Poder Judiciário
Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo

GUIA METODOLÓGICO DE

GESTÃO DE RISCOS

SECRETARIA GERAL, 2025

INTRODUÇÃO

O Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo (TJES) tem priorizado, nesta Gestão 2024/2025, a melhoria de seus processos internos e a modernização administrativa, a fim de aumentar a produtividade e promover a adequação da força de trabalho, bem como a satisfação de todo seu quadro de servidores e colaboradores.

Nesse propósito, a Secretaria Geral, com o apoio da Egrégia Presidência, iniciou os trabalhos de implantação da gestão de riscos nas unidades administrativas a ela vinculadas.

Trata-se de um esforço no sentido de dar continuidade aos trabalhos de ***"Levantamento de Riscos"***, o qual vem sendo realizado pela Secretaria de Controle Interno do TJES, porém, com o objetivo de identificar possíveis fragilidades e, assim, objetos auditáveis para integrarem os Planos de Auditoria Anual (PAA).

O presente "**Guia de Gestão de Riscos"** visa fornecer instrumentos para que os gestores iniciem sua caminhada na gestão dos riscos dos programas, projetos e processos de trabalho sob sua responsabilidade, além de permitir ao Tribunal que gradativamente desenvolva sua maturidade quanto ao tema.

Nos próximos tópicos serão apresentados os fundamentos da gestão de riscos, seguido de orientações para identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos, um roteiro para implementação da gestão de riscos de forma estruturada, dinâmica e transparente, consolidando-a como uma prática no Tribunal de Justiça.

Os modelos de documentos e planilhas que serão utilizadas durante os trabalhos estão disponíveis para download na página da Secretaria Geral, na intranet.

Sintam-se todos conclamados a colaborar com a construção de um caminho na gestão do Tribunal de Justiça!

1. FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS DO TJES

O que é risco?

De uma forma geral, entende-se por risco a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a afetar o alcance dos objetivos do Tribuna de Justiça.

Todos os processos de trabalho do Tribunal envolvem riscos. Logo, a consciência de sua existência e a capacidade de administrá-los, associadas à disposição de correr riscos e de tomar decisões, é indispensável, pois todo processo de trabalho inclui riscos, e, dessa forma, gestores e servidores do Tribunal precisam gerenciar as ameaças de modo a mantê-las em níveis aceitáveis.

Por que fazer gestão de riscos?

Conviver com o risco faz parte do cotidiano, mas nem sempre conseguimos perceber essa realidade. Essa desatenção pode fazer com que seja necessário enfrentar situações difíceis e problemas que, muitas vezes, poderiam ser evitados.

Assim como na vida pessoal, os riscos também estão presentes nas organizações. Para lidar melhor com as incertezas às quais os ambientes corporativos estão sujeitos, o Tribunal iniciou esforços na implementação da gestão de riscos em suas unidades administrativas, com ações de capacitação e orientação prática.

O objetivo é que a gestão de riscos seja incorporada à rotina do trabalho, tornando-se possível identificar e analisar cenários, proteger, criar e agregar valor, com vistas à melhoria do desempenho, à promoção da inovação e ao alcance dos objetivos da instituição. Desse modo, a gestão de riscos atinge seu propósito.

Em resumo, a gestão de riscos contribui para:

Aperfeiçoar o processo de tomada de decisão	Apoiar a governança	Subsidiar o planejamento estratégico
Aprimorar os controles internos, e permitir a retirada de controles desnecessários	Estimular a transparência organizacional	Melhorar a alocação de recursos

Onde gerenciar riscos?

A gestão de riscos pode ocorrer nos seguintes níveis:

1) ESTRATÉGICO	Nível em que se dá o contrato político do Tribunal com a sociedade e se estabelece a coerência da administração. Decisões nesse nível envolvem a formulação dos objetivos estratégicos e as prioridades para a alocação de recursos públicos em alinhamento com as políticas públicas.
2) TÁTICO	Nível em que se encontram as decisões de implementação e gerenciamento dos programas temáticos previstos no nível estratégico, mediante os quais são executadas as políticas e as ações prioritárias da Administração do Tribunal.
3) OPERACIONAL	Nível em que se encontram os projetos que contribuirão para o atingimento dos objetivos dos programas e as atividades relativas aos processos finalísticos e aos de suporte.

No TJES, ***a gestão se dará, inicialmente, no nível operacional,*** passando, aos poucos, a ser incorporada aos processos e rotinas administrativas, bem como aos projetos e programas, até que seja totalmente introduzida em todos os níveis no Tribunal, fortalecendo a cultura de gestão de riscos estruturada, integrada e consistente no TJES.

De quem é a responsabilidade pela gestão de riscos no TJES?

A responsabilidade pelo gerenciamento dos riscos nas unidades administrativas do Tribunal recai sobre a figura do ***"Gestor do Risco"***, servidores ocupantes de cargo em comissão ou função de confiança do TJES. São os Chefes de Seção, Coordenadores, Secretários e Assessores, detentores de autoridade para gerenciar riscos.

Ao gestor de risco compete a avaliação dos riscos nos processos, programas e projetos que lhe são afetos, no âmbito de sua unidade. Para exercer seu papel, o gestor de riscos deve ter alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de identificação, análise, avaliação e tratamento do risco. Quando houver dúvida sobre o gestor de determinado risco, caberá ao superior imediato decidir.

Nesse aspecto, a Secretaria Geral têm papel importante na gestão de riscos, sobretudo no que tange ao monitoramento e à priorização dos riscos para fins de tratamento. Além disso, deve dar condições aos gestores de riscos, para que, de fato, apliquem o processo de gestão de riscos de forma eficiente e eficaz.

2. O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS DO TJES

A gestão de riscos aqui proposta, no nível operacional, é um processo contínuo, que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar riscos capazes de afetar os programas, projetos ou processos de trabalho, no âmbito administrativo do Tribunal.

No Tribunal de Justiça, tal processo será conduzido pela Secretaria Geral e unidades vinculadas, com apoio dos magistrados, servidores e colaboradores, os quais devem observar as seguintes etapas, no que couber:

- DEFINIÇÃO DO OBJETO DA GESTÃO DE RISCOS;
- FIXAÇÃO DE OBJETIVOS
- ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO;
- IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS;
- AVALIAÇÃO DE RISCOS;
- TRATAMENTO A RISCOS;
- MONITORAMENTO;
- INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.

2.1. Definição do objeto da gestão de riscos

Esta etapa consiste em definir o processo de trabalho ou programa/projeto cujos riscos devam ser analisados e avaliados.

Para a escolha do objeto da gestão de riscos, orientamos que o "gestor de risco" considere aspectos como relevância, materialidade e exposição do objeto ao risco a ser escolhido, a fim de que possam influenciar os resultados da unidade e, consequentemente, impactar de forma positiva os objetivos do Tribunal.

2.2. Fixação de objetivos

Como risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a afetar o alcance dos objetivos, onde há um objetivo a ser alcançado, há riscos a serem gerenciados.

Dessa forma, podem ser levantados riscos diferentes de acordo com o objetivo definido, ainda que para o mesmo objeto de risco. Nesse sentido, há necessidade se fixar o objetivo do objeto da gestão de riscos, ou seja, objetivo do processo de trabalho, programa ou projeto definido.

2.3. Estabelecimento do contexto

Esta etapa consiste em compreender o ambiente interno e externo no qual o objeto de riscos está inserido, a estrutura de governança organizacional, os objetivos e resultados a serem alcançados e os principais fatores (pessoas, partes interessadas, sistemas, legislação, orçamento) que podem impactar no resultado pretendido.

Tendo em vista o objeto em análise tratar-se de um processo de trabalho, sugere-se fazer uso do fluxograma, utilizando a ferramenta Bisagi, o que contribuirá para uma visão geral do processo e seus principais elementos.

O fluxograma irá auxiliar o entendimento de onde começa e onde termina o processo analisado, ou seja, delimita seu escopo, com uma percepção geral sobre problemas, tais como retrabalhos e gargalos.

A execução desta etapa deve contar com a participação do responsável pelo objeto da gestão de riscos, bem como de pessoas envolvidas no processo. A participação de todos permite atender ao princípio da transparência e da inclusividade para maximizar os resultados das próximas etapas.

Dessa forma, até a conclusão desta etapa, o escopo da avaliação de risco estará delimitado; o objeto, selecionado; o objetivo, fixado; e os principais fatores (internos e externos) relacionados a esse objeto, identificados.

2.4. Identificação e análise de riscos

Esta etapa compreende o reconhecimento e a descrição de quais riscos podem afetar o objeto selecionado.

Um ponto a considerar é a equipe que participará da etapa de identificação de riscos, a qual será composta de pessoas-chave que conheçam bem o objeto da gestão de riscos e tenham uma visão holística a respeito dele e dos objetivos a serem alcançados.

Para a identificação de riscos, embora existam algumas técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas, neste guia vamos nos ater à técnica de brainstorming, que se configura como uma reunião de pessoas-chave com o intuito de gerar uma lista de todos os riscos que podem afetar a consecução dos objetivos do objeto estudado.

Convém que se planeje previamente o momento para se realizar o brainstorming de modo que as pessoas convidadas tenham passado pelas etapas de fixação dos objetivos e estabelecimento do contexto.

A finalidade desta etapa é gerar uma lista abrangente de riscos que possam impactar de forma positiva ou negativa o atingimento dos objetivos do processo de trabalho selecionado.

Para facilitar a identificação, podemos identificar riscos quanto à origem, podendo ser externos, associados ao ambiente em que o Tribunal opera; ou internos, que são os associados à própria estrutura do Tribunal, seus processos, governança, quadro de pessoal, orçamento ou ambiente de tecnologia.

Há, também, categorias de riscos, que podem nos auxiliam na identificação daqueles que afetam os objetivos em análise:

AMBIENTAL	Associado às questões de meio-ambiente, tais como o tratamento de resíduos líquidos ou sólidos, redução de impacto, benefícios de uso de energia renovável.
CONFORMIDADE	relacionado ao cumprimento da legislação e/ou regulamentação externa e às normas e procedimentos internos.
ECONÔMICO	Associado às operações orçamentárias e financeiras do Tribunal.

JURISDICIONAL	Ênfase no cumprimento da missão do Tribunal, na produtividade, qualidade e efetividade da prestação jurisdicional.
PESSOAL	Relaciona-se especialmente aos magistrados, servidores e prestadores de serviço no desempenho de suas atividades funcionais ou contratuais, conforme o caso.
TECNOLÓGICO	Representado por ameaças ou oportunidades relacionadas a hardware e software, podendo alavancar ou sobrestar a estratégia e estar também associado a erros ou fraudes, internas ou externas, na captura, registro, monitoramento e auditoria de informações.

E para registro dos eventos de risco identificados, a Secretaria Geral, em conjunto com a Secretaria de Controle Interno, com a sua experiência no assunto, preparamos um formulário a ser utilizado quando da reflexão a respeito das causas e consequências de cada evento de risco identificado no brainstorming.

Planilha 1 – Formulário de Identificação dos Riscos

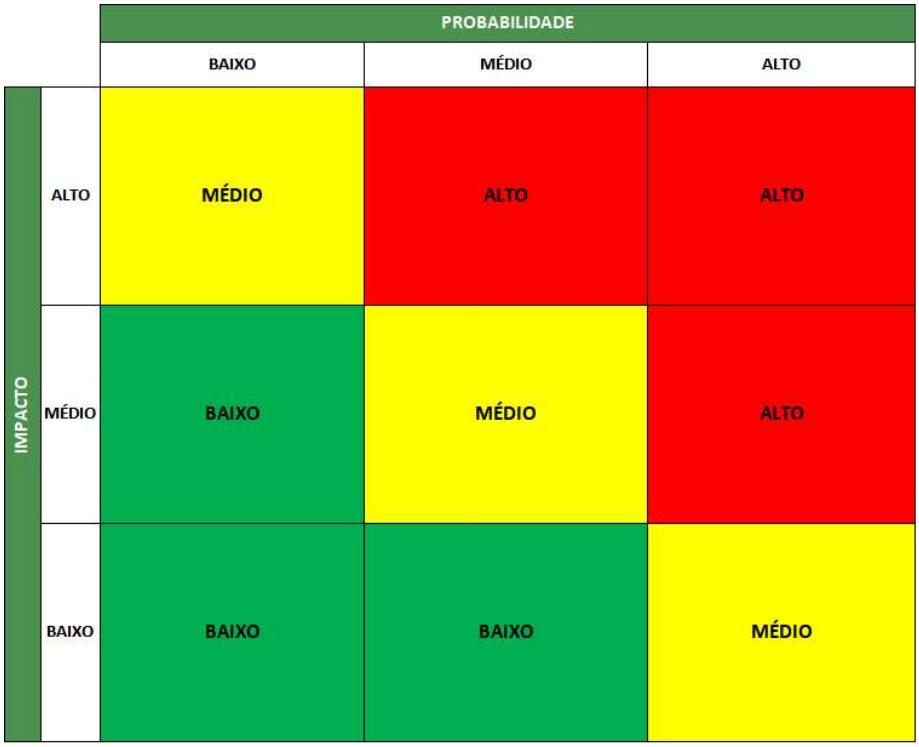
Objeto da gestão de riscos:			
Objetivos:			
O que pode acontecer que pode impedir ou comprometer o alcance dos objetivos deste objeto?			
FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS			
Item	**Considerando os problemas que ocorrem de forma frequente na execução do processo, identifique os riscos possíveis de ocorrer, bem como as principais causas e consequências sobre os objetivos.**		
	DESCRIÇÃO DO RISCO (incidente/irregularidade)	**POSSÍVEL CAUSA (fontes/vulnerabilidades)**	**CONSEQUÊNCIA (impacto em um objetivo)**
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

2.5. Avaliação de riscos

A incerteza de riscos em potencial é avaliada a partir de duas perspectivas – probabilidade e impacto. A probabilidade representa a possibilidade de que um determinado risco ocorrerá, enquanto o impacto representa o seu efeito caso aconteça. O produto dessas duas variáveis possibilita classificá-los em níveis de risco.

A avaliação do risco leva em consideração a probabilidade do risco específico ocorrer e o seu impacto sobre um ou mais objetivos a que se propõe os processos de trabalho ou projeto do Tribunal.

No Tribunal, é utilizada a matriz de probabilidade e impacto para identificar o nível de risco. A escala utilizada adota os fatores alto/médio/baixo, o que resulta em uma matriz 3x3, conforme Diagrama de Classificação de Riscos abaixo:



A partir do diagrama, é possível proceder à avaliação dos riscos. Para tanto, podem ser utilizadas informações históricas, a fim de se ter melhor entendimento sobre a possibilidade de sua ocorrência, e de se identificar o impacto no objetivo caso o risco se materialize. Cada um dos riscos deve ser classificado de acordo com a escala de probabilidade (Tabela 1) e com a escala de impacto (Tabela 2).

Tabela 1 – Escala de probabilidade

Probabilidade	Descrição da probabilidade
Baixa	Rara: de forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
Média	Possível: de alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
Alta	Provável: de forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.

Tabela 2 – Escala de impacto

Impacto	Descrição do impacto
Baixa	Impacto PEQUENO, comprometendo em alguma medida o alcance do objetivo/resultado, com pequena necessidade de recuperação.
Média	Impacto MODERADO, comprometendo razoavel mente o alcance do objetivo/resultado, com razoável necessidade de recuperação.
Alta	Impacto SIGNIFICATIVO, comprometendo grande parte do alcance do objetivo/resultado, mas com possibilidade de recuperação.

E para avaliar o risco quanto a probabilidade e impacto, sugerimos o uso do modelo de Matriz de Riscos abaixo. Essa matriz mostra não só o nível de risco, mas também como os riscos do objeto em análise estão distribuídos em termos de probabilidade e impacto.

Planilha 2 – Questionário de Classificação dos Riscos

UNIDADE ADMINISTRATIVA: GESTOR DE RISCO:				
QUESTIONÁRIO DE CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS				
Item	Classifique os riscos quanto à probabilidade dele acontecer e o impacto sobre os objetivos da unidade e do Poder Judiciário.			
	RISCO	PROBABILIDADE (ALTA, MÉDIA E BAIXA)	IMPACTO SOBRE OS OBJETIVOS (ALTA, MÉDIA E BAIXA)	PRIORIDADE (ALTA, MÉDIA E BAIXA)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

2.6. Tratamento de riscos

Nesta etapa, selecionam-se e implementam-se opções para enfrentar os riscos. É uma etapa realizada pelos tomadores de decisão do processo, neste caso, o(a) Secretário (a) Geral, em conjunto com o Secretário(a) da unidade a que pertence o risco, além dos coordenadores(as) e demais gestores(as) de riscos.

O tratamento do risco envolve a escolha de uma das opções a seguir:

- **Evitar o risco:** atuar com o objetivo de não iniciar ou não continuar com a atividade, processo ou projeto a fim de impedir a ocorrência do risco;
- **Mitigar o risco**: adotar ações para reduzir o impacto ou a probabilidade de o risco ocorrer, ou, ainda, atuar para reduzir ambos (o impacto e a probabilidade);
- **Compartilhar o risco:** transferir ou compartilhar uma parcela do risco, como acontece, por exemplo, com a terceirização da atividade e a contratação de um seguro;

- **Aceitar o risco:** não implementar nenhuma ação para atuar na probabilidade ou no impacto. O risco será apenas monitorado. A escolha desta opção deve ser justificada.

É recomendável que os responsáveis pelo tratamento dos riscos elaborem um plano de ação para essa fase. Para tal, sugere-se a utilização do modelo a seguir:

Planilha 3 – Plano de Ação para Tratamento dos Riscos

UNIDADE ADMINISTRATIVA:				
GESTOR DE RISCO:				
PLANO DE AÇÃO PARA TRATAMENTO DE RISCOS RISCOS				
RISCO IDENTIFICADO (descreva o risco que está sendo tratado)	**Desenvolva um Plano de Ação para mitigar os riscos identificados. Preencha as colunas com informações claras e detalhadas sobre as ações a serem realizadas.**			
	IMPACTO NO OBJETIVO (explique como o risco impacta o objetivo da unidade / PJES)	**AÇÃO DE MITIGAÇÃO** (detalhe a ação que será realizada para mitigar o risco)	**RESPONSÁVEL** (defina o responsável por implementar a ação)	**STATUS** (Indique o status atual: Não iniciado, Em andamento – Concluído)

O gestor de risco deverá implementar o plano de tratamento de riscos para os riscos evitados, compartilhados ou a serem mitigados; avaliando a eficácia desse tratamento, a fim de que os riscos se mantenham em níveis aceitáveis.

Caso a resposta ao risco seja no sentido de mitigá-lo, algumas medidas precisarão ser tomadas, como, por exemplo, adoção ou ajuste de controles, redesenho de processos de trabalho, realocação de pessoas, implementação de ações de capacitação, ações de tecnologia da informação, adequação da estrutura organizacional.

A alteração do nível do risco por meio de evitar, compartilhar e mitigar somente será concluída após implementadas as ações planejadas. A estratégia de evitar o risco impacta na não execução da atividade ou do processo de trabalho, visto que o risco é inerente ao trabalho. Já as respostas de compartilhar e mitigar o risco atuam no nível do risco por meio de controles implementados para reduzir esse nível e são as escolhas mais utilizadas.

2.7. Monitoramento

Esta etapa é destinada ao acompanhamento e à verificação do desempenho do processo de gestão de riscos, os riscos identificados, os controles, os planos de tratamento, entre outros aspectos.

No TJES, o monitoramento da gestão de riscos será conduzido mediante reuniões periódicas com os Secretários e gestores de riscos e os resultados relatados à Administração.

2.8. Comunicação

A comunicação não é um estágio separado; ela permeia todo o processo de gestão de riscos.

A etapa de comunicação dos riscos consiste no compartilhamento contínuo das informações relativas aos riscos identificados e seus respectivos tratamentos com os diversos atores do processo.

A comunicação deve ser clara, objetiva, pertinente, consistente e tempestiva, para que os riscos e seus tratamentos sejam conhecidos por todos que trabalham com o objeto da gestão de riscos.

3. CONCLUSÃO

Este guia foi estruturado de forma simples para facilitar a sua aplicação da gestão de riscos das rotinas de trabalho administrativas do TJES.

Embora a gestão de riscos seja intrínseca ao nosso cotidiano, é necessário haver uma consciência e sistematização de sua aplicação nas atividades laborais para obter melhores resultados, em termos de eficiência e produtividade.

Trata-se de uma implementação gradual, iniciada no nível operacional, de modo a proporcionar a evolução sustentável da maturidade da organização e assim atingir seu propósito de agregar valor para uma tomada de decisão responsável e baseada em evidências.

Contamos com cada um de vocês para esta missão de desenvolver uma cultura de gestão de riscos estruturada e consistente no TJES!

4. REFERÊNCIAS

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Guia de Gestão de Riscos. Brasília: STF, Secretaria de Gestão Estratégica, 2019. Disponível em: https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/centralDoCidadaoAcessoInformacaoGestaoEstrategica/anexo/GestaodeRiscos/GuiaGestaodeRiscos.pdf

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Guia de gestão de riscos e controles do TJDFT. Brasília: TJDFT, 2019d. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-estrategica/gestao-de-riscos/GuiadeGestodeRiscos.pdf. Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de gestão de riscos do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2018a. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=FF8080816364D79801641D7B3C7B355A. Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo, 2018b. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6364D8370163B1929CD82D2B. Acesso em: 17 out. 2019.

5. GLOSSÁRIO

Controle: medida que modifica o risco, incluindo qualquer processo, política, dispositivo, prática ou ação.

Evento: ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas que pode causar impacto negativo ou positivo.

Gestão de Riscos: processo contínuo que consiste no desenvolvi mento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar riscos.

Impacto: efeito resultante da ocorrência do evento.

Nível de risco: magnitude do risco que é expressa pelo produto das variáveis impacto e probabilidade.

Probabilidade: possibilidade de ocorrência do evento.

Risco: evento capaz de afetar positivamente (oportunidade) ou negativamente (ameaça) os objetivos, processos de trabalho e iniciativas do Tribunal nos níveis estratégico, tático ou operacional.