



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO ACRE

Tribunal de Justiça

MANUAL DE PROCEDIMENTOS

DIRETORIA: DIGES – DIRETORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

UNIDADE: GEPLA - GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO

NOME DO PROCESSO: REALIZAR GESTÃO DE RISCOS ESTRATÉGICOS

CÓDIGO: MAP-DIGES-006

VERSÃO: 00



MANUAL DE PROCEDIMENTOS

GESTÃO DE RISCOS

Código: MAP-DIGES-006

Versão: 00

Data de Emissão: 29/07/2022

Elaborado por: Gerência de Planejamento Estratégico e Orçamentário

Aprovado por: Diretoria de Gestão Estratégica

SUMÁRIO

1.	OBJETIVO.....	3
2.	DOCUMENTAÇÃO NORMATIVA DE REFERÊNCIA	3
3.	ORIENTAÇÕES GERAIS	3
4.	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES.....	5
4.1.	ESTABELECIMENTO DO ESCOPO	6
4.2.	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	6
4.3.	ANÁLISE DOS RISCOS.....	6
4.4.	AVALIAÇÃO DOS RISCOS.....	9
4.5.	TRATAMENTO DOS RISCOS.....	9
4.6.	MONITORAMENTO	10
4.7.	COMUNICAÇÃO	10
5.	GESTÃO DO PROCESSO	11
6.	INDICADORES	11
8.	ANEXOS	12
	Anexo I - Escopo da Gestão de Riscos	13
	Anexo II - Identificação dos Riscos.....	14
	Anexo III - Processo de Gestão de Riscos Simplificado	15
	Anexo IV – Plano de Tratamento dos Riscos	16
	Anexo V – Plano de Monitoramento	17
	Anexo VI – Plano de Comunicação	18
	Anexo VII – Processo de Gestão de Riscos (ISO 31000:2018)	19
	Anexo VIII – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos do Tribunal	20



MANUAL DE PROCEDIMENTOS

GESTÃO DE RISCOS

1. OBJETIVO

A Política de Gestão de Riscos do TJAC tem os seguintes objetivos: apoiar a governança do Poder Judiciário do Estado do Acre; aprimorar o processo de tomada de decisão, com o propósito de incorporar a visão de riscos em conformidade com as melhores práticas; melhorar a alocação de recursos; aprimorar os controles internos; alinhar a tolerância a risco à estratégia adotada; contribuir para a sustentabilidade das atividades organizacionais; e resguardar os gestores quanto à tomada de decisão e à prestação de contas.

2. DOCUMENTAÇÃO NORMATIVA DE REFERÊNCIA

- ABNT NBR ISO 31000:2018 Gestão de riscos - Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS;
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. 2020. Manual de gestão de riscos do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan);
- RECOMENDAÇÃO CNJ nº 106, de 2 de setembro de 2021. Propõe a utilização do Método Integrado de Gestão de Riscos (MIGRI), como ferramenta de segurança institucional, responsável por identificar, analisar, avaliar e orientar os tribunais no tratamento dos riscos aos quais os ativos do Poder Judiciário estão sujeitos;
- RESOLUÇÃO Nº 268, de 23 de fevereiro de 2022. Institui a política de gestão de riscos do Poder Judiciário do Estado do Acre; e
- RESOLUÇÃO Nº 270, 23 de fevereiro de 2022. Institui o Sistema de Governança e Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Estado do Acre.

3. ORIENTAÇÕES GERAIS

Visando orientar o processo de implantação da Gestão de Risco, são definidos os seguintes conceitos:

- **Apetite a risco:** nível de risco que a organização está disposta a aceitar para atingir os objetivos identificados no contexto analisado;
- **Controle:** Conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos



MANUAL DE PROCEDIMENTOS

GESTÃO DE RISCOS

interligados, estabelecidos com vistas a assegurar que os objetivos das unidades da Secretaria do Tribunal sejam alcançados, evidenciando eventuais desvios;

- **Dimensões do Objetivo:** Os objetivos são mensuráveis para que se tenha a dimensão dos possíveis prejuízos. Desta forma, as dimensões do objetivo classificam-se em Custo, Prazo (Cronograma), Qualidade e Escopo;
- **Escopo:** É a soma total de todos os produtos do processo de trabalho e seus requisitos ou características;
- **Evento de Risco:** Possibilidade de algo acontecer e ter impacto negativo nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades;
- **Fonte de Risco:** É um elemento (pessoas, processos, sistemas, estrutura organizacional, infraestrutura física, tecnologia, eventos externos) que, individualmente ou de maneira combinada, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco. São consideradas fontes de riscos: ameaças, oportunidades e perigos;
- **Gestão de riscos:** processo contínuo, aplicado a toda a organização, que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar eventos em potencial, capazes de afetar o cumprimento dos objetivos organizacionais;
- **Gestores de Riscos:** Conforme definido na Política de Gestão de Riscos institucional, são considerados gestores de riscos, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação: o Diretor-Geral, o Secretário-Geral da Presidência, o Secretário do Tribunal Pleno e de Coordenação Judiciária, os Diretores de Secretaria, os Diretores de Vara, os Assessores, os Coordenadores, os Chefes de Núcleo e os Chefes de Seção;
- **Impacto:** efeito resultante da ocorrência do risco;
- **Nível de risco:** magnitude do risco, que é expressa pelo produto das variáveis impacto e probabilidade;
- **Portfólio de Riscos Prioritários:** Grupo de riscos com impacto potencialmente elevado para o negócio. Deve ter a gestão priorizada e os controles monitorados regularmente;
- **Probabilidade:** possibilidade de ocorrência do risco;



MANUAL DE PROCEDIMENTOS

GESTÃO DE RISCOS

- **Processo de Gestão de Riscos:** Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos;
- **Processo de Trabalho:** Para as finalidades da metodologia de Gestão de Riscos, processo de trabalho são os processos, projetos e ações relacionadas às competências e atribuições das unidades do Tribunal;
- **Risco Residual:** Risco remanescente após o tratamento de risco ter sido implementado. O risco residual pode conter riscos não identificados;
- **Risco:** evento capaz de afetar positiva ou negativamente os objetivos do Poder Judiciário do Estado do Acre nos níveis estratégico, tático e operacional;
- **Tolerância a risco:** margem que a Administração permite aos gestores de suportar o impacto de determinado risco em troca de benefícios específicos, ainda que esse risco seja superior ao apetite a risco determinado pela organização;
- **Vulnerabilidade:** Ausência, inadequação ou deficiência em uma fonte de risco, a qual pode vir a contribuir com a concretização de um evento indesejado.

4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

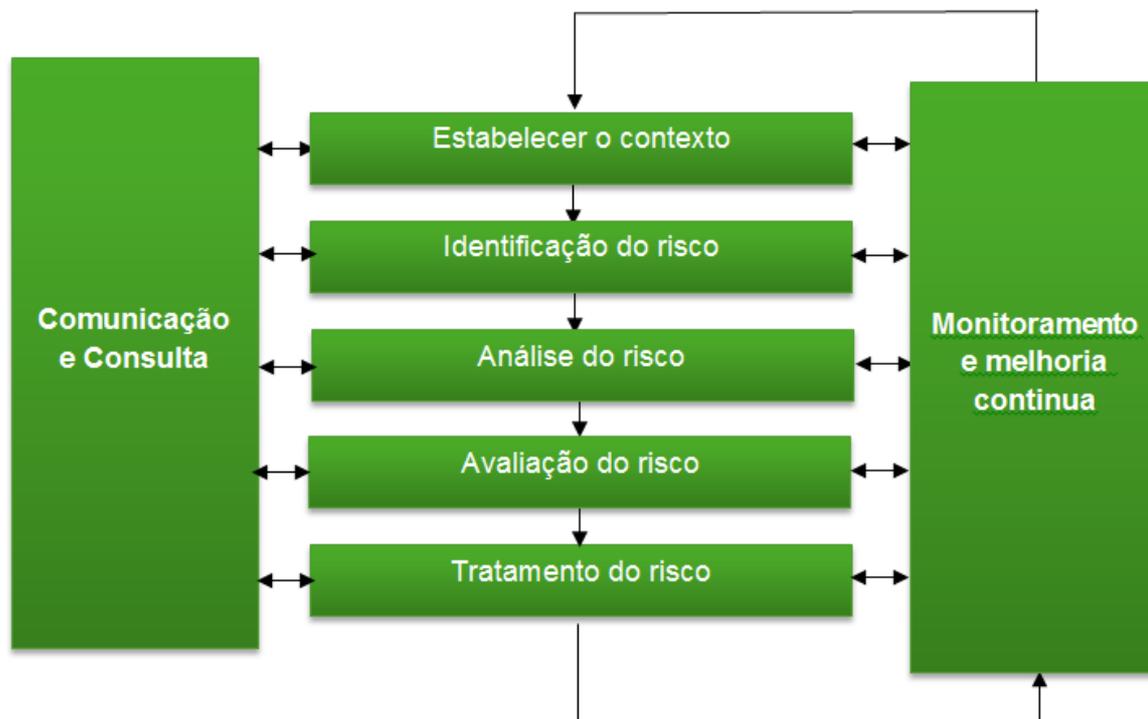
Para conseguir executar a gestão de riscos das unidades administrativas, seguiremos o Processo de Gestão de Risco baseado no modelo descrito na norma ABNT NBR ISO 31000:2018, composto pelas seguintes etapas:

- Estabelecimento do escopo;
- Identificação dos riscos;
- Análise dos riscos;
- Avaliação dos riscos;
- Tratamento dos riscos;
- Monitoramento;
- Comunicação.



Este processo pode ser visualizado na figura abaixo.

Figura 1: Processo de Gestão de Risco (ISO 31000:2018)



4.1. ESTABELECIMENTO DO ESCOPO

Definição dos parâmetros externos e internos essenciais à estratégia (Anexo I da Res. Nº 268/2022);

4.2. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Inventário e descrição dos eventos que possam impactar o atingimento dos objetivos (Anexo II da Res. Nº 268/2022);

4.3. ANÁLISE DOS RISCOS

Compreensão da natureza do risco e determinação do respectivo nível de risco mediante a combinação da probabilidade de sua ocorrência e dos impactos possíveis (Anexo III da Res. Nº 268/2022).

Probabilidade - é a chance de um evento ocorrer dentro do prazo previsto para se alcançar o resultado ou objetivo. Para estimar a probabilidade será usada uma escala qualitativa de cinco níveis, conforme a seguir:



MANUAL DE PROCEDIMENTOS

GESTÃO DE RISCOS

Escala de Probabilidade	
Muito baixa	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência
Baixa	Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência
Média	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência conhecido pela maioria dos gestores e dos operadores do processo
Alta	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido
Muito alta	Evento repetitivo e constante

Impacto - o impacto mede o potencial comprometimento do objetivo ou resultado. Por exemplo, um risco com potencial para comprometer um objetivo na sua totalidade ou na sua quase totalidade é considerado um risco de alto impacto. Segue abaixo a escala para impacto:

Escala de Impacto	
Insignificante	Impacto nulo ou insignificante nos objetivos
Pouco relevante	Impacto mínimo nos objetivos
Relevante	Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas
Muito relevante	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação no caso de consequências negativas
Extremo	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação no caso de consequência negativas

Nível de Risco - O nível de risco é calculado a partir da combinação das escalas de probabilidade e de impacto.

>> **Nível de risco inerente:** é o nível de risco antes de se considerar qualquer controle preexistente.

$$NRI = NP \times NI$$

NRI = nível do risco inerente

NP = nível de probabilidade do risco

NI = nível de impacto do risco

A equipe deve identificar e mensurar a eficácia, eficiência e efetividade dos controles relativos aos objetivos do processo de trabalho selecionado, com a finalidade de avaliar o quanto eles têm atuado a fim de mitigar o risco.



MANUAL DE PROCEDIMENTOS

GESTÃO DE RISCOS

Nível de Avaliação dos Controles		
Nível	Descrição	Fator
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais	1,0
Fraco	Controles com abordagens aplicadas caso a caso. A responsabilidade é individual, com elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas	0,8
Mediano	Controles implementados que mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todas as perspectivas devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam satisfatoriamente o risco	0,4
Forte	Controles implementados que podem ser considerados a “melhor prática”, que mitigam todos os aspectos relevantes do risco	0,2

O produto entre o valor do nível do risco inerente e o fator de avaliação dos controles é denominado nível do risco residual, nos termos abaixo:

>> **Nível de risco residual:** é o nível de risco após serem considerados os controles utilizados para evitar ou mitigar determinado risco (Figura 1).

$$NRR = NRI \times FC$$

NRI = nível do risco inerente

NP = nível de probabilidade do risco

NI = nível de impacto do risco

Para definir o nível de risco, deve ser usada a matriz abaixo

Probabilidade	Impacto					LEGENDA: NÍVEL DE RISCO	
	Insignificante	Pouco relevante	Relevante	Muito Relevante	Extremo	EXTREMO	ALTO
Muito Alta	15	19	22	24	25	15 ≤ x ≤ 25	8 ≤ x < 15
Alta	10	14	18	21	23		
Média	6	9	13	17	20	3 ≤ x < 8	1 ≤ x < 3
Baixa	3	5	8	12	16		
Muito baixa	1	2	4	7	11	1 ≤ x < 3	1 ≤ x < 3
	Insignificante	Pouco relevante	Relevante	Muito Relevante	Extremo		

Figura 1 – Matriz de Nível de Risco (probabilidade x impacto)



4.4. AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco a fim de determinar se o risco é aceitável. A ação prática do gestor de risco nesta fase deve ser:

Identificar, na matriz probabilidade e impacto:

- os riscos cujos níveis estão acima do limite de exposição a riscos (faixa vermelha) e, para esses riscos, identificar as respectivas fontes, causas e consequências, deve-se abrir plano de ações para tratamento IMEDIATO com controles e monitoramento bem definido;
- os riscos que estão na faixa laranja, deve-se ter uma resposta ao risco com tratamento em um INTERVALO PROGRAMADO, admite-se postergar o tratamento mediante parecer do gestor de risco, no entanto deve-se manter atenção nos controles existentes;
- os riscos que estão na faixa amarela, não se faz necessário adotar medidas especiais de tratamento, exceto manter os controles existentes;
- os riscos que estão na faixa verde, devem ser acompanhados para verificar eventual mudança de probabilidade e impacto, sem adotar medidas de controles adicionais.

Nível de Risco		O que fazer?
EXTREMO	$15 \leq x \leq 25$	Qualquer risco encontrado nessa área deve-se abrir plano de ações para tratamento IMEDIATO com controles e monitoramentos bem definidos.
ALTO	$8 \leq x < 15$	Qualquer risco encontrado nessa área deve-se ter uma resposta ao risco com tratamento em um intervalo programado, admite-se postergar o tratamento mediante parecer do gestor de risco, no entanto, deve-se manter atenção nos controles existentes.
MÉDIO	$3 \leq x < 8$	Não se faz necessário adotar medidas especiais de tratamento, exceto manter os controles já existente.
BAIXO	$1 \leq x < 3$	Apenas acompanhar para verificar eventual mudança de probabilidade e impacto, sem adotar medidas de controle adicionais.

4.5. TRATAMENTO DOS RISCOS

São as respostas aos riscos encontrados, seleção e implementação de um ou mais controles em resposta aos riscos. Envolve decidir se o risco vai ser tratado ou não,



MANUAL DE PROCEDIMENTOS

GESTÃO DE RISCOS

promovendo a priorização de tratamento dos riscos (Anexo IV da Res. Nº 268/2022). É composta pelas opções: modificar o risco, aceitar o risco, evitar o risco e compartilhar o risco, conforme descrito na tabela a seguir:

Resposta ao Risco	Descrição
Aceitar	Em algumas situações, como: risco de baixo nível ou custo desproporcional ao benefício do tratamento, a opção mais adequada é aceitar ou reter o risco.
Evitar / Explorar	Inclui basicamente a descontinuação das atividades que geram os riscos.
Mitigar / Melhorar	O risco precisa ser gerenciado pela inclusão, exclusão ou alteração de controles, para que o risco residual possa ser reavaliado e considerado aceitável.
Compartilhar	Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco.

4.6. MONITORAMENTO

Acompanhamento e análise crítica quanto à efetividade de todas as fases do processo de gestão de riscos e controles (Anexo V da Res. Nº 268/2022).

O monitoramento tem finalidade de:

- Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação;
- Obter informações adicionais para melhorar a avaliação dos riscos;
- Analisar os eventos, as mudanças e aprender com o sucesso ou fracasso do tratamento dos riscos;
- Detectar mudanças nos contextos externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, que poderão exigir a revisão da forma de tratar os riscos e das prioridades;
- Identificar os riscos emergentes, que poderão surgir após o processo de análise crítica, reiniciando o ciclo do processo de gestão de riscos.

4.7. COMUNICAÇÃO

Manutenção de fluxo constante de informações entre as partes interessadas durante todas as fases do processo de gestão de riscos e controles (Anexos VI da Res. Nº



MANUAL DE PROCEDIMENTOS

GESTÃO DE RISCOS

268/2022).

5. GESTÃO DO PROCESSO

Os métodos e critérios para priorizar os processos de trabalho serão definidos pelos Gestores de Riscos, de acordo com o preconizado na Política de Gestão de Riscos. O processo de gestão de riscos do Tribunal de Justiça do Estado do Acre baseia-se na norma ISO 31000:2018, que pode ser verificado no Anexo VII – Processo de Gestão de Riscos (ISO 31000:2018).

O processo é composto por 3 (três) etapas de trabalho: 1) elaboração; 2) Implementação; e 3) Monitoramento, que se complementam e interagem de forma cíclica. Uma vez priorizados os processos de trabalho, dar-se-á início ao processo de gestão de riscos, apresentado no Anexo VIII – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos do Tribunal.

O ciclo do processo de gestão de riscos e controles deve ser executado uma vez por ano, sendo que o gestor de riscos poderá estabelecer ciclos de periodicidade menor ou maior, dependendo das necessidades de cada área, limitado ao prazo de dois anos.

6. INDICADORES

NÃO SE APLICA. Considerando que a gestão de riscos se constitui em um conjunto de atividades coordenadas que visam gerir e controlar a organização em relação às potenciais ameaças, independentemente da sua manifestação. A implantação e monitoramento do tratamento de cada Plano de Gestão de Riscos das Unidades do TJAC, já se constitui em indicadores de execução destes planos.

7. REGISTROS

IDENTIFICAÇÃO	ARMAZENAMENTO	TEMPO DE GUARDA	DESTINAÇÃO
Relatório de Avaliação de Riscos (FOR-DIGES-006-01)	Eletrônico	Indefinido	Arquivo Virtual
Plano de Tratamento de Riscos (FOR-DIGES-006-02)	Eletrônico	Indefinido	Arquivo Virtual
Plano de comunicação e Consulta	Eletrônico	Indefinido	Arquivo Virtual



MANUAL DE PROCEDIMENTOS

GESTÃO DE RISCOS

(FOR-DIGES-006-03)

8. ANEXOS

- Anexo 1 - Escopo da Gestão De Riscos
- Anexo 2 - Identificação dos Riscos
- Anexo 3 - Processo de Gestão de Riscos Simplificado
- Anexo 4 - Processo de Gestão de Riscos Completo
- Anexo 5 - Relatório de Avaliação de Riscos
- Anexo 6 – Brainstorm das Possíveis Soluções
- Anexo 7 – Plano de Tratamento dos Riscos
- Anexo 8 – Plano de Comunicação
- Anexo 9 – Plano de Monitoramento
- Anexo 10 – Plano de Tratamento de Riscos
- Anexo 11 – Plano de Comunicação e Consulta



MANUAL DE PROCEDIMENTOS

GESTÃO DE RISCOS

Anexo I - Escopo da Gestão de Riscos

UNIDADE/ SETOR/ AREA	SEGURANÇA
Equipe (nome e matrícula)	Gestor de Risco (Responsável de maior grau hierárquico que validará o processo de Gestão de Riscos e comunicará às partes interessadas)
	1
	2
Processo de Trabalho / Projeto:	3
Objetivos do Processo/Projeto:	
Descrição das etapas do Processo/Projeto:	
SWOT	
FORÇAS	OPORTUNIDADES
FRAQUEZAS	AMEAÇAS



MANUAL DE PROCEDIMENTOS

GESTÃO DE RISCOS

Anexo II - Identificação dos Riscos

ID	CAUSAS	EVENTO DE RISCO	CONSEQUÊNCIAS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			



MANUAL DE PROCEDIMENTOS

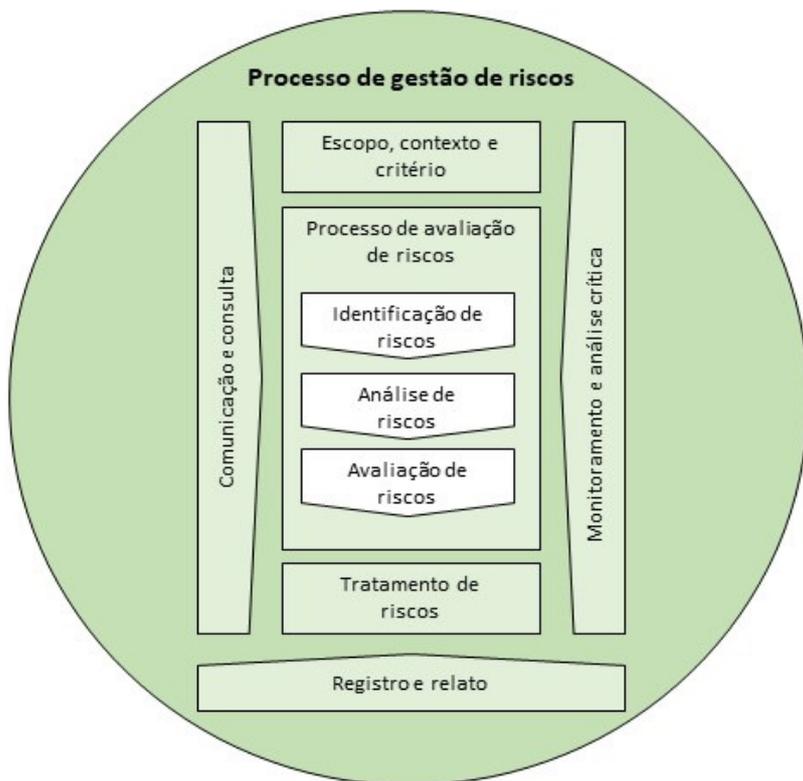
GESTÃO DE RISCOS

Anexo III - Processo de Gestão de Riscos Simplificado

ID	Causas	Evento de Risco	Consequências	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO INERENTE	CONTROLES EXISTENTES preventivos	CONTROLES EXISTENTES contingenciais	FATOR DE CONTROLE	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	RESPOSTA	AÇÃO DE MITIGAÇÃO/MELHORIA preventiva/contingencial	RESPONSÁVEL (Gestor de Risco)	PREVISÃO DE INÍCIO	PREVISÃO DE TÉRMINO	QUEM DEVE SER COMUNICADO(A)	FREQUÊNCIA DE COMUNICAÇÃO
1																	
2										0							
3										0							
4										0							
5										0							
6										0							
7										0							
8										0							
9										0							
10										0							
11										0							
12										0							
13										0							
14										0							
15										0							
16										0							
17										0							
18										0							
19										0							
20										0							



Anexo VII – Processo de Gestão de Riscos (ISO 31000:2018)





MANUAL DE PROCEDIMENTOS

GESTÃO DE RISCOS

Anexo VIII – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos do Tribunal

