O impacto se limita às partes envolvidas	Prejudica o alcance das metas do processo	Exigiria a intervenção do Coordenador	2-BAIXO
Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à midia provocando a exposição por curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Exigiria a intervenção do Gerente	3-MÉDIO
Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão da unidade	Exigiria a intervenção do Diretor	4-ALTO
Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão do TJMG	Exigiria a intervenção do Presidente	5-MUITO ALTO

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

3.5.2. Categorias de Risco

Para melhor mensurar o **impacto** dos eventos de risco identificados, é importante analisá-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.

> RISCOS **DE PRIVACIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS**
> Operações com dados pessoais que podem violar os direitos de privacidade, liberdade, autodeterminação informativa e o livre desenvolvimento da personalidade.

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.

3.5.3. Nível de Risco

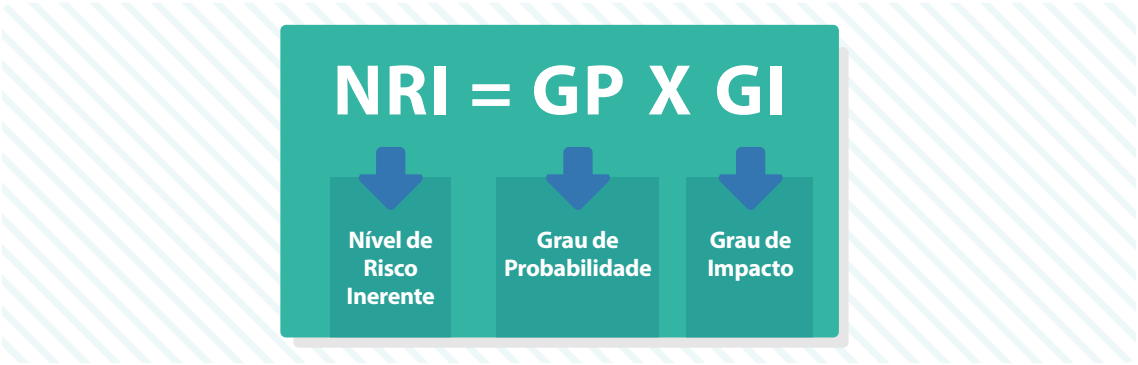
A combinação entre os graus de impacto e de probabilidade resulta na matriz de nível de risco, por meio da qual se determina o nível de risco do evento.

MATRIZ DE NÍVEL DE RISCO

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

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	**0 - 3**
Médio	**4 - 6**
Alto	**7 - 15**
Muito alto	**16 - 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**.

3.5.3.1. Controles

A fim de se obter uma classificação do nível de risco mais precisa, faz-se necessário avaliar os controles existentes para o processo de trabalho objeto do gerenciamento de risco, haja vista que essa circunstância poderá determinar o agravamento ou o abrandamento do nível de risco a ser atribuído ao evento de risco sob análise.
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, verifi-

cações, 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 inerente**, deve-se avaliar os controles existentes para o correto estabelecimento do **nível de risco residual**, pois este que será levado em consideração para a seleção da resposta mais adequada.

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.

3.6. 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**, o qual conterá os prazos e as atividades a serem executadas com o objetivo de evitar, mitigar ou compartilhar o evento de risco.
Feito isto, o gestor designará o(s) responsável(is) pelo risco, que será o servidor encarregado 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.**

Os Planos de Ação serão acompanhados pelo Centro de Controle Transparência e Integridade (CECONTI), que dará ciência à Alta Direção sobre os processos de gerenciamento de riscos em andamento, por meio de relatórios, quando solicitado.

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.

TJMG
Tribunal de Justiça do
Estado de Minas Gerais