MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

VERSÃO 1.0

PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

GESTÃO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS

Biênio 2025/2027

PRESIDENTE
Desembargador Leandro Crispim

1º VICE-PRESIDENTE
Desembargador Amaral Wilson de Oliveira

2º VICE-PRESIDENTE
Desembargador Gerson Santana Cintra

CORREGEDOR-GERAL DA JUSTIÇA
Desembargador Marcus da Costa Ferreira

CORREGEDOR DO FORO EXTRAJUDICIAL
Desembargador Anderson Máximo de Holanda

EXPEDIENTE

Realização
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás
Diretoria de Planejamento e Inovação

Administração
Desembargador Leandro Crispim

Coordenação-geral
Diego Cesar Santos
Diretoria de Planejamento e Inovação

Coordenação executiva
Ana Flávia Ferreira Antunes
Coordenadoria de Acompanhamento e Controle

Produção textual
Ludmila Rosa Coelho
Wendel Chaves Cidra

Projeto gráfico e diagramação
Hariel Carneiro Zoccoli

Impressão
Divisão de Impressão Digital do TJGO

Revisão dos textos
Ludmila Rosa Coelho
Gláucia Alves de Mendonça Ferreira

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás tem buscado aprimorar os seus mecanismos de governança. A institucionalização da Gestão de Riscos é um desses mecanismos e considera a necessidade de atuar preventivamente na ocorrência de eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais, bem como de contribuir para o aperfeiçoamento dos controles internos, da gestão de riscos e do processo de tomada de decisões pela Alta Direção.

Com esse propósito, o Órgão Especial aprovou a Resolução nº 293, de 09 de Abril de 2025, que institui a Política de Gestão de Riscos do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e estabelece princípios, objetivos, diretrizes, responsabilidades e trata sobre o processo de gestão de riscos e suas instâncias responsáveis.

Este Manual, previsto na Política de Gestão de Riscos, visa orientar na prática a estruturação desse processo no âmbito do TJGO e trazer a descrição dos fundamentos da gestão de riscos, da metodologia e instâncias e responsabilidades da Gestão de Riscos em nível institucional, bem como os procedimentos e instrumentos necessários ao gerenciamento de riscos e deve ser observado por todas as áreas e níveis de atuação, sendo aplicável a seus respectivos processos de trabalho, programas, projetos e ações.

Por fim, tal estruturação busca fomentar uma cultura orientada a risco como ferramenta de gestão e aprimoramento organizacional de forma preventiva e não reativa. A primeira forma é o que pode ser chamada de Gestão de Riscos, e a segunda, a cultura de “apagar incêndios” e deve ser evitada. Tal implementação é um processo gradual de aprendizagem institucional e necessita do engajamento de todos os magistrados, gestores, servidores, terceirizados, residentes e estagiários para o êxito de incorporar a gestão de riscos à sua cultura e atividades, assim como, agregar valor ao seu desempenho e entrega de serviços à sociedade.

FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS

CONCEITOS DA GESTÃO DE RISCOS

A Política de Gestão de Riscos do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás foi instituída pela Resolução n° 293, de 09 de Abril de 2025 que pode ser acessada na íntegra pelo QR Code ou link abaixo. Ela aborda os conceitos aqui citados em seu artigo 6°, bem como, sobre os princípios, objetivos, diretrizes, o processo de gestão de riscos e das responsabilidades:

Política de Gestão de Riscos do TJGO
(Resolução n° 293 de 2025)

Apetite ao risco: nível de risco que a organização está disposta a aceitar na busca para atingir os seus objetivos;

Auditoria baseada em riscos (ABR): atividade utilizadora de metodologia que associa a auditoria interna à estrutura global das práticas adotadas para a consecução da gestão de riscos na organização, a fim de que referidas práticas deem razoável garantia à Alta Direção de que os riscos estão sendo gerenciados de maneira eficaz em relação ao apetite por riscos;

Causa: motivos que podem promover a ocorrência do risco;

Consequência: resultado de um evento que afeta os objetivos da organização, após a materialização do risco;

Controle: medida e/ou ação que visa prevenir a ocorrência do risco, ou modificar o risco, com o fim de reduzir o nível do risco;

Evento: uma ou mais ocorrências ou mudanças, proveniente do ambiente interno ou externo, em um conjunto específico de circunstâncias, podendo também consistir em algo não acontecer;

Fonte de risco: elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco;

Gestão de riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização no que se refere a riscos e a oportunidades;

Impacto: efeito resultante da ocorrência do evento para a organização;

Manual de gestão de riscos: documento que traz a descrição detalhada da metodologia e do conjunto de etapas para sistematização da Gestão de Riscos em nível institucional com os procedimentos e instrumentos necessários ao gerenciamento dos riscos no âmbito do Tribunal de Justiça;

Nível de risco: magnitude do risco expressa em termos da combinação do impacto e da probabilidade;

Objeto de gestão de riscos: qualquer processo de trabalho, atividades, projeto, informações/dados (segurança da informação), iniciativa ou ação de plano institucional, objetivos, resultados e metas, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos do TJGO;

Política de gestão de riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais da organização relacionadas à gestão de riscos;

Probabilidade: possibilidade de ocorrência do evento;

Processo de gestão de riscos: estruturas de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta e estabelecimento do contexto, que auxiliam na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos;

Proprietário/gestor do risco: pessoa ou entidade com a responsabilidade e autoridade para gerenciar o risco;

Riscos: Efeito da incerteza nos objetivos, que pode ser negativo ou positivo e resultar em oportunidades e ameaças ao TJGO

ATENÇÃO!
Risco não é o mesmo que problema.
Risco é um evento incerto.
Problema, é uma situação instaurada que pode decorrer da concretização de um risco.

Risco crítico: risco que pode afetar significativamente o alcance dos objetivos e o cumprimento da missão institucional, a imagem e a segurança da organização e de pessoas;

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;

Risco residual: risco remanescente após a implantação dos controles adicionais e/ou ajustes dos controles existentes para o tratamento do risco;

Tolerância ao risco: é a disposição da organização em suportar o risco após a implantação do tratamento.

PRINCÍPIOS DE GESTÃO DE RISCOS

- Parte integrante de todas as atividades organizacionais;
- Estruturada e abrangente;
- Subsidiar a tomada de decisões;
- Proporcional aos contextos externo e interno da organização;
- Baseada nas melhores informações disponíveis;
- Transparente e inclusiva;
- Dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças;
- Garantir a manutenção dos valores da organização;
- Considerar riscos e oportunidades;
- Dirigida, apoiada e monitorada pela Alta Direção;
- Implantada por meio de ciclos de revisão e melhoria contínua.

DIRETRIZES DE GESTÃO DE RISCOS

- Análise do ambiente interno, do ambiente externo e da organização estendida;
- Os objetivos estratégicos, táticos e operacionais;
- A razoabilidade da relação custo-benefício nas ações para tratamento de riscos;
- A comunicação tempestiva sobre riscos às partes interessadas;
- O acompanhamento dos riscos críticos pela Alta Direção.

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS

- Identificar e tratar os riscos que afetem o alcance dos objetivos institucionais;
- Facilitar a identificação de oportunidades de melhoria e ameaças;
- Fomentar uma gestão proativa;
- Apoiar a governança e tomada de decisão no âmbito do TJGO;
- Aprimorar os controles internos;
- Minimizar as perdas;
- Aumentar a capacidade de se adaptar às mudanças.

INSTÂNCIAS E RESPONSABILIDADES

A norma ISO 31000:2018 traz a importância da Alta Direção assegurar as atribuições e responsabilidades, bem como a sua comunicação e divulgação, para que a gestão de riscos esteja integrada em todos os níveis do TJGO.

Nesse contexto, a Resolução nº 293 de 2025 do TJGO (art.14) estabeleceu as instâncias responsáveis pela Gestão de Riscos do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e definiu as suas competências (arts. 16 a 22).

Figura 1: Elaboração própria (Instâncias de Gestão de Riscos)

Para coordenar os papéis dos diversos atores envolvidos na gestão de riscos, adota-se o modelo de gerenciamento de riscos e controles baseado nas Três Linhas de Defesa, conforme proposto pelo The Institute of Internal Auditors (IIA) e endossado pelo Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil), bem como pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pela Controladoria-Geral da União (CGU), e pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução nº 309/2020. Ressalta-se que esse modelo não é operado como um processo sequencial, mas sim como um arranjo no qual todas as funções atuam de forma coordenada e simultânea.

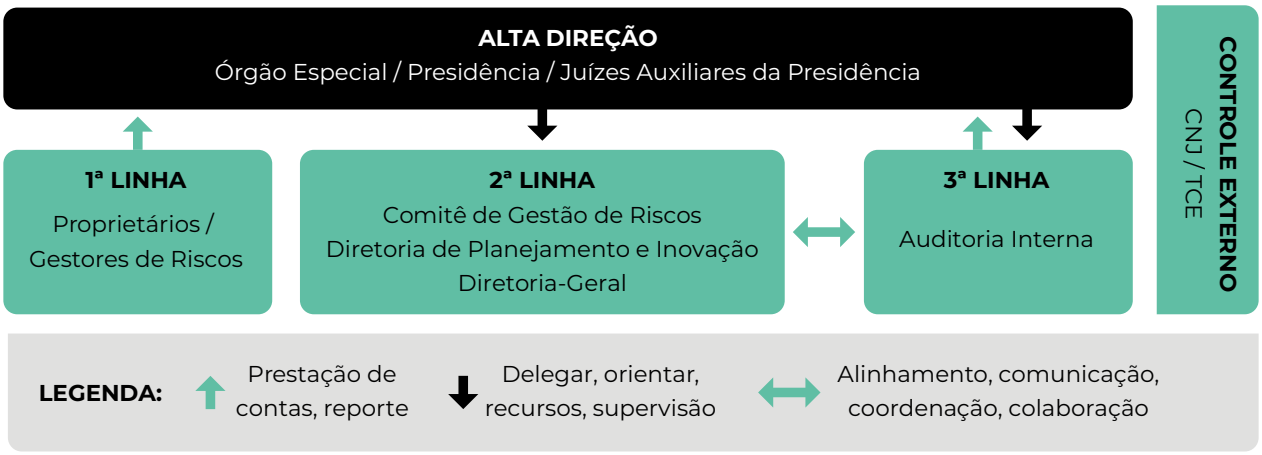


Figura 2: Elaboração própria (Adaptado do Modelo das três linhas, IIA 2020)

A Alta Direção do Tribunal de Justiça (Órgão Especial, Presidência e os Juízes Auxiliares da Presidência) exerce a governança, por meio da liderança e do comprometimento com a Gestão de Riscos e os seus atores.

Entre suas atribuições, destacam-se a aprovação e alterações da Política de Gestão de Riscos, a definição do apetite ao risco da organização, atribuição e delegação de responsabilidades, a alocação de recursos necessários à gestão de riscos para atingir os objetivos da organização e fornecer uma estrutura adequada para uma governança eficaz.

1° LINHA DE DEFESA

São os gestores/proprietários dos riscos das unidades administrativas e judiciais responsáveis pela condução de processos de trabalho, atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio do Tribunal de Justiça. É a gestão operacional e possui os procedimentos rotineiros de riscos e controles internos sob sua responsabilidade, conforme os limites de exposição a risco aceitáveis pela organização. Compete aos gestores/proprietários de riscos (art.22 da Resolução n° 293/2025):

- Identificar, analisar, avaliar e monitorar os riscos dos processos de trabalho, atividades e projetos sob sua responsabilidade;
- Identificar e implantar controles preventivos e corretivos;
- Registrar como são feitas as ações de controle existentes (aquelas que eram executadas antes do risco ser identificado);
- Elaborar um plano de ação para as ações de controle a implantar sob sua responsabilidade;

- Registrar periodicamente todos os eventos relacionados aos riscos sob sua responsabilidade;
- Apresentar os relatórios gerenciais (mínimo semestralmente) dos riscos, principalmente se acima do apetite a risco da organização, à Diretoria de Planejamento e Inovação, e caso seja na categoria de contratações, à Diretoria-Geral;
- Realizar a análise crítica do gerenciamento dos riscos sob sua responsabilidade, e submetê-la ao Comitê de Gestão de Riscos;
- Estimular a capacitação da equipe em gestão de riscos e o seu envolvimento em todas as etapas do gerenciamento de riscos, inclusive nas decisões quanto ao tratamento dos riscos.

2° LINHA DE DEFESA

Seu papel é coordenar as atividades de gestão de riscos, orientar e monitorar a implementação das práticas de gestão de riscos por parte da gestão operacional. Suas funções auxiliam no funcionamento apropriado da primeira linha quanto ao pretendido no que se diz respeito à gestão de riscos e controles, com a aplicação da metodologia e o monitoramento dos controles internos executados. Na 2° linha, atuam o Comitê de Gestão de Riscos, a Diretoria de Planejamento e Inovação e a Diretoria-Geral, conforme as suas atribuições definidas pela Resolução n° 293 de 2025 (arts.16, 18 e 19).

3° LINHA DE DEFESA

Fornece serviços de avaliação e consultoria independente e objetiva sobre a adequação e eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e controles da organização. Avalia a operacionalização dos controles internos da primeira linha e o monitoramento destes, por parte da segunda linha e é exercida pela Diretoria de Auditoria Interna. Compete à Diretoria de Auditoria Interna (art.20 da Resolução n° 293/2025):

- Realizar auditorias internas, adotando uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos e de controle;
- Avaliar de forma sistemática a gestão de riscos do TJGO, para garantir sua eficácia e o cumprimento de seus objetivos;
- Prestar apoio consultivo ao Comitê de Gestão de Riscos.

METODOLOGIA

O processo de gestão de riscos é aplicável ao amplo rol de atividades da organização (sejam de apoio ou finalísticas) em todos os níveis e áreas de atuação, em seus respectivos processos de trabalho, programas, projetos e ações. Considerando a norma NBR ISO 31000:2018 e a Política de Gestão de Riscos deste Tribunal, são etapas da gestão de riscos:

- O estabelecimento do contexto;
- Identificação dos riscos;
- Análise dos riscos;
- Avaliação dos riscos;
- Tratamento dos riscos;
- Monitoramento e análise crítica;
- Registro e relato;
- Comunicação e consulta.

O processo de gestão de riscos pode ser representado na figura abaixo:

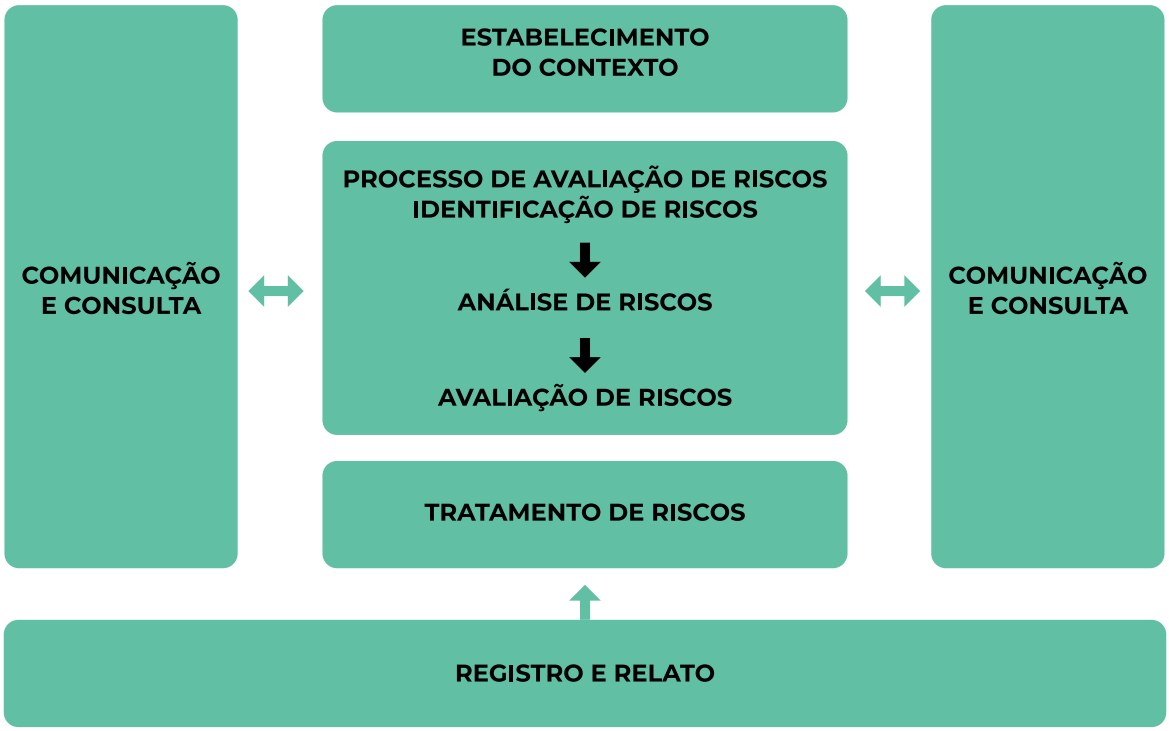


Figura 3: Elaboração própria (Processo de Gestão de Riscos TJGO - Adaptado ISO 31000)

ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

O estabelecimento do contexto envolve a compreensão do ambiente interno e externo em que o objeto de gestão de riscos está inserido, a definição de parâmetros e critérios relevantes para a gestão dos riscos e a determinação do escopo e dos critérios de riscos.

O passo inicial é a definição do objeto de gestão de riscos, que deve ser de conhecimento do proprietário/gestor dos riscos, em especial, quanto ao seu objetivo e entrega de valor ao cliente (cidadão), que conforme o art.6º, XII, da Política de Gestão de Riscos, assim se define:

- Qualquer processo de trabalho, atividades, projeto, informações/dados (segurança da informação), iniciativa ou ação de plano institucional, objetivos, resultados e metas, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos do TJGO.

Essa escolha é feita pelo proprietário/gestor de riscos, que pode contar com um grupo de trabalho da sua unidade para facilitar a identificação dos seus processos prioritários, e a definição do objeto de gestão de riscos. O grupo de trabalho deverá ser composto por participantes conhecedores dos processos de trabalho e o proprietário/gestor dos riscos (chefe da unidade) ficará responsável por selecioná-los. É importante a participação de envolvidos em todas as etapas do processo e diversidade de conhecimentos através da realização de oficinas colaborativas.

O grupo poderá requisitar o apoio técnico do Comitê de Gestão de Riscos, Diretoria de Planejamento e Inovação e Diretoria-Geral, a depender do objeto de gestão de riscos selecionado, ou da Diretoria de Auditoria Interna, por intermédio de consultoria.

Na seleção do objeto de gestão de riscos, deve ser dada prioridade a alguns aspectos:

- Os processos que impactam diretamente os objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico;
- Considerar os processos mais relevantes para atingir os objetivos da unidade ou mais suscetíveis às incertezas do ambiente.

OBSERVAÇÃO:
O Comitê de Gestão de Riscos pode priorizar o gerenciamento de riscos de processo de trabalho que não foram selecionados pelo gestor.

Algumas ações são recomendadas para auxiliar na definição assertiva do objeto de gestão de riscos:

O detalhamento do processo, incluindo o mapeamento prévio com as etapas do fluxo de trabalho/atividades realizadas, que permite evidenciar gargalos e fragilidades e os pontos de decisão existentes. O TJGO possui a sua Metodologia de Gestão de Processos e *templates* que podem ser acessados logo abaixo:

Metodologia de Gestão de Processos do TJGO:

APÊNDICE A - Formulário para mapeamento de fluxo de processo (desenho ou redesenho)

APÊNDICE B - Manual para utilização da ferramenta Bizagi Modeler (BPMN)

Decreto Judiciário nº 1.691/2024
(Aprova a Cadeia de Valor do TJGO)

Após a escolha do objeto de gestão de riscos, a análise do ambiente descreve os fatores do contexto interno e externo que podem impactar o alcance do objetivo em questão, positiva ou negativamente, e obter informações sobre: infraestrutura utilizada, legislação, histórico de problemas no passado, recursos, partes interessadas, ambiente externo, entre outras. Uma das ferramentas mais utilizadas para análise do ambiente é a matriz SWOT, que visa identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças:

MATRIZ SWOT - ANÁLISE DO AMBIENTE
GESTÃO DE RISCOS

	FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	Características internas que podem afetar o desempenho de modo positivo	Características internas que podem inibir ou restringir o desempenho
	OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
FATORES EXTERNOS	Características externas não controláveis com potencial para ajudar a melhorar o desempenho	Características externas não controláveis que podem comprometer o desempenho
	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS

Figura 4: Matriz SWOT

A análise do cenário irá auxiliar na próxima etapa de identificação dos riscos, em que o grupo de trabalho, a partir dessas definições, pode listar possíveis riscos aos quais o objeto de gestão de riscos está exposto. Ameaças podem ser riscos, quando não forem fatos; oportunidades podem afetar positivamente o alcance do objetivo; fraquezas podem ser causas de riscos e forças, uma referência para ações de respostas aos riscos.

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Consiste na busca, reconhecimento e descrição dos riscos, mediante a identificação das fontes de risco, eventos, suas causas e suas consequências potenciais, relacionados aos objetivos do objeto de gestão de riscos.

Nessa etapa, devem ser identificados os eventos em potencial que, caso ocorram, afetarão os objetivos estratégicos ou dos processos de trabalho, programas, projetos e ações desenvolvidas. A norma NBR ISO 31000:2018 descreve o propósito dessa etapa:

> *O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos (ISO 31000:2018, p.12)*

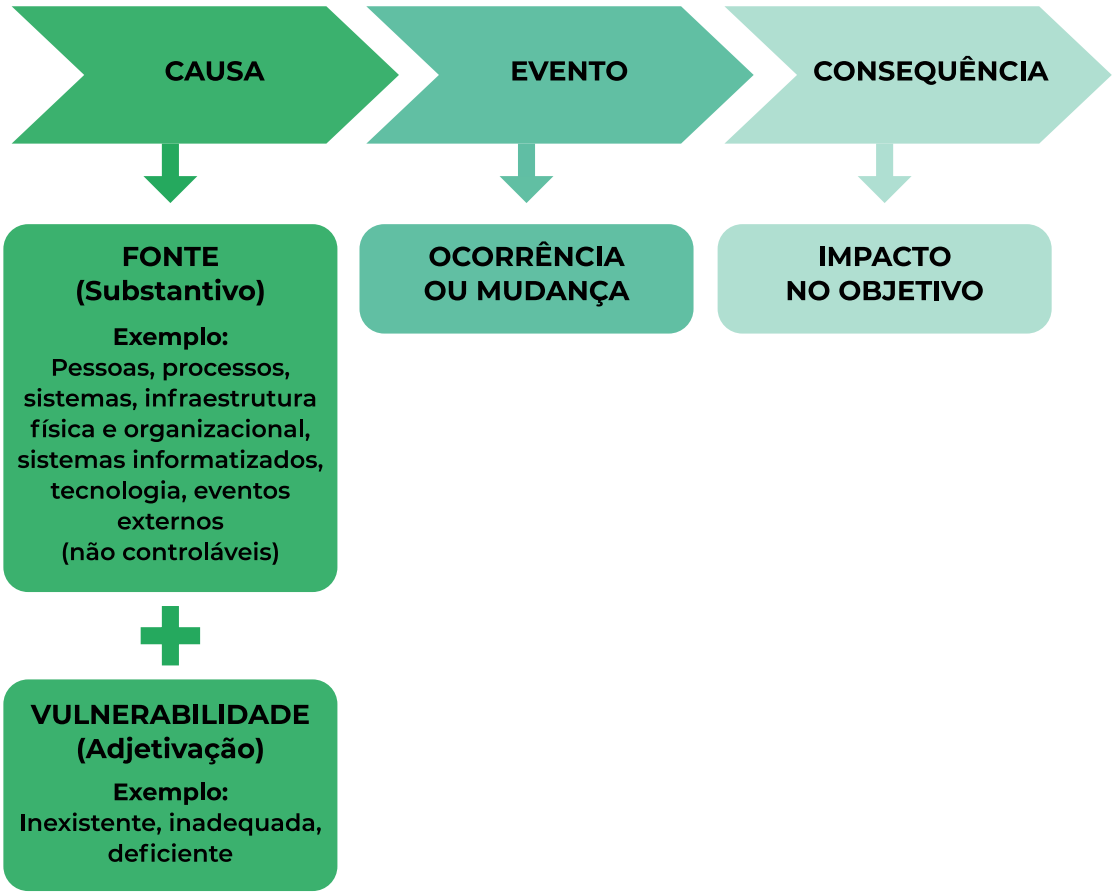


Figura 5: Elaboração própria (Trinômio do risco: Causa, evento e consequência)

A causa do evento é a combinação de uma fonte com uma vulnerabilidade. A consequência é o impacto que a materialização do evento gera no objetivo (custo, prazo, qualidade, reputação, etc.). Um evento pode ter várias causas e mais de uma fonte.

Para melhor descrição do risco, utilize a seguinte sintaxe:

"Devido a **<CAUSA/FONTE>**, poderá acontecer **<EVENTO/DESCRIÇÃO DA INCERTEZA>**, o que poderá levar a <**DESCRIÇÃO DO IMPACTO/CONSEQUÊNCIA/EFEITO>** impactando no (a) **<DIMENSÃO DO OBJETIVO IMPACTADA>**."

EXEMPLO:
(Processo de contratação / elaboração do Termo de Referência):

Devido ao conhecimento insuficiente dos servidores sobre o objeto a ser contratado, poderá acontecer especificação inconsistente do produto, o que poderá levar a contratação de produtos com qualidade inferior, impactando no resultado mais vantajoso para a Administração Pública.

Algumas perguntas-chave também podem auxiliar nessa etapa, vejamos:

- Quais eventos podem evitar o alcance de um ou mais objetivos ?
- Quais eventos podem atrasar o alcance de um ou mais objetivos ?
- Quais eventos podem prejudicar o alcance de um ou mais objetivos ?
- Quais eventos podem impedir o alcance de um ou mais objetivos ?

A norma NBR ISO 31010:2012 apresenta diversas técnicas de identificação dos riscos, como:

• **Brainstorming:** técnica de discussão em grupo em que os participantes apresentam contribuição espontânea sobre um determinado assunto. Recomenda-se a utilização dessa técnica em oficinas colaborativas por pessoas que possuem conhecimento quanto ao objeto de gestão de riscos (processo de trabalho, programa, projeto ou ação) para a descrição dos riscos que possam impactar o objetivo.

• **Diagrama *Bow tie* (gravata borboleta):** A análise *Bow tie* é uma maneira esquemática simples de descrever e analisar os caminhos de um risco desde as causas até as consequências, bem como os controles de prevenção da causa e os controles de mitigação após a ocorrência do evento.

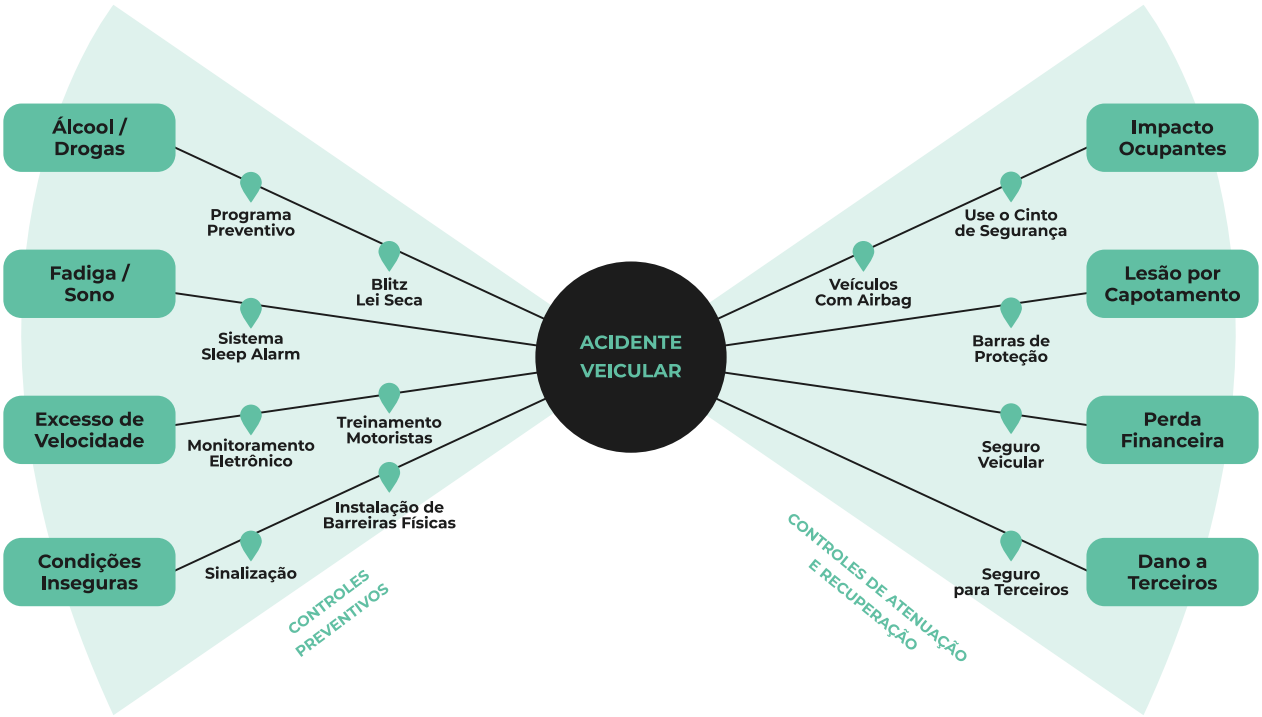


Figura 6: Exemplo da análise Bow tie - Acidente veicular

APÊNDICE I - Modelo de Identificação e análise de riscos Bow tie (Tribunal de Justiça do Estado de Goiás)

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS - TÉCNICA BOWTIE

ANÁLISE DE RISCO

	CAUSAS		CONSEQUÊNCIAS
1		PREVENÇÃO ← NOME DO RISCO → MITIGAÇÃO	1
2			2
3			3
4			4
5			5
6			6

Seq	CONTROLES DE PREVENÇÃO DA CAUSA	Seq	CONTROLES DE MITIGAÇÃO DA CONSEQUÊNCIA
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	

OBSERVAÇÃO:

Na identificação dos riscos, é importante avaliar o seu grau de incerteza (requisito para ser considerado um risco). Se o evento é impossível, ou é possível e plenamente previsível, ou irrelevante (sem efeito) para o alcance do objetivo, não pode ser considerado um risco!

Os eventos identificados inicialmente podem ser analisados, revisados, reorganizados e reformulados nessa etapa, com algumas questões que podem ajudar a avançar para a próxima etapa:

- O evento é um risco incerto e futuro que caso se concretize pode comprometer o objetivo em questão ?
- O evento é um risco ou uma causa para um risco ?

ANÁLISE DOS RISCOS

Refere-se à 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. A análise do risco deve avaliar o impacto sobre o objetivo; avaliar a probabilidade de ocorrência do risco e definir o nível de risco com base na matriz probabilidade x impacto.

A probabilidade é a possibilidade da ocorrência do evento, que deve ser analisada quanto a chance do risco se materializar considerando os controles já existentes:

Escala de Probabilidade

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO	GRAU
Raro	O evento ocorre em situações excepcionais, não há histórico do evento.	1
Pouco provável	Baixa frequência de ocorrência dentro do período para o alcance do objetivo.	2
Provável	O evento ocorre com razoável frequência dentro do período para o alcance do objetivo ou com indícios que possa ocorrer	3
Muito provável	O evento se repete com muita frequência dentro do período para o alcance do objetivo	4
Praticamente certo	A ocorrência é inequívoca, ou seja, quase garantida	5

OBSERVAÇÃO:
Deve ser observado o histórico da ocorrência pelos proprietários/gestores de riscos e que executam os processos de trabalho por meio de relatos, série histórica e recomendações dos órgãos de controle, por exemplo. Em caso de dúvida, o maior grau deve ser a escolha!

O impacto é o efeito resultante da ocorrência do evento para a organização e é a dimensão mais importante, pois afeta a capacidade do atingimento do objetivo ou resultado proposto.

Escala de Impacto

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO	GRAU
Muito baixo	Quase não afeta o alcance do objetivo, possui um impacto insignificante	1
Baixo	Impacto parcial para o alcance do objetivo, mas não impede que grande parte dele seja alcançado.	2
Médio	O impacto afeta razoavelmente o alcance do objetivo, com maior relevância	3
Alto	O impacto afeta grande parte do alcance do objetivo	4
Muito alto	O impacto afeta integralmente ou inviabiliza o alcance do objetivo	5

OBSERVAÇÃO:
Em caso de dúvida, o maior grau de impacto deve ser a escolha! Um evento de impacto alto ou muito alto deve ser um ponto de alerta para a gestão mais do que um evento com alta probabilidade e com mínimo impacto.

A combinação entre os graus de probabilidade e impacto, através da Matriz de Riscos, define os níveis de risco de cada evento identificado e a sua priorização pelos responsáveis.

Matriz de Riscos

IMPACTO	5	Muito Alto	15	19	22	24	25
	4	Alto	10	14	18	21	23
	3	Médio	6	9	13	17	20
	2	Baixo	3	5	8	12	16
	1	Muito Baixo	1	2	4	7	11
			Raro	Pouco provável	Provável	Muito provável	Praticamente certo
			1	2	3	4	5
			PROBABILIDADE				

Nível de Risco

BAIXO	MÉDIO	ALTO	EXTREMO
1 - 3	4 - 11	12 - 19	20 - 25

A metodologia traz o nível de risco pelo número inscrito em cada célula da matriz e não é obtido por qualquer fórmula matemática. São 25 níveis de risco possíveis e cada nível está relacionado a uma estimativa de probabilidade e impacto. A matriz ordena os níveis de risco em ordem, desde o nível 1 (evento raro e com impacto muito baixo) até o nível 25, o mais alto (evento praticamente certo e com o impacto muito alto).

Tal método traz a priorização para a dimensão do impacto, conforme sugerido pelo Tribunal de Contas da União (2020), e propõe otimizar a tomada de decisão pelo gestor e a utilização dos recursos disponíveis.

EXEMPLO:
Dois riscos seriam equivalentes em uma fórmula de cálculo quantitativa convencional (NR = P x I) com a probabilidade (4) e impacto (2) / impacto (4) e probabilidade (2). Todavia, na matriz acima, o risco com o grau de impacto maior teria um maior nível de risco (14), em detrimento do risco com maior grau de probabilidade (12).

- O nível de risco inerente é o risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

AVALIAÇÃO DE RISCOS

Trata-se da comparação dos resultados da análise de risco com os critérios estabelecidos (apetite e tolerância ao risco), auxiliando na decisão sobre o tratamento dos riscos e a priorização dos riscos mais críticos pelos gestores.

- O apetite ao risco é o nível de risco que a organização está disposta a aceitar na busca para atingir os seus objetivos.
- A tolerância ao risco é a disposição da organização em suportar o risco após a implantação do tratamento.

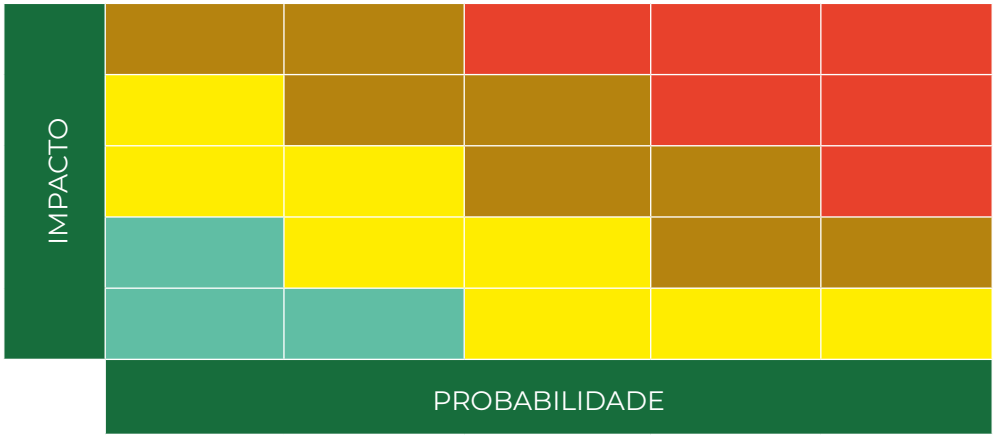
OBSERVAÇÃO:
Conforme o art.16, II e III, da Resolução nº 293 de 2025, o apetite aos riscos do TJGO será definido pelo Presidente após encaminhamento de proposta pelo Comitê de Gestão de Riscos.

Na etapa de avaliação dos riscos é possível ver o limite de exposição a riscos de cada risco identificado, que representa o nível de risco acima do desejado pela organização. Após a resposta aos riscos, o resultado aguardado é o limite de exposição ao risco dentro do apetite ao risco deliberado pelo Tribunal.

EXEMPLO:
Se o apetite definido for o nível médio, os riscos na faixa verde (baixo) e amarelo (médio) podem ser aceitos e monitorados para que não fiquem acima do limite de exposição ao risco. Caso esteja no nível alto (marrom) ou extremo (vermelho), as medidas de tratamento pertinentes devem ser tomadas.

GRAU	NÍVEL	TOLERÂNCIA AO RISCO	RESPOSTA AO RISCO
1 a 3	**Baixo**	Aceitável	Ações de tratamento são **DESNECESSÁRIAS**, pois o nível de risco está dentro do apetite do TJGO e pode gerar uma oportunidade.
4 a 11	**Médio**	Intermediário	Ações mínimas de tratamento são **RECOMENDADAS** em até 1 ano, ou o gestor pode decidir **MONITORAR** o risco devido ao custo benefício das ações de controle e agir conforme o caso. Nível dentro do apetite ao risco do TJGO.
12 a 19	**Alto**	Inaceitável	Ações de tratamento são **OBRIGATÓRIAS** e serão implantadas em até 8 meses.
20 a 25	**Extremo**	Inaceitável	Ações de Controle são **OBRIGATÓRIAS**, imediatas e deverão ser priorizadas. As ações de tratamento serão implantadas em até 4 meses.

Matriz de Riscos
(Quadrante amarelo / marrom)



Categoria de Riscos

A Política de Gestão de Riscos do TJGO separa, em 9 categorias, os seus eventos de riscos identificados, com o intuito de melhor compreensão do impacto da sua ocorrência e estabelecer prioridades e relevância em seu tratamento.

- **Estratégicos:** riscos associados à tomada de decisão que podem impedir ou afetar negativamente o alcance dos objetivos estratégicos da organização;
- **De conformidade:** riscos associados ao não cumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como de normas e procedimentos internos, além de eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do Tribunal de Justiça;
- **Financeiro/orçamentário:** riscos que podem comprometer a capacidade do TJGO de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades;
- **Operacionais:** riscos associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, de estrutura, de pessoas, infraestrutura, de sistemas e de tecnologia, assim como de eventos externos;
- **Ambientais:** riscos que causam impacto no meio ambiente;
- **Reputação/imagem:** riscos relacionados a ocorrências que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade do TJGO de cumprir sua missão institucional e que interferem diretamente na imagem do órgão;
- **Integridade:** riscos relativos a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, abrangendo a prevenção e enfrentamento de assédio moral, assédio sexual, discriminação, acessibilidade e inclusão, logística sustentável, garantias de acesso à justiça, equidade e diversidade de gênero, princípio da igualdade racial, e política de incentivo à participação feminina no Poder Judiciário goiano;
- **Contratações:** riscos que possam comprometer o bom andamento do macroprocesso de contratação, assim considerando: o planejamento da contratação, a seleção do fornecedor e gestão e fiscalização contratual, bem como o Plano Anual de Contratação do TJGO;
- **Jurisdicional:** riscos associados ao cumprimento da missão institucional do Tribunal de Justiça relacionado às atividades finalísticas para a entrega da prestação jurisdicional.

TRATAMENTO DOS RISCOS

O tratamento dos riscos consiste no planejamento e na realização de ações para modificar o nível de risco. As ações de tratamento são as seguintes:

- **Evitar:** não iniciar, interromper ou substituir a atividade/processo de trabalho que dá origem ao risco;
- **Mitigar:** adotar ações para reduzir o impacto ou a probabilidade de o risco ocorrer, ou, ainda, atuar para reduzir ambos;
- **Compartilhar:** transferir ou compartilhar uma parcela do risco, como acontece, por exemplo, com a terceirização da atividade e a contratação de um seguro;
- **Aceitar:** não implementar nenhuma ação para afetar a probabilidade ou o impacto do evento, de acordo com o apetite de risco definido pela organização.

O propósito do tratamento dos riscos é selecionar e implementar medidas de resposta ao risco para modificar os níveis de risco. Alguns passos são recomendados:

- Identificar as fontes, causas e consequências dos riscos priorizados;
- Registrar as possíveis medidas de respostas aos riscos e avaliar a viabilidade da implantação de tais medidas (custo-benefício, viabilidade técnica, prazos, etc.);
- Decidir quais ações serão tomadas;
- Elaborar plano de ação com responsáveis e prazos.

As técnicas do *Bow tie* e *Brainstorming*, citadas nas fases anteriores, podem ser utilizadas aqui também em oficinas colaborativas para o surgimento da maior quantidade de medidas de resposta ao risco (preventivas ou mitigadoras) por participantes conhecedores do objeto de gestão de riscos. Deve ser dada preferência ao escolher as medidas para as que agreguem maior volume de riscos a serem mitigados, bem como, as que mais têm o potencial de reduzir o nível dos riscos.

Algumas perguntas podem ser respondidas para auxiliar nessa etapa:

- Que medidas poderiam ser adotadas para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco e o impacto do risco no objetivo ?
- É possível selecionar medidas para transferir o risco ?

Alguns exemplos de medidas de controle mitigadoras são: o redesenho de processos, ações de capacitação, desenvolvimento ou aperfeiçoamento de soluções tecnológicas, adequação da estrutura organizacional, dupla verificação, check-list, POP - Procedimento Operacional Padrão, segregação de funções, entre outras.

Para a adequação e definição do nível da eficácia dos controles internos existentes, podem ser considerados os seguintes critérios:

NÍVEL	DESCRIÇÃO
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.
Fraco	Controles têm abordagem ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.
Mediano	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.
Satisfatório	Controle implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.
Forte	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.

OBSERVAÇÃO:
A planilha Gestão de Riscos e Oportunidades pode auxiliar no processo de avaliação e tratamento dos riscos.

Planilha - Gestão de Riscos e Oportunidades TJGO

Após a aplicação das medidas de tratamento dos riscos, temos o risco residual, que assim é definido:

- Risco remanescente após a implantação dos controles adicionais e/ou ajustes dos controles existentes para o tratamento do risco.

OBSERVAÇÃO:
Todas as ações de tratamento serão monitoradas de acordo com o prazo de implementação das ações, a fim de avaliar o risco residual. Caso este, se mantenha acima do limite de tolerância proposto, o gestor do risco deve reavaliar os controles aplicados.

MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

Diz respeito à 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 de riscos para atingir os objetivos estabelecidos.

O monitoramento da implementação e resultados do tratamento dos riscos, os riscos emergentes, assim como a análise crítica do gerenciamento dos riscos sob sua responsabilidade, são realizados pelos proprietários/gestores dos riscos, sendo incorporadas ao seu processo de trabalho periodicamente. Os riscos que estiverem acima do apetite de risco do TJGO, também devem ser informados, no mínimo semestralmente, em relatórios gerenciais via PROAD para as unidades de segunda linha de defesa (DPI e DG).

- Indicadores e metas de monitoramento podem ser utilizados pelas unidades no processo de gestão de riscos durante o ciclo de gerenciamento dos riscos. Exemplo: Taxa de licitações desertas ou fracassadas (número de licitações desertas ou fracassadas / total de licitações) - Meta = menor que 2%

O monitoramento das medidas adotadas quanto aos riscos devem considerar o tempo hábil na implantação das medidas mitigadoras, a fim de avaliar o risco residual. O processo de gestão de riscos será monitorado pela Alta Direção e pelas unidades de segunda linha, conforme a Política de Gestão de Riscos, ou de maneira independente pela Diretoria de Auditoria Interna. Essas unidades podem solicitar informações aos proprietários/gestores de riscos.

OBSERVAÇÃO:
Os riscos críticos, assim definidos pelo Comitê de Gestão de Riscos, que irá encaminhar o Plano de Ação de tratamento para a Presidência e serão acompanhados pela Alta Direção.

COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Consiste na manutenção de fluxo regular e constante de informações com as partes interessadas durante todas as fases do processo de gestão de riscos. Comunicar em gestão de riscos é fornecer as informações relativas aos riscos e o seu tratamento para as partes interessadas que possam ser influenciadas por ele, ou influenciar.

O fluxo de comunicação deve permear todo o Tribunal de Justiça, tanto dos proprietários/gestores dos riscos para a Alta Direção, quanto inversamente, pois os riscos envolvem toda a organização. A comunicação entre as áreas, quando um risco envolve diferentes unidades, deve ser conhecida por todos os participantes do processo.

As unidades de apoio técnico devem ter um canal de comunicação aberto durante todo o ciclo de gerenciamento de riscos (via e-mail institucional / PROAD / reuniões periódicas). O TJGO estabelecerá um Plano de Comunicação que incluirá os canais internos e externos de divulgação para institucionalizar a Política de Gestão de Riscos, por meio do Centro de Comunicação Social, com o fim de auxiliar na eficácia da comunicação e a ampla divulgação desse Manual junto às partes interessadas.

REGISTRO E RELATO

Consiste na documentação e comunicação por meio de mecanismos apropriados do processo de gestão de riscos e seus resultados, em especial para fornecer informações para a tomada de decisão.

O TJGO manterá registro formal de toda a documentação pertinente à Gestão de Riscos, com o intuito de fornecer evidências para a revisão periódica interna e para a consultoria e auditoria baseada em riscos realizada pela Diretoria de Auditoria Interna (art.23 da Resolução nº 293/2025).

Os registros inicialmente serão feitos em planilhas e templates a serem utilizados nas oficinas, bem como pelos canais oficiais: Processo administrativo digital (PROAD) e e-mail institucional. Não obstante o processo de maturidade da organização avance, o Tribunal poderá utilizar *softwares* para a institucionalizar e padronizar as etapas do processo de gestão de riscos.

OBSERVAÇÃO:
O ciclo do processo de gestão de riscos deve ser executado em ciclos periódicos, com prazo não superior a 1 (um) ano. O limite temporal a ser considerado para o ciclo de gestão de riscos será decidido pelo respectivo gestor de riscos, não excedendo o limite estipulado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás tem avançado em Governança e a Gestão de Riscos é parte desse avanço. A gestão de riscos será implementada de forma gradual e colaborativa, com a gestão do conhecimento e ações de capacitação para elevar o nível de maturidade em todas as unidades administrativas e judiciárias.

O processo de gerenciamento de riscos é iterativo, dinâmico e contínuo, e visa garantir o alcance dos objetivos da organização e atuar na salvaguarda dos seus interesses e de forma preventiva e proativa.

> *“Uma pessoa inteligente resolve um problema, um sábio o previne.”*
>
> *Albert Einstein*

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT NBR ISO 31000:2018, Gestão de Riscos - Diretrizes;

Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT NBR ISO 31010:2012, Técnicas para o processo de avaliação de riscos - Diretrizes;

Manual de Gestão de Riscos do TCU - Um passo para a eficiência, 2º edição, Brasília, 2020;

Referencial básico de Gestão de Riscos, Tribunal de Contas da União - TCU, 2018;

10 passos para a boa gestão de riscos, Tribunal de Contas da União - TCU, 2018;

Metodologia de Gestão de Riscos, Controladoria-Geral da União - CGU, 2018;

Cartilha de Gestão de Riscos, Conselho Nacional de Justiça, 2019;

Manual de Gestão de Riscos, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais - TJMG, 2019;

Manual de Gestão de Riscos, 2º edição, Tribunal de Justiça do Estado do Paraná - TJPR, 2025;

Guia de Gestão de Riscos & Controles, Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios - TJDFT, 2019.

Guia Metodológico de Gestão Integrada de Riscos, Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais - CGE MG, 2025.

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura integrada. Sumário Executivo, 2007.

PODER JUDICIÁRIO

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás