



ESTADO DO CEARÁ
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ

Elaborado por:

Victor Hugo Magalhães Alexandre
Analista Judiciário – Ciências Contábeis
Coordenador de Análises e Projeções Financeiras

Fortaleza – CE

2022

SUMÁRIO

1. CONCEITOS.....	03
2. OBJETIVOS.....	03
3. OBJETOS.....	03
4. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS.....	04
4.1. ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO E IDENTIFICAÇÃO.....	05
4.2. ANÁLISE E AVALIAÇÃO.....	07
4.3. TRATAMENTO E RESPOSTA.....	09
4.4. MONITORAMENTO, APRENDIZAGEM E APERFEIÇOAMENTO.....	12
4.5. COMUNICAÇÃO E CONSULTA ÀS PARTES INTERESSADAS.....	12
5. REFERÊNCIAS.....	14

1. CONCEITOS

Toda organização se sujeita a eventos que podem afetar positiva ou negativamente os seus objetivos institucionais. De acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*¹, em publicação de 2004 denominada *Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO – ERM ou COSO II)*², ou Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (em tradução para o Português), o **risco** é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos, ao passo que a **oportunidade** é a possibilidade de que um evento ocorra e influencie favoravelmente a realização dos objetivos. (grifo nosso)

Ainda segundo a *COSO – ERM* o **gerenciamento de riscos corporativos** é um processo conduzido em uma organização pela alta administração, diretores e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (grifo nosso)

2. OBJETIVOS

De acordo com o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União – TCU (2018, p. 14), o objetivo da Gestão de Riscos é **auxiliar a tomada de decisão, com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais**. Não considerar explicitamente os riscos na tomada de decisões pode acarretar o não alcance dos objetivos ou resultados que poderiam ser atingidos. (grifo nosso)

3. OBJETOS

São objetos da gestão de riscos qualquer **processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional**, assim como os **recursos** que dão suporte à realiza-

-
- 1 Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (traduzindo para o Português) é uma entidade sem fins lucrativos dedicada à melhoria dos resultados e relatórios financeiros das organizações por meio da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa.
 - 2 Gerenciamento de Riscos Corporativos – Gestão Integrada (traduzindo para o Português) é um documento que foi elaborado e divulgado pelo COSO em 2004, sendo uma das principais referências mundiais sobre o assunto.

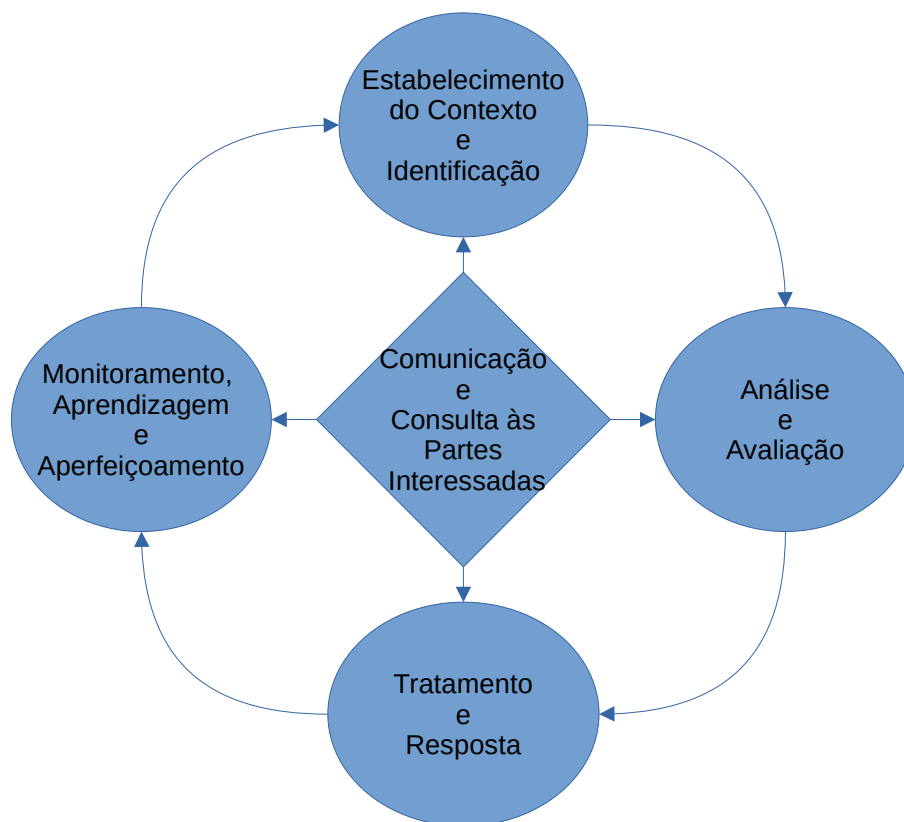
ção dos objetivos da instituição. **Unidades organizacionais** também podem ser objeto da gestão de riscos (TCU, 2018, p. 17, grifo nosso)

4. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO

Para HILL e DINSDALE (2003, *apud* ÁVILA, 2014, p. 187) o Processo de Gestão de Riscos possui as seguintes etapas: **identificação, avaliação, resposta e monitoramento com aprendizagem**, sendo que em cada fase do processo a **comunicação** é essencial para o sucesso, conforme figura abaixo: (grifo nosso).

Em uma súpil adaptação do Ciclo Básico de Gestão de Risco desenvolvido por HILL e DINSDALE (2003, P. 19), englobando conceitos do próprio *COSO – ERM* (2004) e do Manual de Gestão de Riscos do TCU, sugere-se o seguinte modelo:

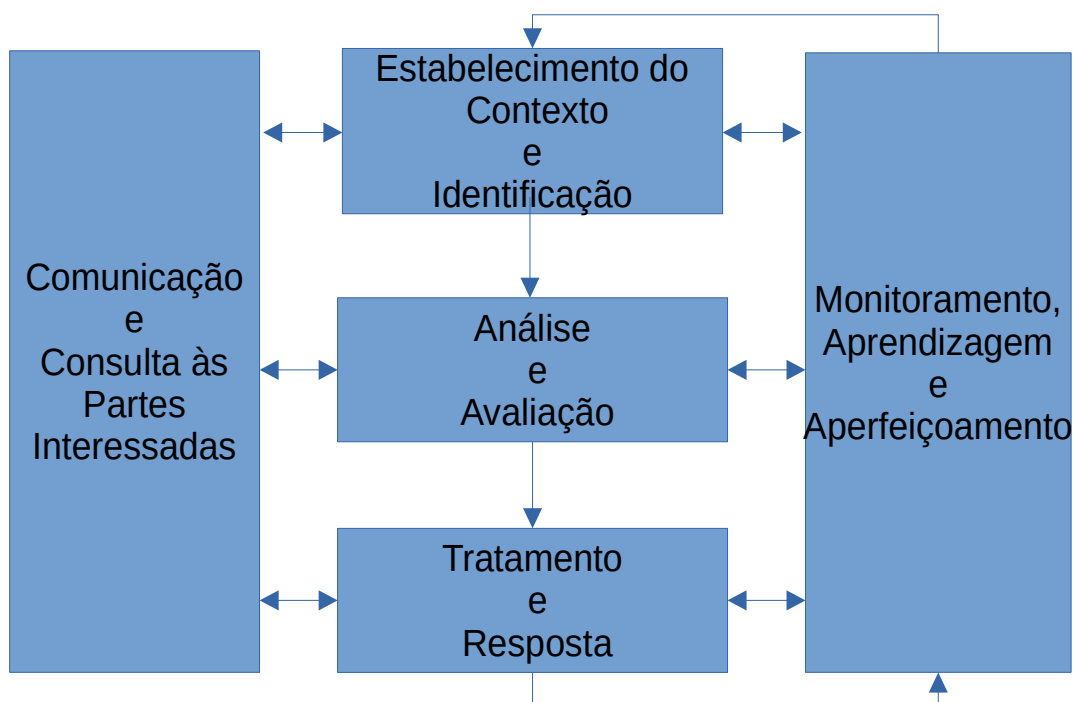
Figura 1: Ciclo Básico da Gestão de Risco



Fonte: Elaborada pelo autor. Adaptado de HILL e DINSDALE (2003, p. 19).

Segundo o Manual do TCU (2018, p. 19), “dada a natureza multidisciplinar da gestão de riscos, o processo deve ser conduzido, preferencialmente, de forma coletiva, em oficinas de trabalho, por pessoas que conhecem aquele processo, projeto etc.”

Com isso, buscando aperfeiçoar ainda mais o Ciclo Básico de Gestão de Riscos e tendo em vista que estamos tratando de um processo de caráter contínuo, é de se esperar que a etapa “Monitoramento”, da mesma forma que a etapa Comunicação, não deve acontecer apenas ao final do processo, e sim permeá-lo por inteiro. Assim, um modelo que atenderia de forma mais adequada a estrutura da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará é o proposto pela ABNT³ NBR ISO 31000:2009⁴ – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, com algumas adaptações:



Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado da ABNT NBR ISO 31000 (2009, p. 14).

4.1. ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO E IDENTIFICAÇÃO

3 A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Foro Nacional de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e das Comissões de Estudo Especiais (ABNT/CEE), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidade, laboratório e outros).

4 Esta Norma é uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO 31000:2009, que foi elaborada pelo ISO *Technical Management Board Working Group on risk management* (ISO/TMB/WG), conforme ISO/IEC Guide 21-1:2005.

Trata-se da primeira etapa do processo/ciclo e talvez seja a mais essencial. De acordo com PADOVESE e BERTOLICCI (2008, p. 199 *apud* ÁVILA, 2014, p. 188) “a acurada definição do risco é um elemento crítico para o sucesso da gestão de risco.” Complementando a ideia dos autores, é essencial também a compreensão dos fatores internos e externos que afetam os principais objetivos da instituição.

Conforme o TCU (2018, p. 19-20), o estabelecimento do contexto e a identificação dos riscos deverá seguir os seguintes passos:

1. Identificar quais objetivos ou resultados devem ser alcançados;
2. Identificar os processos de trabalho relevantes para o alcance dos objetivos/resultados;
3. Identificar as pessoas envolvidas nesses processos e especialistas na área;
4. Mapear os principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos objetivos/resultados (pessoas, sistemas; informatizados, estruturas organizacionais, legislação, recursos, *stakeholders* etc.).
5. Listar, para cada objetivo/resultado, os eventos que possam vir a ter impacto negativo no alcance do objetivo/resultado; e
6. Descrever como cada risco impacta o objetivo/resultado a ele associado.

Ainda segundo o referido Manual, “**devem ser utilizadas técnicas e ferramentas que permitam a coleta do maior número de riscos, tais como *Brainstorming*, *Braindumping*, *Brainwriting*, entrevistas, visitas técnicas, pesquisas etc**”. (grifo nosso)

Percebe-se a importância de estabelecer um vínculo estreito entre a persecução dos objetivos da instituição, definidos previamente em um planejamento estratégico, e a gestão corporativa de riscos, afinal o objetivo desse gerenciamento é fazer com que a instituição consiga realizar seus objetivos.

De acordo com o *COSO – Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (ou *COSO 2017*)⁵, “o gerenciamento de riscos corporativos, envolve tanto entender as implicações da estratégia e a possibilidade de seu eventual desalinhamento, como gerenciar os riscos associados aos objetivos de negócios. A figura a seguir ilustra essas considerações no contexto da missão, visão e valores fundamentais, e como determinantes dos direcionadores estratégicos e da performance da entidade:”

5 Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance (em tradução para o Português), que é uma atualização do *COSO – ERM*, trazendo um conceito de alinhamento com a estratégia das instituições.

Figura 2: Identificação de Riscos Estratégicos e Alinhamento de Objetivos



Fonte: COSO (2017 *apud* TCU, 2018, p. 39)

4.2. ANÁLISE E AVALIAÇÃO

Essa etapa diz respeito à análise e compreensão do risco, cotejamento da probabilidade e do impacto, determinação do seu nível, bem como a avaliação se esse nível está dentro do limite de exposição aceitável pela organização.

De acordo o Manual do TCU (2018, p. 21), a análise dos riscos deve seguir o seguinte roteiro:

1. Avaliar o impacto do risco sobre o objetivo/resultado – o impacto mede o potencial comprometimento do objetivo/resultado (p. ex.: um risco com potencial para comprometer um objetivo na sua totalidade ou na sua quase totalidade é considerado um risco de alto impacto);
2. Avaliar a probabilidade de ocorrência do risco (p. ex.: um evento cuja ocorrência seja quase certa de acontecer é um evento de alta probabilidade); e
3. Definir o nível do risco com base na matriz **probabilidade x impacto**.

Continuando com os ensinamentos do TCU (2018, p. 22) sobre o tema, segue abaixo as escalas consideradas de probabilidade e de impacto:

Escala de probabilidade (1 a 5):

- 1_ raro:** acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.
- 2_ pouco provável:** o histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo.
- 3_ provável:** repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.
- 4_ muito provável:** repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte.
- 5_ praticamente certo:** ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

Escalas de impacto (1 a 5):

- 1_ muito baixo:** compromete minimamente o atingimento do objetivo; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultado.
- 2_ baixo:** compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado.
- 3_ médio:** compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado.
- 4_ alto:** compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultado.
- 5_ muito alto:** compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado.

Utilizando-se das escalas acima, produz-se a matriz **probabilidade x impacto**, conforme tabela abaixo:

Tabela 1: Matriz Probabilidade x Impacto

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

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado do Manual de Gestão de Risco do TCU (2018, p. 23).

Exemplo de utilização da matriz acima:

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) tem como meta que 50% (cinquenta por cento) da força de trabalho realize um curso de desenvolvimento profissional. Foram identificados os seguintes eventos de risco que poderiam afetar o cumprimento dessa meta: a) desestímulo por parte dos servidores; e b) comunicação ineficiente, prejudicando o conhecimento de todos sobre a existência do curso.

Análise do risco (a): desestímulo dos servidores

- Impacto: muito alto
- Probabilidade: muito provável

Análise do risco (b): comunicação ineficiente

- Impacto: alto
- Probabilidade: pouco provável

Trazendo a situação hipotética acima para a matriz **Probabilidade x Impacto**, ficaria do seguinte modo:

Tabela 2: Matriz Probabilidade x Impacto – Aplicação Prática

Impacto	Muito Alto	15	19	22	24 Risco (a)	25
	Alto	10	14 Risco (b)	18	21	23
	Médio	6	9	13	17	20
	Baixo	3	5	8	12	16
	Muito Baixo	1	2	4	7	11
		Raro	Pouco Provável	Provável	Muito Provável	Praticamente Certo
		Probabilidade				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Feito isso, a avaliação dos riscos deve seguir os seguintes passos (TCU, 2018, p. 25):

1. **Identificar, na matriz probabilidade x impacto, os riscos cujos níveis estão acima do limite de exposição a risco (faixa vermelha da matriz);**
2. Identificar, para os riscos acima do limite, as respectivas fontes, causas e eventuais consequências sobre a organização como um todo;
3. Identificar os riscos que estão abaixo do limite de exposição:
 - 3.1. **Para os riscos cujos níveis se encontram na faixa amarela, deverá ser avaliada a necessidade de monitoramento;**
 - 3.2. **Os riscos cujos níveis se encontram na faixa verde, poderão ser aceitos, sem que qualquer providência tenha que ser tomada. (grifo nosso)**

4.3. TRATAMENTO E RESPOSTA

Após a identificação e avaliação dos riscos é necessário tomar providências para **evitá-los, reduzi-los** a um nível aceitável, **compartilhá-los** com outras unidades ou mesmo **aceitá-los**. Essa é a etapa de resposta ao risco.

Para o *COSO – ERM* seguem os seguintes conceitos:

- **Evitar** – Descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de uma linha de produtos, o declínio da expansão em um novo mercado geográfico ou a venda de uma divisão.
- **Reduzir** – São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos. Tipicamente, esse procedimento abrange qualquer uma das centenas de decisões do negócio no dia a dia.
- **Compartilhar** – Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco.
- **Aceitar** – Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

Para o TCU (2018, p. 26) o tratamento dos riscos deve seguir os seguintes passos:

1. Identificar medidas de resposta ao risco;
2. Avaliar a viabilidade da implantação dessas medidas (custo-benefício, viabilidade técnica, tempestividade, efeitos colaterais do tratamento etc.);
3. Decidir quais serão implementadas;

4. Elaborar plano de implementação das medidas para inclusão nos planos institucionais

A referida Corte de Contas, em seu manual, sugere que as medidas mitigadoras podem envolver, dentre outras, a adoção de controles, o redesenho de processos, a realocação de pessoas, a realização de ações de capacitação, o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de soluções de TI, a adequação da estrutura organizacional, alterações de normativos etc. Além disso, para permitir uma gestão mais efetiva dos riscos, é importante o registro das informações, conforme ilustrado abaixo:

Tabela 3: Tabela de Gestão dos Riscos*

Objeto da Gestão de Risco**

Objetivo	Risco	Nível	Causa	Consequência	Tratamento/Resposta	Gestor

*Elaborado pelo autor. Adaptado do modelo constante do Manual de Gestão de Riscos do TCU (2018, p. 28).

**Processo de Trabalho, Projeto, Atividade etc.

Exemplificando (situação hipotética):

Tabela 4: Tabela de Gestão dos Riscos - Aplicação Prática

Processo: Disponibilizar Cursos para os Colaboradores

Objetivo	Risco	Nível	Causa	Consequência	Tratamento/Resposta	Gestor
Promover o Desenvolvimento Profissional e Pessoal dos Colaboradores do Poder Judiciário cearense	Desestímulo dos Servidores	24	Poucas oportunidades de progressão na carreira e de assumir cargos de gestão	Baixa qualificação dos colaboradores	Estabelecer critérios meritocráticos para ascensão na carreira, bem como para o provimento de cargos de gestão	Maria
	Comunicação Ineficiente*	14	Apresentação em poucos e ineficazes meios de comunicação com o colaborador	Poucas pessoas participando do curso	Comunicar-se através de todos os meios possíveis: e-mail, intranet, <i>whatsapp</i> . Apresentar comunicados mais gráficos, em vez de só escritos	José

* Apesar de ser um risco que tem nível na faixa amarela, conforme demonstrado na Matriz Probabilidade x Impacto, nada obsta que ele seja tratado e contra ele sejam propostas medidas para mitigá-lo.

4.4. MONITORAMENTO, APRENDIZAGEM E APERFEIÇOAMENTO

Compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos, podendo abranger a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos de interesse.

O monitoramento tem três dimensões:

1. O funcionamento do Sistema de Gestão de Riscos da SGP;
2. A implementação e os resultados do tratamento de riscos;
3. A evolução do nível dos riscos que não mereceram tratamento por parte do gestor.

O monitoramento das ações de tratamento de riscos envolve a verificação contínua ou periódica do funcionamento da implementação e dos resultados das medidas mitigadoras diretamente por parte do(s) gestor(es) relacionados ao tema e indiretamente pelo Núcleo de Governança de Pessoas (ou outra unidade correlata), prestando o apoio operacional e instrumental necessário.

Por sua vez, o aperfeiçoamento compreende a busca de melhorias contínuas ou ajustes de aspectos da gestão de riscos avaliados no monitoramento e que integraram um processo de aprendizagem, fechando o Ciclo Básico da Gestão de Riscos e criando, dessa forma, uma espécie de retroalimentação do processo.

4.5. COMUNICAÇÃO E CONSULTA ÀS PARTES INTERESSADAS

Refere-se à identificação das partes interessadas e ao compartilhamento de informações relativas à gestão de riscos sobre determinado objeto, observada a classificação da informação quanto ao sigilo. Assim, **comunicar riscos é fornecer as informações relativas ao risco e ao seu tratamento para todos aqueles que possam influenciar ou ser influenciados por esse risco, sob pena de ele se materializar plenamente.** (TCU, 2018, p. 30, grifo nosso)

Ainda segundo o referido Tribunal, a comunicação pode se dar em duas direções: vertical e horizontal. A comunicação vertical é oriunda de uma cadeia hierárquica, podendo ocorrer no sentido da cúpula para a base da organização ou vice-versa. Por sua vez, a comunicação horizontal se dá entre pares ou unidades pertencentes a setores distintos.

Tal etapa permeia todo o Ciclo Básico da Gestão de Risco sendo um ponto central para o seu sucesso.

5. REFERÊNCIAS

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO; Enterprise Risk Management – integrated framework (COSO-ERM ou COSO II), 2004; Tradução: AUDIBRA e PricewaterhouseCoopers (PwC).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO; Enterprise Risk Management – integrating with Strategy and Performance (COSO 2017), 2017; Tradução: PricewaterhouseCoopers (PwC) e Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil).

Manual de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2018.

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel; Gestão de Riscos no Setor Público; Revista Controle – Tribunal de Contas do Estado do Ceará(TCE – CE), v. 12, n. 2, 2014.

PADOVESE, Clóvis Luis. BERTOLICCI, Ricardo Galinari. Gerenciamento de Risco Corporativo em Controladoria Enterprise Risk Management (ERM). São Paulo. Editora: Cengage Learning, 2008.

HILL, Stephe; DINSDALE, Geoff. Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público. Tradução: Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Brasília: ENAP, 2003.

ISO 31000:2009 – *Risk Management – Principles and Guidelines* (Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes; Tradução: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), 2009.