



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA



SIMONE DE SOUSA BRITTO

GESTÃO DE RISCO NA FOLHA DE PAGAMENTO:

Um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado do Pará

BELÉM-PA
2022

SIMONE DE SOUSA BRITTO

GESTÃO DE RISCO NA FOLHA DE PAGAMENTO:

Um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado do Pará

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações Públicas

Orientador: Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro

BELÉM-PA
2022

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

B862g Britto, Simone de Sousa.

Gestão de risco na folha de pagamento: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado do Pará / Simone de Sousa Britto. – 2022.

171 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Belém, 2022.

1. Gestão de risco - TJPA. 2. Folha de pagamento - TJPA. 3. Poder Judiciário. 4. Tribunal de Justiça no Estado do Pará. 5. Governança e controle. I. Ribeiro, Adagenor Lobato, *orient.* II. Título.

CDD 23. ed. 336.012198115

SIMONE DE SOUSA BRITTO

GESTÃO DE RISCO NA FOLHA DE PAGAMENTO:

Um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado do Pará

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações Públicas

Aprovação em: 21/06/2022

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro
Orientador – PPGGP/NAEA/UFPA

Prof.^a Dr.^a Leila Márcia Sousa de Lima Elias
Examinadora interna – PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Isaac Matias
Examinador externo – PPGAD/ICSA/UFPA

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao amor Divino, porque tudo posso naquele que me fortalece, “Mas sejam fortes e não desanime, pois o trabalho de vocês será recompensado” (2 Cr 15.7).

À proteção e à sabedoria de Maria Santíssima por ter passado à frente em todas as circunstâncias e, principalmente, por ter cuidado da minha saúde e da minha família diante do desafiador momento pandêmico que vivenciamos.

Aos meus pais, Luiz Carlos e Francisca, à minha irmã Silmara e à minha tia Maria, meu eterno agradecimento pelo amor e apoio ao longo da minha vida e incentivo no caminho dos estudos e da prática do bem.

Ao Fernando, por ter me incentivado a dar o passo inicial e pelas muitas palavras de encorajamento e resiliência.

À Universidade Federal do Pará (UFPA), por democratizar o ensino público neste país. E aos professores do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), por todo conhecimento compartilhado.

Ao meu orientador, Professor Dr. Adagenor Ribeiro, por aceitar a orientação desta pesquisa e pelas contribuições acadêmicas.

Aos colegas do Mestrado Profissional em Gestão Pública, em especial, Keppler Mota, Silmara Resque, Alda Remédio e Edvaldo Souza, por compartilhar momentos de crescimento intelectual e pela amizade que conseguimos construir nessa caminhada.

À minha companheira de sala de aula, colega de trabalho e, acima de tudo, minha amiga Hellen Geysa, por ser esta mulher enérgica, inteligente e que trouxe muita luz para minha vida.

Ao TJPA, por me proporcionar um ambiente acolhedor e por ter agregado à minha vida uma super equipe de trabalho, em especial: Valéria Pinheiro, Anide Pacheco, Elda Neves, Massoud Salim, Fabíola Bestene, Marcello Peres, Nerylena Barros, Luciana Valente, Ítalo Pereira, Rômulo Ribeiro, Elizabeth Moraes, Evandro Lelis, Juliete Souza e Lourdes Lobato.

Aos meus amigos, Ítalo Marcell e Lêda Santos, que edificam outro sonho que tenho fé que logo também se tornará realidade.

E um agradecimento todo especial à Carolina Maranhão, pelas contribuições acadêmicas de coorientadora desta pesquisa, pois, além de me ajudar a tornar este sonho uma realidade, ofereceu sua amizade, seu ouvido e sua fala terapêutica em muitos momentos nos quais pensei em desistir.

*“Há um grande desejo em mim de sempre
melhorar. Melhorar. É o que me faz feliz.
E sempre que sinto que estou aprendendo menos,
que a curva de aprendizado está nivelando, ou seja
o que for, então não fico muito contente.
E isso se aplica não só profissionalmente, como
piloto, mas como pessoa.”*

(Ayrton Senna)

RESUMO

A gestão de riscos inseriu-se no setor público como um componente de esforço para o aperfeiçoamento do controle, sendo considerada, portanto, um relevante instrumento para o alcance de melhores resultados para as organizações. Especificamente, no Poder Judiciário, que visa aprimorar a efetiva prestação jurisdicional à sociedade, torna-se pertinente considerar os diversos riscos das mais variadas ordens que geram impactos nos recursos públicos. Assim, como existe a necessidade de gerenciar riscos críticos, destacam-se os estudos que apontam que o item despesa com pessoal tem alta relevância nas contas públicas, pois consome grande parte do orçamento em relação às demais despesas públicas. Nesse sentido, a pesquisa tem como objetivo propor um conjunto de mecanismos de controles capazes de mitigar eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA. Como estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso, tendo como instrumentos entrevistas semiestruturadas aplicadas a seis servidores integrantes da CAPP/SGP/TJPA, os quais, necessariamente, participaram, de forma direta ou indireta, do processamento da folha de pagamento no biênio 2019/2020. A partir das entrevistas, foram identificados trinta e dois eventos de riscos no processamento da folha de pagamento, que, após consolidação, dezenove deles foram analisados e avaliados na matriz de riscos, sendo possível determinar as formas de tratamento de quatorze eventos de riscos, segundo o grau de severidade, optando-se pelo tratamento preferencial dos riscos de grau alto e extremo, que são avaliados conforme delimita o Plano de Gestão de Riscos do TJPA como inaceitáveis. Os resultados mostraram a existência de um conjunto de mecanismos de controles que podem ser implantados a fim de mitigar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA, ao passo que esta pesquisa pode servir de reflexão e auxiliar os gestores dos Tribunais de Justiça na identificação de medidas importantes que contribuam para o fortalecimento da gestão de riscos nos órgãos do Poder Judiciário.

Palavras-chave: Gestão de riscos; folha de pagamento - TJPA; poder judiciário; governança e controle.

ABSTRACT

Risk management was inserted in the public sector as a component of effort to improve control, and is therefore considered a relevant instrument for achieving better results for organizations. Specifically, in the Judicial Branch, which aims at improve the effective adjudication to society, it becomes relevant to consider the various risks of the most varied orders that generate impacts on public resources. Therefore, since there is a need to manage critical risks, it is important to highlight the studies that point out that the personnel expense item has high relevance in public accounts, as it consumes a large part of the budget in comparison to other public expenses. In this regard, the research objective is to propose a group of control mechanisms capable of mitigating the risk events in the payroll processing of the TJPA (Pará's Justice Court). As a research methodology, a case study was chosen, using as instruments semi-structured interviews applied to six public employee's members of CAPP/SGP/TJPA, who necessarily participated, directly or indirectly, in the processing of payroll in the 2019/2020 biennium. Based on the interviews, thirty-two risk events in the payroll processing were identified, which, after consolidation, nineteen of them were analyzed and evaluated in the risk matrix, making it possible to determine the forms of treatment for fourteen risk events, according to the degree of severity, deciding for the preferential treatment of high and extreme risks, which are evaluated according to the TJPA's Risk Management Plan as unacceptable. The results showed that there is a group of control mechanisms that can be implemented in order to mitigate the risk events in the payroll processing of the TJPA, and this research can serve as a reference and assist the managers of the Courts of Justice to identify important measures that contribute to the strengthening of risk management in the institutions of the Judicial Branch.

Keywords: Risk management; judicial branch - TJPA; payroll; governance and control.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conflito de agência no setor público.....	24
Figura 2 – Gestão de riscos e governança no setor público	25
Figura 3 – Modelo de três linhas do IIA.....	26
Figura 4 – Linha do tempo das principais normas de gestão de riscos	33
Figura 5 – Estrutura organizacional do Poder Judiciário.	38
Figura 6 – Relação entre princípios, estrutura e processo de gestão de risco.....	43
Figura 7 – Processo genérico de gestão de riscos.....	44
Figura 8 – Tolerância ao risco x medidas de risco	54
Figura 9 – Procedimento técnico da pesquisa	61
Figura 10 – Estrutura da pesquisa.....	62
Figura 11 – Organograma da Secretaria de Gestão de Pessoas.....	64
Figura 12 – Fluxograma processamento folha de pagamento TJPA.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de risco	35
Quadro 2 – O conceito de risco segundo algumas instituições	35
Quadro 3 – Estudos sobre gestão de riscos no Poder Judiciário	40
Quadro 4 – Matriz de identificação de riscos – FMEA.....	47
Quadro 5 – Escala de probabilidade	48
Quadro 6 – Escala de impacto	49
Quadro 7 – Probabilidade da ocorrência do risco.....	50
Quadro 8 – Impacto da ocorrência do risco.....	50
Quadro 9 – Matriz de análise e avaliação de riscos – FMEA.....	51
Quadro 10 – Escala de medida de risco.....	52
Quadro 11 – Tratamento dos riscos de acordo com o nível de criticidade.....	53
Quadro 12 – Matriz Impacto x Probabilidade	53
Quadro 13 – Plano de comunicação e consulta	57
Quadro 14 – Quantitativo de entrevistas realizadas	66
Quadro 15 – Cálculo do risco	68
Quadro 16 – Escopo da avaliação de riscos e partes interessadas e envolvidas.....	70
Quadro 17 – Matriz SWOT	71
Quadro 18 – Matriz de riscos do processamento da folha de pagamento TJPA	73
Quadro 19 – Eventos de riscos: cadastros versus lançamentos manuais.....	77
Quadro 20 – Matriz de riscos do processamento da folha de pagamento TJPA	81
Quadro 21 – Tratamento dos riscos inaceitáveis no processamento da folha de pagamento do TJPA	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Limites de gastos com pessoal.....	28
Tabela 2 – Limite do poder judiciário estadual	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPP	Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento
CF	Constituição Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
COSO-ERM	<i>Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i>
CSA	<i>Control Self-Assessment</i>
DIRF	Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte
EC	Emenda Constitucional
FAP	Fator Acidentário de Prevenção
FMEA	<i>Failure Mode e Effects Analysis</i>
GESPÚBLICA	Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização
IIA	Instituto dos Auditores Internos
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JN	Justiça em Números
KRS	<i>Key Risk Indicators</i>
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
NCI	Núcleos de Controle Interno
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
RCL	Receita Corrente Líquida
RRA	Rendimentos Recebidos Acumuladamente
Rede GIRC	Rede de Articulação Intergovernamental de Governança, Integridades, Riscos e Controles Internos
RFB	Receita Federal do Brasil
RGF	Relatório de Gestão Fiscal
SCI	Secretaria de Controle Interno
SCMC	Sistema de Controle de Margem Consignável
SEAD	Secretaria de Administração
SEGEP	Secretaria de Gestão Pública
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SEPLAN	Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças

SIGADOC	Sistema Integrado da Gestão Administrativa Documental
SINF	Secretaria de Informática
SOX	<i>Sarbanes-Oxley</i>
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCU	Tribunal de Contas da União
TJPA	Tribunal de Justiça do Estado do Pará
TRF	Tribunais Regionais Federais
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização e relevância do problema.....	16
1.2 Formulação do problema.....	19
1.3 Hipótese do trabalho	19
1.4 Objetivo geral.....	20
1.4.1 Objetivos específicos.....	20
1.5 Justificativa	20
1.6 Estrutura da dissertação	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 Governança e controle no setor público	23
2.2 Gestão de riscos no setor público	31
3 GESTÃO DE RISCOS NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARÁ	41
3.1 Processo de Gestão de Riscos no Tribunal de Justiça do Estado do Pará.....	41
3.2 Estabelecimento do contexto	44
3.3 Identificação de risco.....	46
3.4 Análise de risco	47
3.5 Avaliação de risco	51
3.6 Tratamento de risco	55
3.7 Comunicação e consulta de risco.....	56
3.8 Monitoramento de risco	57
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	58
4.1 Procedimentos metodológicos.....	58
4.2 Estudo de caso.....	62
4.3 Coleta e análise de dados	65
5 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	70
5.1 Matriz dos eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.....	70
5.1.1 Estabelecimento do contexto	70
5.1.2 Identificação de risco.....	72
5.1.3 Análise e avaliação de risco.....	80
5.1.4 Tratamento de risco	84

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICES	108
Apêndice A – Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas	108
Apêndice B – Mapeamento de Riscos e Controles Baseado no Plano de Gestão de Riscos do TJPA.....	109
Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	112
Apêndice D – Solicitação de Autorização para coleta de dados e encaminhamento de documentos.....	113
ANEXOS	128
Anexo A– Portaria nº 3016/2019-GP	128
Anexo B – Plano de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Pará.....	138

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, a gestão dos serviços públicos tem evoluído com a adoção de aspectos como o do princípio da eficiência da gestão pública, orientada para resultados, que visam à satisfação das partes interessadas nesses serviços, a fim de equiparar-se aos modelos de gestão das entidades privadas e tornar efetiva a adequação ao desenvolvimento econômico acelerado, à complexidade das relações econômicas e sociais e às constantes mudanças tecnológicas (NUNES *et al.*, 2020).

Com relação ao custo de produção dos serviços públicos, mais precisamente na administração do sistema de folha de pagamento, a qual controla a situação de salários, dependentes, benefícios, aposentadorias, horas extras, encargos sociais, situação fiscal, remessas para pagamentos bancários, dentre outros (DESSLER, 2014; LUCENA, 2017), é necessária uma ruptura de paradigmas que vá além da simples análise do gasto público, ou melhor, que esteja sensível ao mapeamento dos eventos de riscos do processo em convergência com a proposta de gestão orientada para os resultados (BERGUE, 2020).

As decisões que as organizações precisam tomar têm consequências futuras que abrangem incertezas e expõem-nas, constantemente, aos mais variados riscos, que envolvem a competência e a cultura organizacional, de modo que os riscos atuais ou potenciais possam ser identificados de maneira integrada à estratégia e avaliados com base em critérios pré-definidos e tratados apropriadamente (SILVEIRA, 2020).

Nesse contexto, em conformidade com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (2007), a gestão de riscos é uma das ferramentas de apoio aos agentes de governança para identificar eventos capazes de fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos definidos, envolvendo a contínua avaliação da eficácia dos controles internos, implantados para mitigar os riscos relevantes e tratá-los a fim de otimizar a capacidade de gerar valor às partes interessadas.

A implementação de um programa de gestão de riscos exige que pessoas de diferentes setores e áreas trabalhem em conjunto para desenvolver uma perspectiva holística e sistêmica de fatores de riscos existentes (HILL, 2006). Portanto, o êxito, na implementação do gerenciamento de riscos, deverá resultar em melhorias na qualidade dos serviços públicos e na eficácia das políticas públicas, conforme resume Hill (2006) acerca dos elementos necessários para a implementação dos sistemas de acompanhamento, avaliação e resposta ao risco no setor público:

A implementação de um sistema de gestão de riscos exige um conjunto de responsabilidades e mecanismos de *accountability* para que um programa possa ser determinado e designado. A estrutura organizacional e o sistema de incentivos devem estar alinhados com as metas e os objetivos do programa de gestão de riscos. Os responsáveis pela implementação do programa devem ter a capacidade necessária para essa tarefa, e cursos de capacitação e educação formal podem ser necessários para promover o desenvolvimento de competências específicas. Os programas e procedimentos devem ser escritos para garantir que as experiências e as expectativas fiquem bem claras para todos os envolvidos, particularmente para os que se estão envolvendo no processo pela primeira vez. Os documentos relacionados ao sistema de gestão de riscos devem ser disponibilizados ao maior número possível de pessoas (HILL, 2006, p. 36).

Por fim, como o gerenciamento de riscos é uma parte integrante das boas práticas de gestão e existindo uma relação direta entre riscos e oportunidades em todas as áreas das organizações, incluindo as públicas, depreende-se que as organizações devem ser capazes de identificar, mensurar e gerenciar os seus riscos com o propósito de capitalizar as oportunidades e atingir seus objetivos (FRANCO, 2017).

1.1 Contextualização e relevância do problema

A gestão de riscos das organizações permite às áreas de negócio maior visibilidade e tomada de decisão com foco na qualidade dos serviços prestados (CUNHA; KALAY; SERPA; 2020, p. 68). Na busca por alcançar os objetivos organizacionais, é natural se deparar com riscos decorrentes da natureza das atividades desenvolvidas, do cumprimento de requisitos legais e da pressão por resultados, tornando-se necessário a adoção de uma estratégia e cultura consistente aos princípios e às boas práticas da gestão de riscos. Nesse sentido, a norma ABNT NBR ISO 31000:2018 define o gerenciamento de riscos como:

Um conjunto de atividades coordenadas e métodos utilizado para dar direção à organização e para controlar os vários riscos que podem afetar a capacidade de alcançar seus objetivos. Também diz respeito ao programa utilizado pela organização para administrar seus riscos, incluindo seus princípios, estrutura e processos para gestão dos riscos (ABNT, 2018).

Desse modo, o gerenciamento de riscos, constituído e executado, gera benefícios que influenciam diretamente os usuários dos serviços públicos e demais partes interessadas, ao viabilizar razoável segurança, quanto à eficácia e à eficiência das operações, confiabilidade, conformidade com a legislação e adequado suporte às decisões para alocação e uso apropriado de recursos públicos, otimizando o desempenho e a instrumentalização do controle (WEBER; DIEHL, 2014).

Especificamente, no Poder Judiciário, que tem como função primordial assegurar a justiça e a realização dos direitos e deveres, uma gestão de riscos eficaz, eficiente e efetiva é de extrema importância, uma vez que, analisando os dados públicos extraídos da publicação do Justiça em Números (JN)¹ (2020), tal Poder finalizou o ano de 2019 com 77,1 milhões de processos em tramitação, que aguardavam alguma solução definitiva.

A maioria do acervo nacional pertence, especialmente, ao ramo da justiça Estadual, que segue sendo o mais sobrecarregado de demandas judiciais, concentrando 79,4% dos processos pendentes de julgamento e refletindo em 57,2% da despesa total do Poder Judiciário.

Como se trabalha com prestação de serviços à sociedade, é natural que o maior dispêndio seja na área de recursos humanos, que são responsáveis por 90,6% do gasto total do Poder Judiciário nacional, que se refere à remuneração de magistrados, servidores, inativos, terceirizados e estagiários, bem como pensões, encargos sociais e auxílios e assistências devidos.

Nesse contexto de despesas com pessoal, o Poder Judiciário Estadual, de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), tem como limite máximo 6% da Receita Corrente Líquida (RCL). Particularmente, a Justiça do Estado do Pará, através da análise do Relatório de Gestão Fiscal (RGF) no ano de 2019 (4,33%) e de 2020 (4,05%), conseguiu controlar, monitorar e oferecer publicidade do cumprimento do referido limite (BRASIL, 2019c, 2020c).

Tendo em vista que todas as organizações de todos os tamanhos e tipos enfrentam influências de fatores externos e internos, que tornam incerto se elas alcançarão seus objetivos (ABNT, 2018), é interessante integrar o gerenciamento de riscos como elemento de estratégia para tomada de decisão fundamentada para melhorar o desempenho e fornecer razoável segurança de que a entidade está cumprindo sua missão.

Com efeito, estruturas padronizadas constituem-se ferramentas necessárias ao encadeamento da gestão de riscos nas organizações. Destacam-se como principais fontes utilizadas sobre gestão de riscos internacionalmente aceitas: a ABNT ISO 31000: *Principles and guidelines for risk management*; o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*; o *Orange Book*; e o modelo das três linhas do IIA 2020 (NUNES *et al.*, 2020).

Oliveira (2021) destaca que, no Brasil, houve um esforço do legislador federal em emitir normas para definição e exigências de critérios de governança e gestão de riscos, entre elas: a

¹ O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), através do Relatório Justiça em Números, anualmente, apresenta informações circunstanciadas a respeito do fluxo processual no sistema de justiça brasileiro, as quais compreendem o tempo de tramitação dos processos, os indicadores de desempenho e produtividade, as estatísticas por matéria do direito, além de números sobre despesas, arrecadações, estrutura e recursos humanos.

Instrução Normativa Conjunta Ministério do Planejamento/Controladoria Geral da União nº 1, publicada em 11 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança; o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública; Acórdão nº 1.273/15 do Tribunal de Contas da União (TCU), que recomendou ao Poder Executivo, ao Poder Judiciário e ao Ministério Público a elaboração do modelo de governança que contemplasse, dentre outros, a gestão de riscos, a auditoria interna e a responsabilidade das lideranças.

No tocante ao Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou as Resoluções nº 308² e 309³, de 11 de março de 2020, com o objetivo de atualizar a normatização de implementação e a avaliação dos processos de auditoria, governança, gerenciamento de riscos, controles internos e integridade.

No âmbito do Poder Judiciário do Estado do Pará, considerando a Resolução nº 198⁴, de 16 de junho de 2014, do CNJ, e o macrodesafio Instituição da Governança Judiciária, estabelecido na Resolução nº 25, de 19 de dezembro de 2018⁵, constituiu-se a iniciativa estratégica para o fortalecimento do Sistema de Controles Internos a partir do desenvolvimento de metodologia, da capacitação e da implantação da cultura do gerenciamento de riscos, de modo a promover ações relativas ao tratamento de riscos inerentes às atividades institucionais e através da Portaria nº 3016/2019-GP, de 5 de julho de 2019, instituindo-se a Política de Gestão de Riscos (Anexo A).

A Política de Gestão de Riscos tem por objetivo estabelecer princípios, diretrizes, estrutura e responsabilidades a serem observadas no processo de gestão de riscos no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Pará, de forma a possibilitar a identificação, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a análise crítica de riscos, promovendo a comunicação com as partes interessadas ao longo do processo, sendo composta pelos seguintes atores: (i) Presidência do Tribunal; (ii) unidade de gestão de riscos; (iii) gestores de riscos; (iv) gestores de processos (PARÁ, 2019b).

As diretrizes, constantes na Política para o processo de gestão de riscos, são definidas através do Plano de Gestão de Riscos, contemplando o estabelecimento do contexto, a

² Resolução CNJ nº 308, de 11 de março de 2020: “Organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob a forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria”.

³ Resolução CNJ nº 309, de 11 de março de 2020: “Aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e dá outras providências”.

⁴ Resolução CNJ nº 198, de 16 de junho de 2014: “Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências”.

⁵ Resolução nº 25, de 19 de dezembro de 2018, que trata da 2ª revisão do Planejamento e Gestão Estratégica para o período de 2019 e 2020 do TJPA.

identificação, a análise, a avaliação, o tratamento de risco, a comunicação e a consulta com partes interessadas e a melhoria contínua, baseado na norma ABNT NBR ISO 31000:2018, objetivando abranger todas as unidades organizacionais e ser realizada em etapas através da definição dos objetivos estratégicos, dos processos de negócio e/ou dos ativos prioritários para a organização. Para tanto, utiliza-se de:

[...] técnicas e métodos de gestão de riscos com fulcral importância dentro do Poder Judiciário, considerando o ambiente cada vez mais complexo e desafiador de seu contexto, ocasionado principalmente pelo aumento da judicialização de diversos temas, do maior acesso à justiça e da complexidade das demandas administrativas e judiciais enfrentadas em seu cotidiano (VASCONCELOS, 2020, p. 14).

Assim, percebe-se que o Poder Judiciário necessita utilizar de ferramentas e metodologias de gestão de riscos para alcançar uma gestão efetiva e com grande impacto social, visto que este é influenciado por variáveis complexas do mundo moderno, tais como os novos modelos de negócios, a busca pela produtividade máxima e a quebra de paradigmas sociais.

1.2 Formulação do problema

Por todo o exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: De que forma pode-se mitigar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA) com a utilização do plano de gestão de riscos do próprio órgão?

1.3 Hipótese do trabalho

Levanta-se como hipótese na formulação desta pesquisa:

- a. A mitigação dos eventos de riscos, no processamento da folha de pagamento do TJPA, utilizando do plano de gestão de riscos do próprio órgão, necessita: (i) compreender o contexto do ambiente de risco; (ii) identificar o risco; (iii) analisar o risco; (iv) avaliar o risco; (v) tratar o risco com a proposição de mecanismos de novos controles.

1.4 Objetivo geral

Propor um conjunto de mecanismos de controles capazes de mitigar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA, observando o plano de gestão de riscos do próprio órgão.

1.4.1 Objetivos específicos

A presente pesquisa conta com seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA;
- b. Analisar os eventos de riscos identificados no processamento da folha de pagamento do TJPA;
- c. Avaliar os eventos de riscos identificados no processamento da folha de pagamento do TJPA;
- d. Propor tratamento para os eventos de riscos disfuncionais no processamento da folha de pagamento mapeados na matriz de riscos.

1.5 Justificativa

A contextualização histórica da evolução da administração pública demonstra que o setor tem enfrentado cenários cada vez mais complexos e mutáveis. Dessa maneira, os governos lidam com riscos a todo momento, sendo necessária a identificação sistemática dos riscos inerentes às atividades realizadas e à respectiva mitigação daqueles (MIRANDA, 2021).

Devido ao escasso amparo teórico-empírico sobre a estratégia de implantação da gestão de riscos na administração pública, tornam-se imprescindíveis investigações acadêmicas que avaliem o significado da gestão de riscos no contexto da estratégia organizacional, em especial, na revisão de estruturas, processos e papéis de trabalho dos órgãos públicos (RAMOS, 2020).

Conforme Vasconcelos (2020), a importância do tema advém do atual cenário desafiador das instituições públicas, sobretudo, do Poder Judiciário, devido à crescente demanda social dos seus serviços, tornando necessário estudos ou mapeamentos para verificar como funciona a gestão de riscos em sua estrutura, objetivando atenuar os eventos de riscos.

Uma vez que se tem um significativo custo da justiça brasileira, ganha destaque o estudo do gerenciamento de riscos do processamento da folha de pagamento do TJEP, visto que se

pretende basear nos processos mais relevantes da organização, ao passo que existe um elevado dispêndio na área de recursos humanos (em média R\$ 80.575 milhões/mês no ano de 2020)⁶, além de servir de exemplo e ter efeito indutor na gestão do órgão. Isto é, os resultados servirão de incentivo para que outros setores busquem a utilização da ferramenta não por determinação da alta direção, mas por se mostrar instrumento útil e eficaz na tratativa de suas questões. Braga (2017, p. 694) corrobora com essa ideia ao afirmar que:

[...] é possível a implementação da gestão de riscos pelo complementar aspecto *Bottom Up*, de atenção aos arranjos locais que vão validando e amadurecendo essas iniciativas, sendo então replicadas para toda a organização, de forma mais efetiva, dado que a “virada de mesa” de um paradigma é fruto de forças que se organizam no tempo e que forçam um ponto de inflexão, que se constrói em um novo normal, a se moldar aos poucos no cotidiano. É preciso saber fazer a revolução, para se ter evolução.

Em que pese seja proeminente o tema para o setor público, conforme sinalizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2010), pelo Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2020b) e pelo Conselho Nacional de Justiça (2019), o capítulo 2 demonstra que há poucas publicações acadêmicas que se dedicam à gestão de riscos sob a perspectiva de aplicabilidade ao Poder Judiciário. Assim, a presente pesquisa oferece uma contribuição teórica na formulação e na análise do tema, em especial, ao propor um conjunto de mecanismos de controles para mitigar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA.

Além do aporte teórico, a pesquisa ainda possibilitará um ganho de viés prático, pois, apesar de serem localizadas pesquisas que tratam de temas relevantes da área de gestão de riscos (tais como estratégicos, operacionais e financeiros), não se encontrou estudos voltados para gestão de riscos na folha de pagamento de uma organização pública do Poder Judiciário.

Portanto, busca-se estudar a gestão de riscos a partir da literatura atual, a fim de amparar a construção dos mecanismos de controles capazes de mitigar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA, representando uma proposta robusta apta a alavancar o desempenho do judiciário paraense e colocá-lo na vanguarda do cenário nacional.

⁶ Valores publicados mensalmente até o décimo quinto dia do mês subsequente ao de referência, conforme Resolução nº 102/2009, art. 4º, §1º, IV, CNJ.

1.6 Estrutura da dissertação

Esta dissertação se organiza em seis partes, incluindo está introdutória. A segunda seção foi denominada Revisão da Literatura e aborda os principais conceitos necessários à discussão do fenômeno ora estudado, dando ênfase aos principais aspectos relacionados à governança e ao controle e a gestão de riscos. A terceira seção, definida como Gestão de Riscos no Tribunal de Justiça do Estado do Pará, teve como objetivo possibilitar ao leitor um conhecimento mais aprofundado acerca do processo de gestão de riscos do órgão.

Por sua vez, a quarta seção apresenta a metodologia que delineou a realização do presente estudo. A seção possui, ainda, a classificação da pesquisa, a coleta e a análise dos dados. A quinta seção apresenta os resultados e a matriz dos eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA. Por fim, a sexta seção abordará a conclusão, as sugestões para pesquisas futuras e as recomendações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção ocupou-se com a fundamentação teórica que foi utilizada no decorrer da investigação. A estrutura da seção inicia com a relação da governança e o controle com a gestão de riscos. Posteriormente, discorreu-se sobre gestão de riscos apresentando o seu conceito, a linha do tempo dos principais *frameworks* e a aplicação no setor público brasileiro e mais especificamente no Poder Judiciário. Por último, abordou-se acerca da gestão de riscos no Poder Judiciário do Estado do Pará.

2.1 Governança e controle no setor público

A governança corporativa, enquanto sistema de gestão profissionalizada, apresenta melhores práticas que se sofisticaram ao longo do tempo de acordo com os novos elementos de pressão social e econômica e a necessidade de otimização dos controles internos das organizações. Assim, mecanismos de boa governança, refletidos em desenhos societários e contratuais, bem como os programas para *compliance*, tornaram-se fundamentais para que o risco fosse mais bem mapeado e gerenciado (SAAVEDRA; SANTORSULA; VALENTIM, 2020).

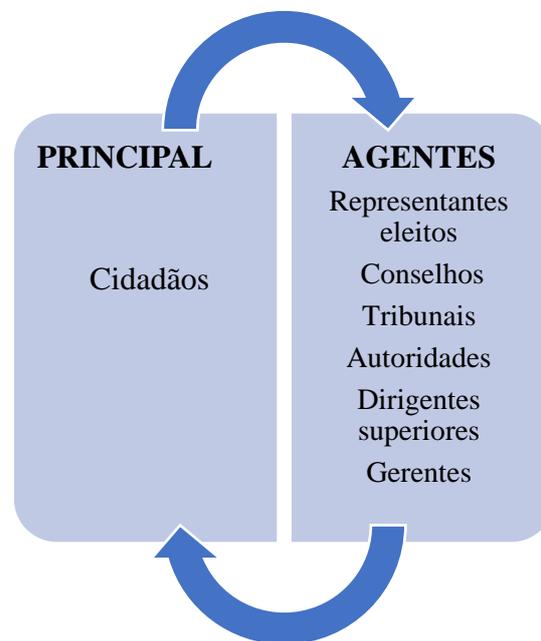
Segundo Miranda (2021), muitos autores afirmam que a governança se originou da necessidade de minimizar o conflito de agência⁷. Tal conflito surgiu como consequência natural da evolução das organizações, que passaram de pequenas e familiares para organizações maiores e complexas, ocasionando uma separação entre a administração (gestor) e a propriedade (acionista).

A partir do conflito de agência, existem interesses divergentes entre administradores e proprietários, podendo gerar o privilégio a interesses individuais. Esse dilema demandou a necessidade de melhorias nos mecanismos de monitoramento, de forma a minimizar o conflito e proteger as partes, uma vez que o conceito de governança deve alinhar preço, imagem e confiança com foco na transparência, na integridade e na prestação de contas (ASSI, 2018).

⁷ Para solucionar o conflito de agência, Jensen e Meckling (1976 *apud* ESCUDER, 2006) formalizaram, pela primeira vez, os estudos sobre a Teoria de Agência ao citarem que problemas de agência decorrem de conflitos de interesses existentes em atividades de cooperação entre os indivíduos, quer ela ocorra ou não em situações de hierarquia entre o principal e o agente, de modo a prever a criação de um contrato ideal para que os responsáveis estejam alinhados, além de evitar os possíveis conflitos de interesses. Assim, a teoria da agência tem como objetivo focar em relações, contratos e transações interorganizacionais entre o agente e o principal, presumindo que existirá racionalidade limitada, além de possíveis situações de oportunismo por parte dos indivíduos envolvidos.

Por analogia, essa relação também se concretiza nas organizações da administração pública, nas quais o principal – a sociedade – delega ao agente (Estado) – gestor público –, a responsabilidade de gerir recursos públicos da sociedade (MIRANDA, 2021). Isso é corroborado pela garantia constitucional de que o povo (ou sociedade brasileira) é o detentor original de todos os direitos e poderes: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (art. 1º) (BRASIL, 1988).

Figura 1 – Conflito de agência no setor público



Fonte: Elaborado pela autora com base em TCU (2020).

Assim, o desafio da governança, nas organizações públicas, para mitigar o conflito de agência é prestar um serviço de interesse público da melhor maneira possível, equilibrando riscos e benefícios (INTOSAI, 2007).

De acordo com o Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública, elaborado pelo TCU (BRASIL, 2020b), para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, alguns mecanismos devem ser adotados: liderança, estratégia e controle, sendo que, no mecanismo de estratégia, está inserido o gerenciamento de risco.

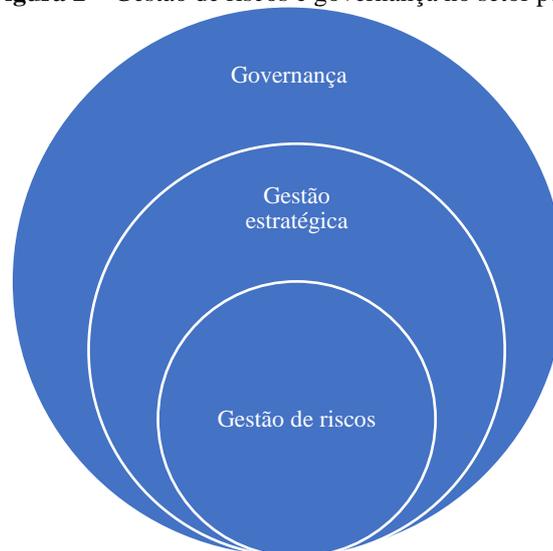
Nesse sentido, para estabelecer sua estratégia, a organização deve partir da cadeia de valor, da missão institucional, da visão de futuro e da análise dos ambientes interno e externo, compreendendo os tipos de riscos aos quais está exposta e estabelecendo limites aceitáveis de

exposição, no intuito de analisar as alternativas de estratégia disponíveis, selecionando aquela que melhor apoie a missão e a visão organizacionais e promova o perfil de risco mais adequado (COSO, 2007).

A estratégia deve ser desenvolvida (com orçamentos viáveis), comunicada e desdobrada para as demais unidades organizacionais, de forma que os objetivos estratégicos sejam traduzidos em objetivos, indicadores e metas para as áreas responsáveis, monitorando e avaliando sua execução e sendo atualizada de acordo com o aprendizado organizacional e as mudanças no ambiente (KAPLAN; NORTON, 2008). Para isso, a gestão de riscos deve estar integrada não somente à formulação da estratégia e seu planejamento, mas também à sua execução e monitoramento nos diversos níveis organizacionais (COSO, 2007).

E para implantar uma estrutura de gestão de riscos adequada aos diversos níveis organizacionais, torna-se necessário o comprometimento da liderança, a criação de uma política, a conscientização de todos e a elaboração de um plano com prazos e recursos de forma a subsidiar a tomada de decisão e assegurar o alcance dos objetivos, sejam eles estratégicos, operacionais ou específicos, garantindo a alocação de recursos e a existência de canais de comunicação para compartilhar informações e decisões (ABNT, 2018).

Figura 2 – Gestão de riscos e governança no setor público



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Nesse contexto, Miranda (2021) afirma que a gestão de riscos é elemento-chave da governança nas organizações do setor público, sendo uma pedra angular para o sucesso estratégico e operacional, de tal modo que precisa estar bem encaixada ao processo de gestão dentro do quadro de governança.

Assim, obedecendo aos modelos de melhores práticas de integração da gestão de riscos à governança corporativa, destaca-se o modelo das três linhas do Instituto dos Auditores Internos (IIA) (Figura 3), já que, na primeira linha de defesa, dá-se ênfase ao papel da gerência operacional, que gere os riscos, tem propriedade sobre eles e demonstra-se como o controle interno integrado ao processo de gestão, os quais serão dimensionados e desenvolvidos na proporção requerida pelos riscos.

Enquanto as instâncias de segunda linha de defesa asseguram que as atividades realizadas pela primeira linha sejam executadas de forma apropriada ao nível de gestão. E, por fim, na terceira linha de defesa, apresenta-se a auditoria interna que deve fornecer às instâncias de governança avaliação objetiva acerca da gestão e reporte dos riscos considerados críticos e do desenho e operação dos processos de gestão de riscos na organização (IIA, 2020).

Figura 3 – Modelo de três linhas do IIA



Fonte: IIA (2020).

Cada uma dessas linhas desempenha um papel distinto dentro do processo de governança corporativa, sendo a gestão de riscos uma das suas principais ferramentas, uma vez que a governança fornece os requisitos de estrutura e direção necessários para que a organização consiga atingir seus objetivos e gerenciar apropriadamente suas operações, ao passo que a gestão de riscos fornece as políticas e os procedimentos necessários para que a organização opere com efetividade em um ambiente mutável e incerto (FRANCO, 2017).

Desse modo, é importante integrar a gestão de riscos como elemento-chave de uma abordagem de controle baseado no risco e como ferramenta estratégica do sistema de governança, uma vez que, conforme o Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e

entidades da administração pública elaborado pelo TCU (2020), existe a necessidade de gerenciar riscos críticos – aqueles com potencial de impacto significativo nas operações e nos resultados – para avaliação com precisão, de modo que os respectivos planos de mitigação possam ser monitorados.

Nessa seara de abordagem de riscos críticos, destacam-se os estudos que apontam que o item despesa com pessoal tem alta relevância nas contas públicas, pois consome grande parte do orçamento em relação às demais despesas públicas (CRUZ, 2001; FREITAS; DAMASCENA, 2014 *apud* ALVES; FREITAS; OLIVEIRA, 2015), por isso, é necessário garantir o controle, que pode ser preventivo, quando executado no início do processo, detectivo, quando realizado ao longo do processo, e compensatório, cuja finalidade é mitigar perdas ou exposição a riscos.

Um exemplo de mecanismo de controle é a limitação dada pela Constituição Federal (CF) de 1988, em seu art. 37, inciso XI, que trata da remuneração e subsídio dos servidores e magistrados do judiciário estadual, que não devem exceder o subsídio mensal dos desembargadores do Tribunal de Justiça, este também limitado a 90,25% do subsídio dos ministros do Supremo Tribunal Federal (BRASIL, 1988).

Quanto ao controle legal, destaca-se a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), a qual regulamenta alguns artigos da CF/1988, entre eles o art. 169, que trata das despesas públicas com pessoal, trazendo a definição de limites de gastos por nível de governo e pelos diversos poderes (BRASIL, 1988).

A despesa com pessoal é definida no *caput* do art. 18 da LRF como o resultado da soma dos gastos do ente da Federação com os ativos, os inativos e os pensionistas, relativos a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive, adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência (BRASIL, 2000).

A apuração dessa despesa será feita com base no mês em referência somando a dos onze imediatamente anteriores e ao final de cada quadrimestre para que seja emitido o RGF como instrumento de transparência da gestão fiscal (BRASIL, 2000).

Como parâmetro sobre o qual são atribuídos os limites de gastos com pessoal aos entes e poderes estatais, a LRF estabelece a RCL, pois esta representa os recursos arrecadados disponíveis para aplicação pelos gestores públicos nas ações governamentais (NASCIMENTO, 2013). Dessa forma, os percentuais da RCL são tidos como limites máximos que não devem

ser ultrapassados em cada período de apuração e em cada ente da federação (BRASIL, 2000), conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Limites de gastos com pessoal

	União	Estados	Municípios
Poder	%	%	%
Executivo	40,9	49	54
Legislativo	2,5	3	6
Judiciário	6	6	-
Ministério Público	0,6	2	-
Limite máximo	50	60	60

Fonte: BRASIL (2000).

O limite de 6% da RCL do Poder Judiciário estadual é obedecido no Estado do Pará, uma vez que, no ano de 2019, ficou com 4,33% e, em 2020, com 4,05%, conforme análise do RGF publicado pelo órgão (BRASIL, 2019c, 2020c).

Assim, com o objetivo de propor maior controle às despesas com pessoal, a LRF também faz referência a outros níveis de limites de gastos com pessoal que devem ser monitorados pelos gestores públicos, sendo os limites do Poder Judiciário desmembrados na Tabela 2.

Tabela 2 – Limite do poder judiciário estadual

Alerta (90%)	Prudencial (95%)	Máximo (100%)
5,4%	5,7%	6%

Fonte: BRASIL (2000).

Ao final de cada quadrimestre, deve ser efetuada a verificação do cumprimento dos limites máximos e, se a despesa total com pessoal exceder 95% do limite máximo, equivalente ao limite prudencial de 5,7% para o Poder Judiciário estadual, ficam vedadas medidas que aumentem despesas com pessoal (BRASIL, 2000, art. 22).

Caso o Poder Judiciário estadual ultrapasse o limite máximo de 6%, além de não poder aumentar despesas com pessoal, deve também adotar medidas para eliminar o percentual excedente nos dois quadrimestres seguintes, sendo, pelo menos, um terço no primeiro, adotando-se, entre outras, a extinção de cargos e funções, assim como a redução de remunerações, facultando-se a redução temporária da jornada de trabalho, com a respectiva redução de vencimentos (BRASIL, 2000, art. 23).

Quanto ao limite de alerta correspondente a 90% do limite máximo, sendo para o Poder Judiciário estadual de 5,4% da receita estadual disponível, representa um alerta realizado pelos

Tribunais de Contas para diligência e responsabilização sobre o uso do recurso público (BRASIL, 2000, art. 59).

Em suma, como a LRF tem como pilares o planejamento, a responsabilidade, a transparência e o controle governamental, pode-se deduzir que o seu principal objetivo é o equilíbrio fiscal, o qual seria fruto de restrições implementadas contra o crescimento das despesas e pelo estabelecimento de limites para gastos com pessoal e endividamento (NASCIMENTO, 2013).

Com efeito, para que o planejamento seja útil como ferramenta de gestão, deve apoiar-se em uma estrutura de controle interno que possibilite o estreito monitoramento do uso dos recursos e para indicação dos motivos que eventualmente levem a desvios de resultados. Em vista disso, o controle interno deve verificar se os gastos foram feitos em conformidade com as leis e regulamentos, apresentar controles contra desperdícios, controle de gestão, avaliação do desempenho da organização e o aprimoramento da efetividade dos sistemas de gerenciamento de riscos, de controle e de governança corporativa e, finalmente, dar subsídio à alta administração (SANCHEZ, 2005).

Mediante tal aspecto, as organizações precisam investir em sistema de controle interno para detectar e corrigir falhas em seus processos, bem como proteger os ativos, estabelecendo sistema de informações econômico-financeiras que possam exercê-lo com o intuito de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados de forma eficaz, eficiente e econômica (VASCONCELOS, 2020).

Na administração pública, o termo controle foi indicado no art. 75 da Lei nº 4.320/1964, a qual trata de aspectos da execução orçamentária e financeira e o cumprimento das propostas de melhorias ao bem-estar da sociedade, mediante a verificação de *compliance* (conformidade) e avaliação de performance:

Art. 75. O controle da execução orçamentária compreenderá:
I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;
II - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos;
III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços (BRASIL, 1964) (*sic*).

Nesse sentido, Elias (2014) destaca que a Lei nº 4.320/1964 foi o marco regulatório do controle interno na gestão pública, pois através do acompanhamento da execução orçamentária, financeira, contábil, patrimonial, operacional e administrativa pode tentar coibir os desvios e a má aplicação dos recursos públicos.

Assim, enquanto parte integrante do ciclo de gestão, a moderna convicção de controle interno foi consolidada pelo Decreto-Lei nº 200/1967, que propôs a obrigatoriedade de que todos os responsáveis por bens e valores devem prestar contas para uma boa gestão de recursos públicos (OLIVEIRA, 2018).

Com o advento da Constituição Federal de 1988, para além dos meros controles formais de conformidade, que, no entanto, continuam exigíveis, os parâmetros de controle estabelecidos passam a ser gerenciais e de resultados. De acordo com o art. 74 da CF/88, os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

- I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;
 - II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
 - III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;
 - IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.
- § 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária (BRASIL, 1988).

Desse modo, foi inserido, na estrutura dos Poderes, o controle interno para o acompanhamento e revisão dos atos e práticas administrativas. No contexto do Poder Judiciário, como cada Tribunal deveria criar seu sistema de controle interno através de suas auditorias, as quais deveriam auxiliar o controle externo exercido pelos Tribunais de Contas, foi instituída pelo CNJ a Resolução nº 86/2009 como marco legal das ações de fortalecimento do controle interno no Poder Judiciário.

O TJPA, por sua vez, instituiu por meio da Lei nº 7.589, de 28 de setembro de 2011, a Secretaria de Controle Interno (SCI), considerada o órgão central de controle interno daquele. Sendo que a posterior formação dos Núcleos de Controle Interno (NCI)⁸, nas Unidades Administrativas do TJPA, através da Portaria nº 4779/2013-GP/TJPA, de 25 de novembro de 2013, objetivaram atuar de maneira tempestiva, cooperativa e complementar à atuação da SCI/TJPA.

Assim, o controle interno é visto como uma ferramenta adequada à persecução dos objetivos de qualquer entidade, conforme explanado por Mourão e Viana Filho (2009, p. 63):

⁸ O TJPA é constituído de cinco unidades administrativas: Secretaria de Controle Interno (SCI), Secretaria de Informática (SINF), Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças (SEPLAN), Secretaria de Administração (SEAD) e Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP).

[...] valer-se dos trabalhos realizados pelos sistemas de controle interno de seus jurisdicionados e também dos seus próprios sistemas de controle como uma ferramenta para minimizar os riscos de sua atuação e atingir, de forma mais eficiente, seus objetivos institucionais. A Matriz de risco é uma das ferramentas utilizadas pelos controles internos das corporações e consagrada no gerenciamento de risco.

À vista disso, controle e gerenciamento de risco são elos de uma mesma corrente, pois são atividades correlatas que, quando executadas a tempo e de maneira adequada, permitem a redução ou administração dos riscos. Desse modo, a estrutura de gestão de riscos, como tem um aspecto mais amplo, consegue definir objetivos estratégicos, envolvendo alternativas de respostas aos riscos (evitar, aceitar, compartilhar ou reduzir o risco), ao passo que o controle interno tem papel fundamental no sucesso da gestão de riscos, visto que provém garantia razoável de que os objetivos estratégicos serão atingidos e os riscos serão reduzidos (FRANCO, 2017).

Dessa maneira, segundo afirma Paredes (2013, p. 13), houve um processo evolutivo do controle interno no âmbito da gestão pública, posto que:

No decorrer do tempo em que o papel dos controles internos evoluiu, transcendendo o âmbito contábil, estático, passa a ser compreendido como um processo em movimento dialético, que não se prende a uma visão do passado, comparativa, mas assume uma tendência prospectiva de mitigação de riscos.

Por fim, observa-se que os legisladores e as definições apresentadas sobre controles internos representam respostas a riscos, visando aumentar a probabilidade de que os objetivos e as metas sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica (SILVA, 2016).

2.2 Gestão de riscos no setor público

Os primórdios da gestão de riscos datam da época dos primeiros chefes de clãs, os quais decidiram fortificar muralhas, realizar alianças com outras tribos e estocar provisões para o futuro (BRASIL, 2018b). Para Hubbard (2009), desde a antiga civilização Babilônica, praticava-se a mitigação dos riscos, através de indenizações em caso de perdas e a seleção de devedores com maior capacidade de honrar seus compromissos, por exemplo.

Na visão pré-moderna, o risco estava associado à perspectiva negativa, a situações de perigo, ameaças ou danos (LINSLEY; SHRIVES, 2006). Contudo, em 1921, a obra *Risk, Uncertainty and Profit*, de Frank Knight, tornou-se referência por estabelecer conceitos, definir princípios e introduzir sistematização sobre o risco como sendo uma situação para a qual uma

distribuição de probabilidades objetiva pode ser associada aos resultados, sejam eles negativos ou positivos.

Em 1975, um dos primeiros documentos a tratar de risco, sob a perspectiva corporativa, e a atribuir à alta direção a responsabilidade por instituir políticas, supervisionar as várias funções do risco, existentes em uma organização, foi a revista *Fortune* através do artigo *The Risk Management Revolution* (FRASER; SIMKINS, 2010).

Devido às inquietações do mundo corporativo, desde meados da década de 1990, houve explosão na literatura sobre gestão de riscos sob a promessa de conduzir ao aumento da confiança na obtenção dos resultados, à restrição das ameaças a níveis aceitáveis e à otimização do processo de tomada de decisão como instrumento da boa governança (POWER, 2004).

Em 1992, foi publicado pelo COSO, o guia *Internal Control – Integrated Framework* (COSO I), que apresentou a ideia de gestão de riscos e um conjunto de princípios e boas práticas de gestão e controle interno. No mesmo ano, o Reino Unido editou o relatório do Comitê *Cadbury*, o qual visa que a alta administração defina a política de gestão de riscos, coordene o processo de gestão e assegure à organização o conhecimento dos riscos que ela está exposta. Já em 1995, o esforço conjunto de entidades, na Austrália e na Nova Zelândia, estabeleceram a norma técnica de gestão de riscos *Risk Management Standard*, a AS/NZS 4360:1995 (BRASIL, 2018b).

Em 2001, Miranda (2021) relatou que foi iniciado o principal programa de gerenciamento de riscos do governo britânico, denominado *The Orange Book: Management of risk – Principles and concept*, demonstrando-se compatível com padrões internacionais de gerenciamento de riscos e tratando, de forma abrangente e descomplicada, um tema complexo. O modelo foi atualizado em 2004 para enfatizar que o mais importante é a organização demonstrar habilidade de gerenciar riscos e cumprir com seus objetivos.

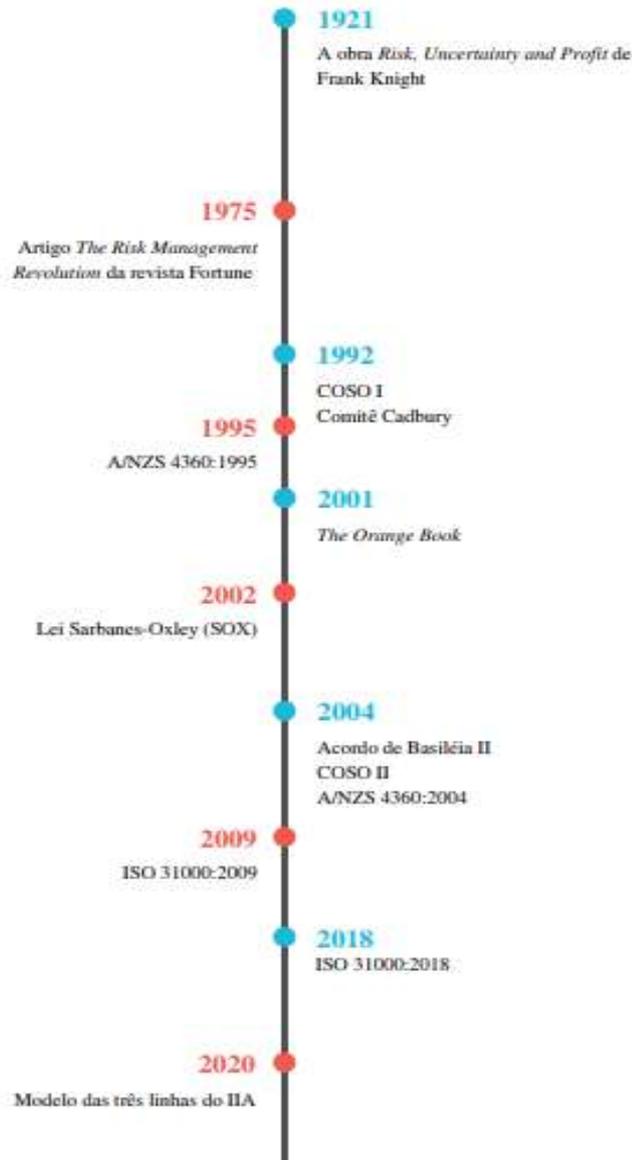
Em 2002, como resposta a uma série de grandes escândalos econômicos e de forma a restaurar a confiança dos investidores na adequação do relatório financeiro e nas práticas empresariais, foi emitida a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), tendo como um dos seus principais objetivos o de requerer que as empresas, cotadas nos Estados Unidos, reportassem sobre a eficácia dos controles internos, buscassem mitigar riscos e evitassem a ocorrência de fraudes (PIRES, 2008).

A referida lei concorre com o Acordo de Basileia II, no qual as instituições, que integram o sistema bancário mundial, em particular, as mais competitivas, perceberam a relevância e a necessidade de evoluir para um novo degrau na gestão de risco de crédito a partir de 2004 (MATIAS-PEREIRA, 2006).

No mesmo ano, foi firmado o COSO II, ou *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (COSO-ERM), tendo como foco a gestão de riscos corporativos, e foi lançada a versão atualizada e expandida da norma AS/NZS 4360. Como forma de aprimoramento dos conceitos, das diretrizes e das práticas recomendadas por essa norma em 2009, foi publicada a ISO 31000 – *Risk Management – Principles and Guidelines*, que estabelece os princípios e as boas práticas para um processo de gestão de riscos aplicável à organização de qualquer tamanho, atividade e segmento (BRASIL, 2018b), tendo sido atualizada em 2018 (ABNT, 2018).

Em 2020, o IIA apresentou o modelo das três linhas que ajuda as organizações, de forma simples e eficaz, a melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e a definição de papéis e responsabilidades para fortalecer a governança (IIA, 2020).

Figura 4 – Linha do tempo das principais normas de gestão de riscos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Assim, ao longo dos anos, percebeu-se que gestão de riscos é um componente fundamental no suporte da boa governança corporativa com o propósito de oferecer uma garantia razoável de que os objetivos serão atingidos sem exceder a habilidade em aceitar ou tolerar riscos. Sendo que a forma pela qual uma organização coordena a governança corporativa e a gestão de riscos depende do tamanho, da complexidade das operações, dos serviços e dos recursos disponíveis, de maneira que a coordenação dessas atividades permita melhor desempenho nos processos e otimização de recursos a fim de gerar informações consistentes e de qualidade (FRANCO, 2017).

Desse modo, o conceito de risco, na literatura, pode ser encontrado em diversas vertentes, pois o tema possui relevância na sociedade, que é marcada por ambientes econômicos com acentuada imprevisibilidade. O risco significa, simplesmente, não saber o que o futuro reserva, nesse contexto, uma abordagem sistemática pode recompensar com um conjunto de oportunidades e cenários que possam refletir sobre possíveis resultados (BERNSTEIN, 1997). Para Coso (2007), esses possíveis resultados podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos.

Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que por sua vez representam a possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor. A direção da organização canaliza as oportunidades para seus processos de elaboração de estratégias ou objetivos, formulando planos que visam ao aproveitamento destes (COSO, 2007, p. 10).

Knight (1921) considera que o risco passou a ser uma “incerteza mensurável”, diferente daquela “imensurável”, ocasionando uma situação em que se pode esperar por certos resultados mensuráveis e probabilísticos.

Sobre o conceito de risco, pode-se verificar, no Quadro 1, uma compilação do entendimento de alguns autores e, no Quadro 2, como algumas instituições internacionais e nacionais retratam o tema.

Quadro 1 – Definições de risco

Autores	Definição
Boritz (1990)	Risco é visto apenas como perda potencial.
Cea García (1995)	Risco é a incerteza que rodeia o processo de obtenção do resultado operacional.
Schrand e Elliott (1998)	Usa perdas potenciais e oportunidades em vez de risco para indicar o conceito de incerteza.
Courtis (2000)	Risco tem definição variável e complexa. Sujeito a diferentes concepções: estatísticas que são focadas nas variabilidades esperadas dos resultados; concepções focadas nas perdas e outras concepções baseadas em potenciais desvios ao objetivo.
Lopo (2001)	Risco de obtenção do resultado. Engloba tanto as possibilidades de perdas como as possibilidades de ganhos.
Beretta e Bozzolan (2004)	Risco é definido a partir de como os fatores externos podem afetar os resultados, as estratégias, as características e as operações da empresa.
Mohobbot e Noriyuki (2006)	Risco está associado a informações negativas e positivas.
Dobler (2008)	Risco pode ter duas perspectivas: uma baseada na incerteza e outra, em um objetivo. A última consiste em um potencial desvio relativamente a um alvo pré-determinado. A primeira refere-se à distribuição de resultados futuros. Adotando a primeira, considera a segunda, todavia, indispensável à definição de ganho potencial (<i>upside risk</i>) e de perda potencial (<i>downside risk</i>).
Kravit e Muslu (2011)	Leva em consideração o risco e a incerteza.
Borraz (2014)	O risco é administrável e a incerteza não, sendo essa última compreendida em termos de conhecimento e controle.
Hilsson (2016)	Todos os riscos são incertezas, contudo, nem todas as incertezas são riscos, isto é, são muitas as incertezas presentes no mundo, mas nem todas se constituirão em risco.
Boholm (2018)	É a probabilidade de um evento acontecer, de modo que o conceito de risco pode carregar um significado sócio-político, pois a maneira como ele é definido pode mudar a forma de enfrentá-lo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quadro 2 – O conceito de risco segundo algumas instituições

Instituições	Definição
<i>The Orange Book</i> (2004)	Gestão de riscos não é um processo linear, entretanto, é o controle dos elementos entrelaçados que interagem uns com os outros e devem estar em equilíbrio para que a gestão de risco estratégico, de programas e de projetos e atividades sejam efetivos.
COSO (2007)	O gerenciamento de riscos é um processo contínuo conduzido por profissionais em todos os níveis da organização, aplicado à definição de estratégias, formuladas para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência pode afetar a organização de maneira compatível com o apetite a risco e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos objetivos estratégicos, operacionais, conformidade e comunicação.
ISO 31000 (2018)	Gerenciar riscos é parte da governança e liderança que visa melhorar os sistemas de gestão e contribuir com as estratégias da organização no alcance de seus objetivos e na otimização da tomada de decisão.
IIA (2020)	Gerenciamento de riscos é o controle por meio do esclarecimento de papéis e responsabilidades essenciais de cada um dentro da organização para auxiliar no atingimento dos seus objetivos.
TCU (2017a)	Gestão de riscos é a identificação, avaliação e priorização de riscos, seguida de uma aplicação coordenada e econômica de recursos para minimizar, monitorar e controlar a probabilidade e o impacto de eventos negativos ou maximizar o aproveitamento de oportunidades.
CNJ (2019)	Conceituam-se riscos como possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com Assi (2014), o esforço conceitual, para fins de delimitar o termo “risco”, pode ser sistematizado em diversas tipologias: operacional, legal, reputação, concentração, tecnologia, de falha humanas e fraudes, qualidades, patrimonial e de produtos ou serviços. Eles formam um rol exemplificativo, que, quando associados, podem gerar novos riscos de mais de uma espécie.

A partir das definições de risco apresentadas, é possível concluir que existem múltiplas variáveis presentes nas organizações, as quais geram múltiplos fatores de incerteza que juntos formam um ambiente de risco (LOPO, 2001). Assim sendo, perceber o risco e proceder a sua classificação, com base nas especificidades de cada organização, é significativa para sua possível mitigação, de modo que a alocação de recursos para as áreas seja suficiente onde os riscos sejam maiores (GIOVANINI, 2020).

Corroborando com essa ideia, Ramos (2020) afirma que o tema risco é matéria de variados entendimentos, com distintas concepções, sejam elas mais analíticas ou mais focadas, sendo por vezes controversas. Todavia, o amadurecimento da compreensão sobre o risco e as estruturas utilizadas para aplicação prática necessita e permeia toda essa discussão.

Assim, na concepção do setor público, apresentado nos estudos sobre governança realizados pelo Banco Mundial e OCDE, o gerenciamento de riscos é considerado uma boa prática de gestão no âmbito do setor público (CAVALCANTE; PIRES, 2018).

Em que pesem existirem iniciativas em gestão de riscos no setor privado desde o século passado, com elevados níveis de maturidade, Miranda (2021) destaca que, no setor público, sobretudo no Brasil, as experiências são tímidas e pontuais, ainda que, nos últimos cinco anos, houve significativos avanços. Na pesquisa bibliométrica realizada por Nunes *et al.* (2020), os setores mais estudados sobre gestão de riscos são os entes públicos da esfera estadual e municipal.

A introdução da gestão de riscos, aplicada às atividades governamentais brasileiras, de acordo com Braga (2017), surgiu com a edição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que, em seu art. 14, preceitua a simplificação de processos e a supressão de controles que se evidenciarem puramente formais ou cujo custo de operacionalização seja superior ao risco.

Tendo como base o documento *The Orange Book*, a Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em cooperação com o Ministério das Relações Exteriores do Reino Unido, produziu o Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos, objetivando apoiar o Modelo de Excelência do Sistema de Gestão

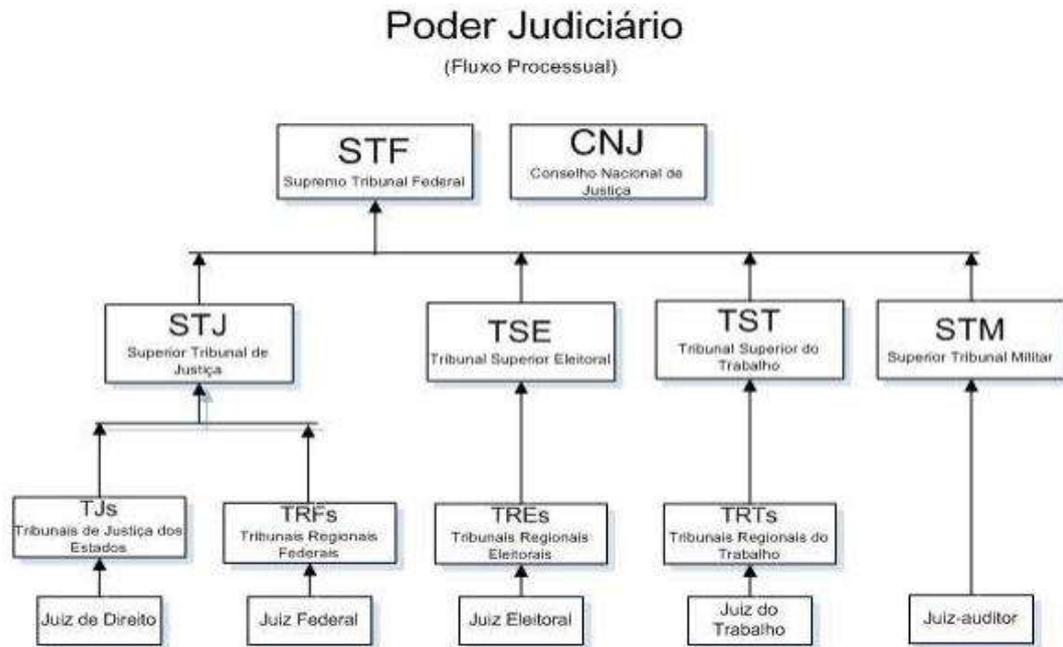
Pública através do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) e, definitivamente, iniciar o tema de gestão de riscos no País (BRASIL, 2013)⁹.

Houve um esforço do legislador federal em emitir normas para definição e exigências de critérios de governança e gestão de riscos, entre elas: o Acórdão nº 1.273/2015, do TCU, que recomendou ao Poder Executivo, ao Poder Judiciário e ao Ministério Público a elaboração do modelo de governança que contemplasse, dentre outros, a gestão de riscos, a auditoria interna e a responsabilidade das lideranças; a Instrução Normativa Conjunta Ministério do Planejamento/Controladoria Geral da União nº 1, publicada em 11 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança; o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública e delimita como atribuição da alta administração dos órgãos governamentais o estabelecimento, a manutenção e o aprimoramento de um sistema de gestão de riscos (OLIVEIRA, 2021).

De maneira adicional, Ramos (2020) destaca a rede de articulação intergovernamental de governança, integridades, riscos e controles internos (Rede GIRC), as atividades de auditoria interna governamental (BRASIL, 2017b), de desenvolvimento de pessoas (BRASIL, 2019a) e de tecnologia da informação (BRASIL, 2019b) como atos relacionados ao funcionamento do setor público, que trouxeram a necessidade de designar práticas de identificação, discussão, avaliação e tratamento dos riscos.

Já para compreender a inserção do tema de gestão de riscos, no tocante ao Poder Judiciário, é interessante entender primeiro a sua organização traçada pela CF/88. No Capítulo III, especificamente no art. 92, são dispostos os órgãos que compõem o Poder Judiciário: Supremo Tribunal Federal (STF); Conselho Nacional de Justiça (CNJ); Superior Tribunal de Justiça (STJ); Tribunal Superior do Trabalho (TST); Tribunais Regionais Federais (TRF) e Juízes Federais; Tribunais e Juízes do Trabalho (TRT); Tribunais e Juízes Eleitorais (TRE); Tribunais e Juízes Militares; os Tribunais e Juízes dos Estados (TJ) e do Distrito Federal e Territórios (TJDF).

⁹ Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos (GESPÚBLICA). Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-de-orienta%C3%A7%C3%A3o-para-o-gerenciamento-de-riscos>. Acesso em: 6 jun. 2021.

Figura 5 – Estrutura organizacional do Poder Judiciário.

Fonte: STF (2018).

O sistema de controle interno do Poder Judiciário, amparado pelo art. 74 da CF/88, deve funcionar integrado ao controle externo exercido pelo Legislativo com auxílio do Tribunal de Contas, com a finalidade de manter a legalidade, a impessoalidade, a publicidade e a eficiência dos serviços prestados (BRASIL, 1988). Nos termos da Emenda Constitucional (EC) nº 45, o CNJ foi incorporado ao rol dos órgãos do Poder Judiciário, sendo instituído como fruto da Reforma do Judiciário, em 14 de junho de 2005, com a missão de “desenvolver políticas judiciárias que promovam a efetividade e a unidade do Poder Judiciário, orientadas para os valores de justiça e paz social” (CNJ, 2005).

Assim, o controle de atuação administrativa e financeira dos tribunais, para coordenação, planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário, passou a ser realizado pelo CNJ, objetivando dar maior publicidade e transparência às ações e aos atos da política judiciária, à prestação de serviços aos cidadãos, à moralidade, à eficiência dos serviços judiciais e de gestão, como, por exemplo, a publicação anual do Relatório Justiça em Números, que apresenta informações orçamentárias de recursos humanos, litigiosidade, produtividade e estrutura dos tribunais brasileiros (ALVES; FREITAS; OLIVEIRA, 2015), uma vez que se trata de relatório de controle a abordar, no mínimo, a efetividade e a relação custo-benefício das ações realizadas (CNJ, 2019).

Desse modo, Vasconcelos (2020) afirma que, a partir dos setores de controle interno em diversos tribunais, a gestão de riscos é realizada, por isso, torna-se importante destacar a

Resolução nº 86, de 8 de setembro de 2009, assim como a Resolução nº 171, de 1 de março de 2013, ambas do CNJ, que prescrevem normas técnicas sobre a organização e o funcionamento das unidades de controles internos nos Tribunais do Poder Judiciário, as quais acabam por realizar a gestão de risco em todo o sistema.

Como resultado do projeto institucional, contido na Estratégia do Conselho para o período 2015-2020, foi estabelecido o macrodesafio “Instituição da Governança Judiciária”, cujo objetivo é a formulação, a implantação e o monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais e próprias de cada segmento de justiça, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos da justiça e pela sociedade, sendo editada a Portaria nº 277, de 10 de outubro de 2019, instituindo o Manual de Gestão de Riscos, que deve ser amplamente divulgado pelos titulares das unidades junto às suas equipes e a eventuais interessados das demais unidades do CNJ.

Em 2020, cientes dos benefícios que uma boa gestão de riscos é capaz de proporcionar, o CNJ editou as Resoluções nº 308 e nº 309, de 11 de março de 2020, com o propósito de atualizar a normatização da implementação e a avaliação dos processos de governança, o gerenciamento de riscos, os controles internos e a integridade a fim de adotar medidas para induzir melhorias nesse tema.

Como parte do esforço dos Tribunais para o aprimoramento nessa área, destaca-se que, entre os tribunais da região Norte do País (Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins), apenas o Estado do Amapá não apresenta Resolução e Portaria, que incorporem, em suas atividades, a gestão de riscos.

Além do contexto normativo, é importante salientar o levantamento da literatura¹⁰ realizado nos meses de maio e junho de 2021 sobre gestão de riscos no Poder Judiciário, o qual, dentre as 143 publicações científicas localizadas, apenas 9 se debruçam efetivamente sobre o tema, os quais seguem demonstrados no Quadro 3.

¹⁰ A pesquisa de viés exploratório teve por objetivo identificar as publicações científicas realizadas sobre o tema gestão de riscos nas organizações públicas, tendo sido realizada no período de 15/05 a 13/06/2021 e efetivou-se em dez bases de dados bibliográficos: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Portal de Periódicos da CAPES/MEC, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), *World Wide Science*, *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo* (CLAD), Repositório Digital da Fundação Getúlio Vargas (FGV) – incluindo Revista da Administração Pública RAP/EBAPE –, Repositório de Produção da Universidade de São Paulo (USP), Repositório Institucional da Universidade Federal de Brasília (UNB), Repositório Institucional da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) – incluindo a Revista de Serviço Público. Foi selecionada a produção científica (artigo, dissertação, teses, trabalho de conclusão de curso e ensaios) publicada no período de 2010 a 2020 e escrita em português, espanhol e inglês, considerando as seguintes palavras-chave: gestão de riscos, gerenciamento de riscos, controle interno, governança, auditoria, ISO 31000, *enterprise risk*, *risk management*, *gestión del riesgo* e *gestión de los riesgos*, todas combinadas com o termo organização pública.

Quadro 3 – Estudos sobre gestão de riscos no Poder Judiciário

Autor(a)	Organização	Objetivo
Oliveira (2021)	Tribunais de Justiça Estaduais do Brasil	Avaliar a estrutura de gerenciamento de riscos corporativos dos Tribunais de Justiça Estaduais Brasileiros com base no <i>framework</i> COSO-ERM.
Vasconcelos (2020)	Tribunal de Justiça do Ceará (TJE-CE)	Avaliar a gestão e os riscos no Poder Judiciário do Estado do Ceará, tomando por referência o Fórum Clóvis Bevilacqua, a partir do padrão de controles internos estabelecidos pela metodologia <i>Risk Management – Integrated Framework</i> (COSO-ERM), com base na percepção dos servidores.
Chino, Souza e Berg (2020)	Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo (TRE-SP)	Relata quais foram as metodologias adotadas no treinamento dos gestores da Justiça Eleitoral Paulista, desenvolvidas perante a necessidade de inovação em processos de trabalho na área pública e diante das restrições orçamentárias que impediam a contratação de uma consultoria especializada. Com foco no desenvolvimento de trabalhos mais eficazes e no aprimoramento da geração de valor público, o treinamento dos gestores foi realizado após aprovação da Política de Gestão de Riscos Corporativos pelo TRE-SP e teve o objetivo de tornar mais práticos e fáceis a identificação e o tratamento dos riscos pelos gestores, capacitando-os através de técnicas e ferramentas para redução das incertezas inerentes à tomada de decisões no âmbito de suas unidades.
Wanderley (2020)	Tribunal de Justiça do Estado de Tocantins (TJE-TO)	Desenvolver um <i>framework</i> para o gerenciamento de riscos em segurança da informação, visando aperfeiçoar a governança de tecnologia da informação e comunicação no Poder Judiciário do Tocantins.
Oliveira (2020)	Poder Judiciário Brasileiro	Investigar a exposição de dados pessoais tanto no Processo Judicial Eletrônico como no Diário de Justiça Eletrônico, principalmente em processos que tramitam sob sigilo de justiça. Também investiga as práticas adotadas pela advocacia na proteção da privacidade dos assistidos em meio digital.
Sousa (2019)	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT)	Propõe buscar na literatura as melhores práticas para o Gerenciamento de Mudanças em Serviços de TIC, a identificar métodos de Gestão de Riscos aplicáveis ao Gerenciamento de Mudanças em Serviços de TIC.
Callado e Araújo (2019)	Tribunais Regionais do Trabalho no Brasil (TRT)	Analisar as práticas de <i>disclosure</i> de informações sobre gerenciamento de risco através de análise documental baseada nos relatórios de gestão do ano de 2017, emitidos pelos Tribunais Regionais do Trabalho no Brasil, constituindo um universo de 24 órgãos.
Parreira (2018)	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJE-GO)	Propõe a definição de um modelo de decisão para tratar o problema acerca da continuidade do contrato de serviço de suporte técnico de TI (<i>service desk</i>) no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO).
Silva (2016)	Tribunal Eleitoral da Paraíba (TRE-PB)	Avalia se o sistema de controles internos do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba encontra-se adequado aos pilares mestres do <i>framework</i> COSO, o qual foi fundamento para as determinações do TCU.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Dessa maneira, pela irrisória quantidade identificada, torna-se importante explorar o tema gestão de riscos no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, uma vez que Ribeiro (2017) preceitua que são oportunidades de surgimento de novas pesquisas que impactam diretamente para o maior desenvolvimento, evidenciação e socialização da temática gestão de riscos no contexto literário científico no Brasil.

3 GESTÃO DE RISCOS NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARÁ

Após discorrer nos capítulos anteriores sobre as bases conceituais utilizadas para fundamentar a investigação ora estudada e diante do objetivo de propor um conjunto de mecanismos de controles capazes de mitigar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento, inicia-se, a seguir, o detalhamento do processo de gestão de riscos do Poder Judiciário do Estado do Pará.

3.1 Processo de Gestão de Riscos no Tribunal de Justiça do Estado do Pará

Como o processo de gestão de riscos é bastante complexo e requer tempo e dedicação para ser implantado no Poder Judiciário do Estado do Pará, a abordagem formal de gestão de riscos se deu nos termos da Resolução CNJ nº 171, de 1 de março de 2013, que normatizou as ações de auditoria, a inspeção administrativa e a fiscalização no Poder Judiciário com ênfase na aplicação dos critérios de materialidade, relevância, criticidade e riscos, de modo a ser sustentado pelos seguintes pilares: (i) controle preventivo; (ii) transparência; (iii) avaliação de controles internos; e (iv) gestão de riscos.

Posteriormente, através do Planejamento Estratégico, consubstanciado na Resolução nº 28, de 17 de dezembro de 2014 e revisado pela Resolução nº 35, de 14 de dezembro de 2016, e Resolução CNJ nº 25, de 19 de dezembro de 2018, foram resumidas as prioridades para o período de 2015-2020, de maneira a nortear os trabalhos de três gestões do Tribunal de Justiça, para os quais foram aprovados macrodesafios (grandes desafios), que são divididos em três perspectivas: sociedade, processos internos e recursos. Na perspectiva recursos, destaca-se a iniciativa de aperfeiçoamento da estratégia institucional de gerenciamento de risco, objetivando:

Desenvolver ações de aprimoramento da estratégia de gerenciamento de riscos, tais como o aprimoramento do Plano de Gerenciamento de Riscos, a integração das auditorias internas às decisões estratégicas da gestão, o fortalecimento do sistema de controle interno, as avaliações de controles internos, o estabelecimento de fluxos administrativos, a elaboração de manuais e normas e procedimentos técnicos e administrativos, buscando o alcance efetivo da missão institucional (PARÁ, 2015).

O macrodesafio Instituição da Governança Judiciária foi visto como um primeiro passo na estratégica para o fortalecimento do Sistema de Controles Internos a partir do desenvolvimento de metodologia, capacitação e implantação da cultura do gerenciamento de

riscos, de modo a promover ações relativas ao tratamento de riscos inerentes às atividades institucionais.

As atribuições relacionadas à Governança Institucional do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, relacionado às ações estratégicas de implementação da Gestão de Riscos, ficam a cargo do Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística na qualidade de órgão vinculado à alta gestão.

Quanto ao desenvolvimento de mecanismos voltados à disseminação da cultura de risco no TJPA, foi publicada a Portaria nº 3016/2019-GP, de 5 de julho de 2019, que instituiu a Política de Gestão de Riscos, estruturada em conceitos (art. 4º), princípios (art. 6º), diretrizes (arts. 7º ao 10), estrutura (art. 11) e responsabilidades dos componentes do processo de governança de riscos (arts. 12 ao 16).

Para contextualizar a referida política, o órgão formulou um plano de gestão de riscos objetivando ser um instrumento de apoio e orientação para o efetivo gerenciamento de riscos, capturando a identidade estratégica, os objetivos da organização e os elementos do ambiente interno e externo, que podem exercer influência, visando, ainda, estabelecer as métricas e os critérios para os processos de análise e avaliação de riscos (estimativas de probabilidade e impacto, nível de risco e efetividade dos controles).

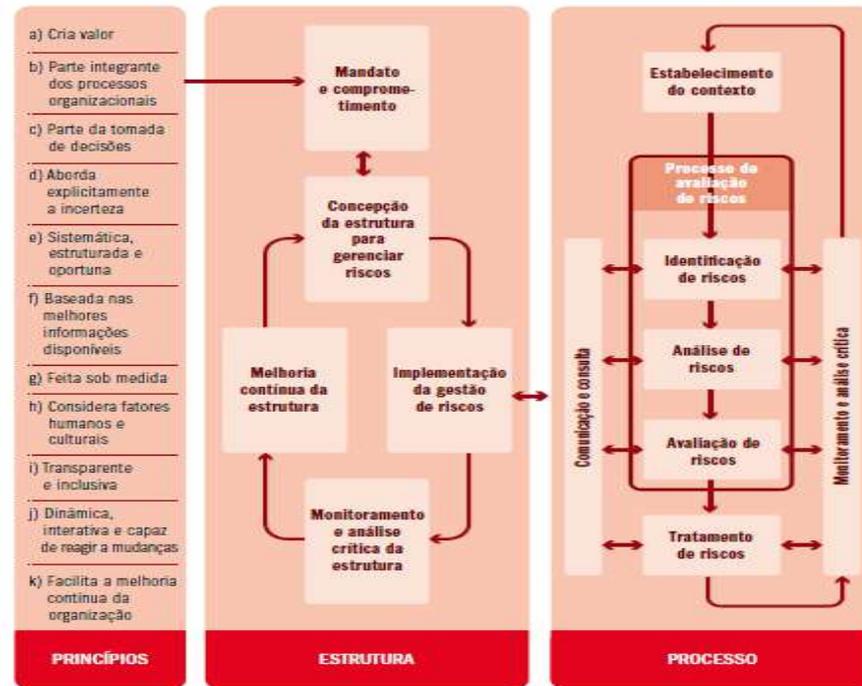
O plano de gestão tem aplicabilidade em todas as unidades do Poder Judiciário do Pará, sem prejuízo da utilização de outras ferramentas complementares específicas relativas aos processos de trabalho, projetos ou ações de cada unidade, apresentando como atores envolvidos a Presidência do Tribunal, a unidade de gestão de riscos, os gestores de riscos e os de processos.

Os gestores de riscos são considerados, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, os dirigentes das Secretarias administrativas e judiciais, a Vice-Presidência, a Diretoria-Geral da Escola Judicial do Pará, as Corregedorias de Justiça, a Coordenadoria Militar e o Departamento de Comunicação Social, e como gestores de processo, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, os magistrados e os servidores responsáveis pelos processos de trabalho, projetos e ações desenvolvidos nos níveis estratégico, tático e/ou operacional das Secretarias e serviços auxiliares do TJPA, da área finalística e de suporte.

Considerando que o Plano de Gestão de Riscos do TJPA está embasado nas melhores práticas que tratam de gestão de riscos corporativos, através da norma ABNT NBR ISO 31000:2018, este fornece uma abordagem comum de princípios e diretrizes para gerenciar qualquer tipo de risco e pode ser aplicada a uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos, uma vez que está

baseada em três partes fundamentais e inter-relacionadas: os princípios, a estrutura e o processo de gestão de riscos (ABNT, 2018), conforme ilustrado na Figura 6 a seguir:

Figura 6 – Relação entre princípios, estrutura e processo de gestão de risco



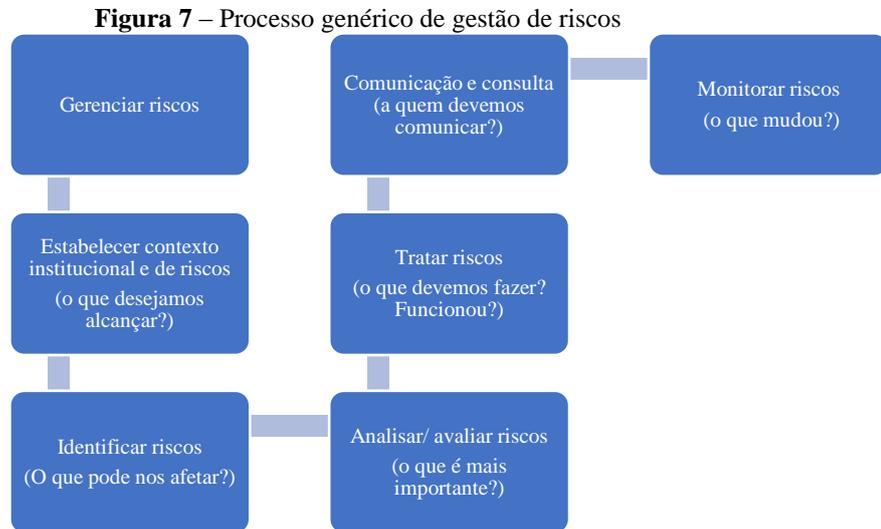
Fonte: ABNT (2009).

Os princípios descritos acima fornecem orientações sobre as características da gestão de riscos eficaz e eficiente, comunicando seu valor e explicando sua intenção e propósito. De acordo com norma ABNT NBR ISO 31000:2018, os princípios permitem integrar todas as atividades organizacionais com uma abordagem estruturada e abrangente para contribuir com a obtenção de resultados consistentes e comparáveis, através de uma estrutura e processo personalizados aos dinâmicos contextos externo e interno da organização, proporcionando, assim, um envolvimento oportuno das partes interessadas, de modo que os conhecimentos e as percepções sejam considerados como forma de melhoria contínua diante das limitações e incertezas associadas a diversos fatores.

Aliados aos referidos princípios da gestão de riscos, o desenvolvimento da estrutura é um pilar também importante para uma gestão eficaz, já que engloba integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria da gestão de riscos, além de reforçar a importância do engajamento da alta direção da organização (ABNT, 2018).

Segundo Contessoto (2017), a metodologia de gestão de riscos visa identificar e tratar as incertezas de forma sistemática para que haja uma comunicação precisa ao longo do processo de avaliação de riscos. De modo geral, ao longo da execução da gestão de riscos, existe um

conjunto de questões encadeadas nas quais uma pergunta leva naturalmente à próxima, formando um processo genérico de gestão de riscos (Figura 7).



Fonte: Adaptado de Hillson (2017).

Portanto, para realizar a gestão de riscos, segundo o Manual de Gestão de Riscos do TCU (2018), as seguintes etapas devem ser seguidas: estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos (Figura 7). Em todas essas etapas, deverá haver comunicação e consulta com partes interessadas, monitoramento e análise crítica, visando à melhoria contínua.

Utilizando esse raciocínio e baseado na ABNT NBR ISO 31000:2018, o processo de gestão de riscos do TJPA é composto pelas sete etapas que constam no Plano de Gestão de Riscos do órgão, conforme detalhado nas subseções a seguir.

3.2 Estabelecimento do contexto

Contexto¹¹ é o ambiente no qual a organização busca atingir os seus objetivos e estes são uma parte importante da definição daquele, uma vez que a gestão de riscos ocorre no contexto dos objetivos da organização. Dessa maneira, os objetivos do processo, do projeto ou da atividade, que está a ser objeto do processo de gestão de riscos, devem ser considerados no contexto dos objetivos da organização como um todo, no intuito de assegurar a identificação dos riscos do objeto que sejam significativos.

¹¹ Norma ABNT ISO GUIA 73: Gestão de Riscos: Vocabulário (ABNT, 2009a).

A contextualização do risco é a circunstância em que aparecem os eventos de riscos, podendo se formar sobre um processo de negócio, um objetivo estratégico, ou mesmo, sobre um ativo de relevância para a instituição. Ao se estabelecer o contexto para a implementação do processo de gestão de riscos, parâmetros externos e internos precisam ser considerados em detalhe e, em particular, como eles se relacionam com o escopo do respectivo processo (MIRANDA, 2021). O TCU (BRASIL, 2018b) destaca que um dos primeiros passos da atividade de estabelecimento do contexto é identificar os fatores do ambiente, interno e externo, no qual a organização persegue seus objetivos, bem como a identificação e as expectativas das partes interessadas.

Em conformidade com a ABNT NBR ISO 31000:2018, o contexto externo é o ambiente externo no qual a organização busca atingir seus objetivos, assim, para compreendê-lo, é necessário assegurar que os objetivos e as preocupações dos terceiros interessados, como a sociedade, sejam considerados no desenvolvimento dos critérios de riscos. UK (2004) exemplifica as leis e os regulamentos como formas de impactar as atividades e o ambiente externo de riscos da organização.

Já como contexto interno, a ABNT NBR ISO 31000:2018 entende que é no ambiente interno que a organização visa atingir seus objetivos de forma alinhada à sua cultura, aos processos, à estrutura e à estratégia, uma vez que esse contexto influenciará a maneira pela qual a organização irá gerenciar seus riscos.

Coso (2007) corrobora com esse entendimento ao afirmar que os fatores do ambiente interno compreendem a filosofia administrativa da organização com respeito aos riscos, ao seu apetite de risco, à supervisão da alta administração, à integridade, aos valores éticos, à competência e ao desenvolvimento de pessoal.

A definição do contexto, no âmbito do TJPA, requer que seja delimitado um escopo e analisado o papel do objeto na estratégia institucional, momento em que é avaliado o impacto que o processo ou elemento escolhido para identificação de riscos tem alcance dos objetivos organizacionais estratégicos do órgão.

A documentação dessa etapa, de acordo com o TCU (BRASIL, 2018b), é composta normalmente por: (a) descrição dos objetivos organizacionais, bem como uma análise dos fatores dos ambientes interno e externo, mediante análise SWOT¹², ou FOFA, por exemplo; (b) análise das partes interessadas através de ferramentas como matriz RECI e matriz de

¹² Análise ou matriz SWOT – em português, análise ou matriz FOFA – é um método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de decisão, observando quatro fatores (em inglês): *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, em português: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

responsabilidades; (c) critérios para avaliar os níveis de riscos através de escalas de probabilidades e escala de impactos para delimitar a tolerância e o tratamento dos riscos.

3.3 Identificação de risco

A identificação dos fatores externos e internos que o influenciam é útil para a constatação efetiva dos eventos. Uma vez identificados os principais fatores, a administração poderá considerar o seu significado e concentrar-se nos eventos capazes de afetar a realização dos objetivos (MIRANDA, 2021).

UK (2004) identifica os eventos de riscos externos em seis categorias: (a) política; (b) econômica; (c) social; (d) tecnológica; (e) ambiental; (f) legal. Em relação aos eventos internos, segundo Coso (2007), pode-se citar fatores como infraestrutura, pessoal, processos e tecnologia.

Na etapa da identificação, são definidos os eventos, as causas, as fontes e as consequências associadas ao risco. De acordo com a norma ABNT NBR ISO 31000:2018, nessa etapa, recomenda-se uma abrangente caracterização dos riscos existentes que possam influenciar toda a organização:

Identifique as fontes de risco, áreas de impacto, eventos e suas causas e consequências potenciais. A finalidade desta etapa é gerar uma lista abrangente de riscos baseadas nestes eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos. É importante identificar os riscos associados com não perseguir uma oportunidade (ABNT, 2018, p. 25).

Vale destacar as lições de Hill (2006) em que a identificação e o reconhecimento de um risco constituem a primeira etapa de sua administração, uma vez que uma boa gestão de riscos exige esforço holístico e permanente, que possibilita identificar uma ampla gama de riscos e verificação do ambiente ao qual a organização está inserida, a fim de detectar e transformar condições de risco.

A documentação dessa etapa, conforme o TCU (BRASIL, 2018b), é composta, pelo menos: (a) escopo do processo, projeto ou atividade; (b) participantes do processo de identificação; (c) abordagem ou método utilizado para identificação dos riscos e as fontes de informação consultadas; e (d) o registro dos riscos identificados em sistema, planilha ou matriz de avaliação de riscos, descrevendo componentes de cada risco separadamente, pelo menos, com suas causas, eventos e consequências.

No processo de identificação de riscos, podem ser utilizadas diversas técnicas, como, por exemplo, as citadas por Miranda (2021), que são *brainstorming* para que sejam levantados

potenciais riscos, entrevistas com participantes experientes do projeto, *stakeholders* e especialistas no assunto para ajudar a identificar riscos, método Delphi para saber, de modo intuitivo, a opinião de especialistas, Diagrama de Ishikawa para análise de causa e efeito, análise *bowtie* com foco nas barreiras entre as causas e o risco e entre o risco e as consequências.

Para o referido autor, a escolha de técnica depende da maturidade em gestão de risco presente na organização, bem como da cultura interna. A identificação dos riscos, no Poder Público, inclusive, no Judiciário, deve levar em conta tais fatores para uma eficaz gestão. Desse modo, no Plano de Gestão de Riscos do Tribunal de Justiça do Pará (PARÁ, 2019b), afirma-se que o produto a ser gerado, nessa etapa, será a Matriz de Identificação de Riscos (FMEA)¹³, em que se deve preencher as colunas conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Matriz de identificação de riscos – FMEA

Processo de negócio/Elemento	Gestor do Risco	Evento de Risco	Causa	Consequência

Fonte: Adaptado de Plano de Gestão de Riscos TJPA (PARÁ, 2019b).

A partir da matriz, deve-se conseguir chegar a uma descrição do risco: devido a <causas/fontes>, poderá acontecer <evento de risco/descrição da incerteza>, o que poderá levar a <descrição do impacto/consequência/efeito>, impactando no/na <dimensão de objetivo impactada>, conforme preceitua o Plano de Gestão de Riscos do TJPA (TCU, 2013 *apud* PARÁ, 2019b).

3.4 Análise de risco

A *Canadian Standards Association* (1997 *apud* VASCONCELOS, 2020), define o processo de análise de risco como o uso sistemático de informações para identificar ameaças e estimar a probabilidade e a severidade de perda ou danos aos indivíduos, à população, às propriedades, ao meio ambiente ou outra coisa de valor.

A finalidade da análise de riscos é compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, a consideração detalhada de incertezas, as fontes de risco, as consequências, a probabilidade, os eventos, os cenários, os controles e sua eficácia, de modo a

¹³ Corresponde à matriz de análise de causas e consequências, também conhecida como FMEA (*Failure Mode e Effects Analysis* – Análise de Modos de Falhas e Efeitos).

subsidiar a avaliação e o tratamento de riscos (ABNT, 2018). O risco é uma função tanto de probabilidade como da medida de consequências. A depender das circunstâncias, a análise de riscos pode ser qualitativa, semiquantitativa e quantitativa, ou uma combinação destas, e ser, mais ou menos, detalhada (ABNT, 2018).

Os métodos qualitativos definem o impacto, a probabilidade e o nível do risco por qualificadores como alto, médio e baixo. São geralmente utilizados para realizar uma avaliação inicial de riscos em um nível geral de modo a estabelecer prioridades para identificação e análise de riscos em nível mais detalhado, assim como quando não se exige precisão quantitativa de tempo e recursos (BRASIL, 2018b).

Os métodos semiquantitativos utilizam escalas numéricas previamente convencionadas, e o resultado do processo de análise de riscos será o de atribuir, para cada risco identificado, uma classificação tanto para a probabilidade de ocorrência como para os impactos nos objetivos, cuja combinação resultará no nível do risco. Já os métodos quantitativos estimam valores para as consequências e suas probabilidades a partir de valores práticos e calculam o nível de risco a partir de unidades específicas definidas no desenvolvimento do contexto (BRASIL, 2018b).

A ABNT NBR ISO 31000:2018 define que, para o cálculo do nível de risco de determinada atividade, deverão ser levados em consideração dois parâmetros básicos: a probabilidade e o impacto da ocorrência do risco para os objetivos organizacionais ou para o processo de negócio avaliado. Ressalta-se que, na situação do Tribunal de Justiça do Pará, as escalas foram construídas no Plano de Gestão de Riscos (PARÁ, 2019b) de modo compatível com o contexto e objetivos específicos da atividade desenvolvida por este Egrégio Tribunal.

Quadro 5 – Escala de probabilidade

Tipo	Rara (muito baixo)	Improvável (baixo)	Possível (médio)	Provável (alto)	Quase certa (muito alto)
Estimativa	Pode ocorrer a cada 10 anos	Pode ocorrer a cada 5 anos	Pode ocorrer a cada ano	Pode ocorrer a cada semestre	Pode ocorrer a cada mês
Frequência	Ocorre 1 vez a cada 10 anos	Ocorre 1 vez a cada 5 anos	Ocorre 1 vez a cada ano	Ocorre 1 vez a cada semestre	Ocorre 1 vez a cada mês
Probabilidade	Menor que 5%	Entre 5% e menor que 10%	Entre 10% e menor que 20%	Entre 20% e menor que 40%	Maior ou igual a 40%

Fonte: Plano de Gestão de Riscos TJPA (PARÁ, 2019b).

Assim, ao avaliar a probabilidade de ocorrência do risco, o gestor de risco deverá considerar os intervalos para os graus de incerteza do risco: rara, improvável, possível, provável ou quase certa (Quadro 5). Essa análise pode ser obtida a partir de relatórios e registros de

ocorrências pré-existentes, bem como da avaliação dos controles internos existentes relacionados ao processo ou atividade.

Já ao analisar o impacto do risco, o gestor de riscos deverá considerar os intervalos selecionados na Escala de Impacto (Quadro 6), para dimensionar os efeitos causados pelo risco aos objetivos estratégicos.

Quadro 6 – Escala de impacto

Aspecto ou dimensão	Insignificante (muito baixo)	Pequeno (baixo)	Moderado (médio)	Grande (alto)	Catastrófico (muito alto)
Financeiro/ orçamentário	Gerar impactos orçamentários ou financeiros inferiores a 1% do orçamento	Gerar impactos orçamentários ou financeiros entre 1% e 4%	Gerar impactos orçamentários ou financeiros entre 4% e 12%	Gerar impactos orçamentários ou financeiros entre 12% e 25%	Gerar impactos orçamentários ou financeiros superiores a 12%
Imagem/ reputação	Não gera cobertura da mídia	Gera cobertura da mídia local apenas	Gera cobertura da mídia regional	Gera cobertura da mídia nacional	Gera cobertura da mídia internacional
Impacto social	Não impacta os direitos humanos ou fundamentais	Tem baixo impacto nos direitos humanos ou fundamentais	Tem médio impacto nos direitos humanos ou fundamentais	Tem alto impacto nos direitos humanos ou fundamentais	Impacto significativo de forma irreversível nos direitos humanos ou fundamentais
Legal	Pode gerar notificação ou pedido de informações ao gestor	Demanda notificação ou pedido de informações ao gestor	Pode gerar pedido de representação do gestor	Pode gerar afastamento do gestor	Pode gerar intervenção no TJPA
Operacional	Tem impacto de até 2% na produtividade do órgão	Tem impacto de 2% a 10% na produtividade do órgão	Tem impacto de 10% a 20% na produtividade do órgão	Tem impacto de 20% a 40% na produtividade do órgão	Tem impacto superior a 40% na produtividade do órgão
Operacional suporte	Impacta operações pontuais de uma unidade (judiciária ou administrativa)	Impacta operações de toda uma unidade	Impacta operações de duas unidades	Impacta operações de três ou mais unidades	Impacta de forma global as atividades do TJPA
Prestação jurisdicional	Tem impacto insignificante na prestação jurisdicional	Tem baixo impacto na prestação jurisdicional	Tem médio impacto na prestação jurisdicional	Tem alto impacto na prestação jurisdicional	Tem impacto determinante na prestação jurisdicional

Fonte: Plano de Gestão de Riscos TJPA (PARÁ, 2019b).

Portanto, a ocorrência de um risco pode gerar graus distintos de impacto quando esse risco é observado sob aspectos ou dimensões diferentes. Assim, os resultados das matrizes básicas de avaliação dos riscos do TJPA seguirão as classificações expostas nos Quadros 7 e 8, uma vez que, segundo o MPOG (2017c) para atribuição de pesos, deve-se observar a frequência dos eventos que foram observados ou esperados pelos especialistas de análise de riscos.

Quadro 7 – Probabilidade da ocorrência do risco

Nível (peso)	Descrição	Probabilidade
10	Quase certa (muito alto)	Espera-se que ocorra na maioria das circunstâncias.
8	Provável (alto)	Provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias.
5	Possível (médio)	Pode ocorrer em algum momento.
2	Improvável (baixo)	Não se espera que ocorra.
1	Rara (muito baixo)	Poderia ocorrer em circunstâncias excepcionais.

Fonte: Plano de Gestão de Riscos TJPA (PARÁ, 2019b).

Quadro 8 – Impacto da ocorrência do risco

Nível (peso)	Descrição	Probabilidade
10	Catastrófico (muito alto)	Impede o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa múltiplas desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em alto grau.
8	Grande (alto)	Dificulta o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa grande quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em médio grau.
5	Moderado (médio)	Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa média quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em baixo grau.
2	Pequeno (baixo)	Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa pequena quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou não leva a responsabilização do gestor por ato de improbidade.
1	Insignificante (muito baixo)	Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa quantidade insignificante de desconformidades com a legislação vigente; e/ou não leva a responsabilização do gestor por ato de improbidade.

Fonte: Plano de Gestão de Riscos TJPA (PARÁ, 2019b).

Dessa maneira, o Plano de Gestão de Riscos do Tribunal de Justiça do Pará (PARÁ, 2019b) afirma que o produto a ser gerado, nessa etapa na FMEA, será o preenchimento adicional das colunas de probabilidade e impacto, nível e medida de risco, conforme Quadro 9, dando continuidade à matriz apresentada anteriormente na etapa de identificação de riscos.

Quadro 9 – Matriz de análise e avaliação de riscos – FMEA

Processo de negócio	Gestor do Risco	Evento de Risco	Causa	Consequência	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Nível de risco (P x I)	Medida de risco	Resposta ao risco	Controle existente	Controle novo

Fonte: Adaptado de Plano de Gestão de Riscos TJPA (PARÁ, 2019b)

Por fim, verifica-se a necessidade de uma correta análise de riscos para garantir a segurança de todo processo de gestão. Para isso, o TCU (2018) sugere como documentação da etapa de análise de riscos: (a) o método de análise utilizado, as fontes de informações consultadas e os participantes do processo de análise; (b) as especificações utilizadas para as classificações de probabilidade e o impacto dos riscos; (c) a probabilidade de ocorrência de cada evento, a severidade do impacto nos objetivos, assim como a análise desses elementos e o resultado de sua combinação, o risco inerente; (d) a descrição dos controles existentes e as considerações quanto à sua eficácia e o risco de controle; (e) o nível de risco residual, resultante da combinação do risco inerente e de controle.

3.5 Avaliação de risco

Um risco pode colocar em perigo os objetivos do processo ou projeto, de tal modo que, para Miranda (2021, p. 153), devemos avaliar: “O que pode dar errado? O que fazer para me proteger dos riscos?”. Para responder a tais questionamentos, é necessário ter como base os resultados da análise de riscos, verificar quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação de tal tratamento (ABNT, 2018).

Miranda (2021) considera que, nessa etapa do gerenciamento de riscos, é fundamental que as diferenças entre risco inerente e residual sejam esclarecidas. Nível de risco inerente é o risco que uma organização terá de enfrentar na ausência de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou impacto dos eventos. Resulta da combinação da

probabilidade com o impacto. Já o risco residual é aquele que ainda permanece após a resposta da administração (COSO, 2007).

Embora diversas estruturas de gerenciamento de riscos prevejam a necessidade de avaliação do risco inerente, a norma ABNT NBR ISO 31000:2018, por exemplo, não traz o conceito de risco inerente, considerando apenas o risco residual, que é aquele remanescente após o tratamento do risco.

O Plano de Gestão de Riscos do TJPA (2019) estabeleceu diretrizes para classificar os níveis de risco resultantes do processo de análise de modo consistente com os limites de exposição aceitáveis pela organização. O cálculo do produto entre o nível de probabilidade (pesos de 1 a 10) e o nível de impacto (pesos de 1 a 10) tem o resultado no domínio de 1 a 100, conforme as medidas de riscos (Quadro 10).

Quadro 10 – Escala de medida de risco

Valor	Descrição	Medida de risco
80 a 100	Extremo	São riscos inaceitáveis, e os responsáveis devem ser orientados para que os evitem ou reduzam imediatamente.
40 a 79	Alto	São riscos inaceitáveis, e os responsáveis devem ser orientados para, pelo menos, reduzi-los e controlá-los
10 a 39	Médio	São riscos que podem ser aceitáveis (toleráveis) após revisão e confirmação dos responsáveis, contudo, a aceitação do risco deve ser feita por meios formais.
4 a 9	Baixo	São riscos que podem ser aceitáveis (toleráveis) após revisão e confirmação dos responsáveis.
1 a 3	Muito baixo	São riscos aceitáveis e devem ser informados aos gestores dos ativos.

Fonte: Plano de Gestão de Riscos TJPA (PARÁ, 2019b).

O TCU (BRASIL, 2018b) aponta que uma boa prática para apoiar o processo de avaliação de riscos é estabelecer critérios para priorização e tratamento (apetite a risco, nível recomendado de atenção, tempo de resposta requerido, comunicação etc.) associados aos níveis de risco. Assim, os riscos com maiores dimensões de probabilidade e impacto terão maior classificação de prioridade em relação àqueles com menores consequências e probabilidades, requerendo estrutura para seu tratamento de acordo com seu nível de criticidade.

À vista disso, é possível verificar se um determinado risco precisa de tratamento e a prioridade para isso, se uma determinada atividade deve ser realizada, reduzida ou descontinuada, ou ainda, se controles devem ser implementados, modificados ou apenas mantidos.

Quadro 11 – Tratamento dos riscos de acordo com o nível de criticidade

Nível	Orientação para tratamento do risco	Escalonamento	Responsabilização
Extremo	É necessária ação imediata para ativamente gerenciar o risco e limitar a exposição da instituição.	Escalonamento para os gestores das unidades da administração superior (Presidência, Vice-Presidência e Corregedorias)	Presidente, Vice-Presidente e Corregedores
Alto	Análise de custo-benefício é necessária para avaliar alternativas para tratar o risco.	Escalonamento para os gestores das unidades administrativas de nível estratégico (secretários)	Magistrados e Secretários do TJPA
Médio	Monitoramento regular é necessário para garantir que a exposição ao risco é gerenciada efetivamente e que os resultados são acompanhados.	Escalonamento para os gestores das unidades administrativas de nível tático (Coordenadorias, Departamentos)	Diretores de Secretaria Judiciária, Coordenadores e Diretores de Departamento
Baixo e muito baixo	Efetivamente gerenciável por meio de procedimentos rotineiros e controles internos apropriados.	Escalonamento para os gestores das unidades administrativas de nível operacional (Divisões e Seções)	Chefes de Divisão e Chefes de Seção

Fonte: Plano de Gestão de Riscos TJPA (PARÁ, 2019b).

Dessa maneira, os resultados das combinações de probabilidade e impacto, classificados conforme a escala de níveis de risco, podem ser expressos na matriz de riscos. Essa ideia é ratificada por Pironti (2018), o qual demonstra a importância da matriz de riscos para o setor público:

Uma matriz de impacto x probabilidade, como o próprio nome induz, irá aquilatar e conjugar dois critérios para obtenção do nível de riscos: um critério de impacto e outro de probabilidade. A conjugação destes dois critérios em um diagrama de cálculo de riscos permitirá a confirmação do nível de risco da atividade verificada e, a depender do apetite do risco da entidade, determinará sua correção ou aceitação. A escala de impacto, que determina o grau de afetação do evento de risco no objetivo da entidade, pode ser qualitativa ou quantitativa, a depender do interesse e do nível de maturidade do gerenciamento de risco da entidade (PIRONTI, 2018, p. 437).

Quadro 12 – Matriz Impacto x Probabilidade

Probabilidade	Impacto				
	1 - Insignificante	2 - Pequeno	5 - Moderado	8 - Grande	10 - Catastrófico
10 - Quase certa	10 - Médio	20 - Médio	50 - Alto	80 - Extremo	100 - Extremo
8 - Provável	8 - Baixo	16 - Médio	40 - Alto	64 - Alto	80 - Extremo
5 - Possível	5 - Baixo	10 - Médio	25 - Médio	40 - Alto	50 - Alto
2 - Improvável	2 - Muito baixo	4 - Baixo	10 - Médio	16 - Médio	20 - Médio
1 - Rara	1 - Muito baixo	2 - Muito baixo	5 - Baixo	8 - Baixo	10 - Médio

Fonte: Plano de Gestão de Riscos TJPA (PARÁ, 2019b).

Portanto, com a classificação qualitativa dos pesos de impacto e probabilidade e a finalização da matriz de riscos, será possível realizar uma priorização dos riscos considerados relevantes e que serão mitigados de maneira prioritária (PIRONTI, 2018).

Nessa ideia, Miranda (2021) afirma que, de modo geral, a depender do apetite de riscos, definido pela organização, considera-se que os eventos de riscos, classificados como alto e extremo na matriz de riscos, são indicativos de necessidade de ações mitigadoras mais rígidas, ao passo que os riscos classificados como baixo e médio seriam indicativos de ações mais moderadas. No Plano de Gestão de Riscos do TJPA (PARÁ, 2019b), a estratégia padrão de resposta aos riscos deverá seguir a classificação:

- **Riscos inaceitáveis:** deverão ser priorizados quanto ao tratamento, adotando-se as estratégias de evitar ou mitigar, não havendo necessidade de se analisar o custo benefício da aplicação de controles, pois as consequências da ocorrência dos eventos de risco suplantam os custos envolvidos no controle;
- **Riscos toleráveis:** podem ser priorizados quanto ao tratamento, adotando-se as estratégias de mitigar ou compartilhar, porém devem passar por análise de custo-benefício quanto à necessidade de aplicação de controles, tomando como diretriz reduzir os níveis de risco ao máximo possível sem altos custos;
- **Riscos aceitáveis:** são riscos que a princípio são aceitos pelo gestor, não havendo necessidade de tratamento imediato, devendo apenas ser reconhecidos e monitorados quanto às ocorrências e possíveis consequências, sobretudo, para se evitar efeitos cumulativos com outros riscos.

O nível de risco expressa a magnitude de determinado evento de risco, oriundo da combinação de impacto x probabilidade, assim cada nível de risco está representado por uma área com tonalidade específica na matriz, sendo que cada área possui um intervalo de resultados em função do cálculo dos pesos atribuídos para a perspectiva impacto e probabilidade, conforme Figura 8.

Figura 8 – Tolerância ao risco x medidas de risco



Fonte: Plano de Gestão de Riscos TJPA (PARÁ, 2019b).

Ao fim e ao cabo, a finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisão com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para implementação do tratamento.

3.6 Tratamento de risco

Posteriormente à avaliação dos riscos, pela qual foi mapeada uma escala de priorização de relevância do risco para os objetivos da organização, torna-se necessária a formulação de respostas para fins de tratamento de cada risco analisado (MIRANDA, 2021). Para Oliveira (2016), o tratamento de riscos implica identificar uma série de opções, bem como avaliá-la e elaborar planos de tratamento, além de implementá-la. Nessa mesma linha, ABNT (2018) e COSO (2007) defendem que um dos benefícios da gestão de riscos é exatamente o rigor que proporciona ao processo de identificação e seleção de alternativas de respostas aos riscos.

Em contrapartida, deve-se balancear os benefícios potenciais derivados em relação ao alcance dos objetivos, face aos custos, esforços ou desvantagens da implementação dentre as formas não exclusivas ou adequadas em todas as circunstâncias de tratar riscos, como: evitar, compartilhar, mitigar, aceitar e assumir os riscos (ABNT, 2018). Nas lições de Vasconcelos (2020), evitar o risco é basicamente descontinuar as atividades que geram riscos.

A adoção de seguros, terceirizações, operações de *hedge*, entre outros, é uma forma de compartilhamento do risco com terceiros estranhos ao quadro social da organização. Nesse contexto, destaca-se a ideia do “Cisne Negro” popularizada por Taleb (2008), no qual os eventos de riscos de baixa probabilidade, como uma pandemia, podem gerar alto impacto na sociedade e consequentemente nas organizações. É um *outlier* difícil de acontecer, mas que pode ocorrer um dia, e, se ocorrer, terá efeitos catastróficos. Assim, uma das respostas básicas para evitar eventos extremos é a boa, velha e simples gestão de riscos.

Quanto a redução do risco busca-se mitigar os efeitos do risco residual para levá-lo a um patamar aceitável. Quando o risco é aceitável mediante uma avaliação custo *versus* benefício da atividade a ser desenvolvida, a administração pode deixar de adotar medidas relacionadas à gestão de risco. Por fim, quando se assume o risco, nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos (VASCONCELOS, 2020).

A partir das respostas aos riscos escolhidas, Coso (2007) preconiza a execução de atividades de controle que devem estar alinhadas à avaliação de riscos realizada. Dessa maneira, normalmente não são necessárias quando a organização opta por aceitar ou evitar risco específico. Todavia, em algumas situações, a organização pode optar por evitar determinado risco e decidir desenvolver uma atividade de controle para isso.

Segundo Coso (2007), o tratamento do risco pode ser classificado como: preventivos – controles existentes que atuam sobre as possíveis causas do risco, com o objetivo de prevenir sua ocorrência; corretivos – controles projetados para corrigir resultados indesejáveis que foram

realizados; diretivos – controles projetados para garantir que um resultado específico seja alcançado; detectivos – controles projetados para identificar situações em que resultados indesejáveis ocorreram, ou seja, são controles *a posteriori*. A aplicação prática disso na FMEA (Quadro 9), conforme o Plano de Gestão de Riscos do Tribunal de Justiça do Pará, é o preenchimento adicional das colunas respostas ao risco e controles novos.

Para reforçar a ideia, o TCU (BRASIL, 2018b) destaca que, na documentação dessa etapa, é importante incluir um plano de tratamento de riscos que identifique uma ordem de prioridade para fins de implementar ações relacionadas com a gestão de riscos e expor as razões para seleção de cada ação mitigatória, a descrição, os responsáveis, os recursos necessários, os cronogramas propostos, os planos de contingências e as formas de monitoramento.

3.7 Comunicação e consulta de risco

Até aqui já percorremos quase todas as etapas do ciclo de gerenciamento de riscos, previstas no modelo ABNT NBR ISO 31000:2018, embora uma fase muito importante para o processo, integrada a todas as outras, é a forma como está estruturada a informação e como se desenvolve a comunicação dentro da organização (MIRANDA, 2021), sendo que um dos principais desafios das últimas décadas tem sido evitar a sobrecarga de informações, posto que, com tantos dados disponíveis para mais pessoas na organização, é importante que seja fornecida a informação certa para as pessoas certas na forma e momento corretos (INTOSAI, 2007).

Para Oliveira (2016), a comunicação e a consulta buscam melhorar o entendimento que as pessoas têm dos riscos e do processo de gestão de riscos, de modo a garantir que todos considerem, adequadamente, seu papel, a estratégia da organização, quais são as prioridades de riscos e como suas responsabilidades específicas na organização se enquadram nesse contexto.

De Cicco (2009) destaca que a comunicação e a consulta são duas considerações importantes em cada etapa do processo de gestão de riscos, já que elas devem incluir o diálogo com as partes envolvidas, priorizando a consulta em vez do fluxo centralizado de informações.

A norma ABNT NBR ISO 31000:2018 afirma que a comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão. A comunicação deve facilitar a troca de informações oportunas, precisas e compreensíveis, levando em consideração a confidencialidade e a integridade da informação, assim como o direito de privacidade dos indivíduos. O Plano de Gestão de Riscos do Tribunal de Justiça do Pará (PARÁ, 2019b) propõe

que, após o preenchimento da Matriz de Análise e Avaliação de Riscos (Quadro 9), deve-se elaborar um plano de comunicação e consulta, conforme demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 – Plano de comunicação e consulta

Partes	Comunicador	Autor da Mensagem	Objetivo da comunicação	Meio de comunicação	Frequência

Fonte: Plano de Gestão de Riscos TJPA (2019).

3.8 Monitoramento de risco

O plano e o sistema de gestão de riscos devem ser monitorados, bem como a eficácia e a adequação das estratégias e dos sistemas de gestão estabelecidos para a implantação dos tratamentos de riscos. Os processos de garantia e monitoramento devem ser contínuos e dinâmicos (DE CICCIO, 2009), pois, assim como os objetivos de uma organização podem mudar, os riscos enfrentados e avaliados também passam por constantes alterações, motivo pelo qual devem ser monitorados periodicamente. As avaliações da eficácia do gerenciamento de riscos variam em alcance e frequência, a depender da relevância dos riscos avaliados e das respostas e controles implementados na gestão desses riscos (MIRANDA, 2021).

O propósito do monitoramento e da análise crítica, conforme a norma ABNT NBR ISO 31000:2018, é assegurar e melhorar a qualidade e a eficácia da concepção, implementação e resultados do processo, posto que visa detectar mudanças no contexto interno e externo, analisar eventos, obter informações adicionais para melhorar o processo de gestão de riscos e assegurar que os controles sejam eficazes e eficientes.

Para a referida norma, deve-se dar prioridade ao monitoramento de: altos riscos; possíveis falhas das estratégias de tratamento; atividades relacionadas a riscos, que apresentam uma alta incidência de mudanças; critérios de tolerância a riscos; e avanços tecnológicos, que possam oferecer alternativas de maior eficácia ou de menor custo no tratamento de riscos em vigor. Em termos gerais, as práticas de monitoramento e análise crítica podem ser: (a) monitoramento contínuo; (b) análise crítica; e (c) auditorias (TCU, 2018). Miranda (2021) aponta o método que examina e avalia a eficácia do controle interno, denominado de *control self-assessment* (CSA), bem como os *key risk indicators* (KRIs), indicadores-chave de riscos que resultam da identificação dos principais riscos de cada processo e servem para dimensionar o grau de exposição, objetivando melhorar o monitoramento e a mitigação de riscos e facilitar o relatório de risco.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo, partindo-se, inicialmente, da caracterização da pesquisa, depois por meio da análise do estudo de caso e, por último, a coleta e a análise de dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas com abordagem qualitativa.

4.1 Procedimentos metodológicos

A investigação científica, proposta nesta pesquisa, é orientada pelo método hipotético-dedutivo, o qual foi definido por Karl Popper a partir de críticas à indução, expressas em *A lógica da investigação científica*, obra publicada pela primeira vez em 1935 (GIL, 2008 *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013), sendo compreendido como método científico que possibilita ao pesquisador: identificar um problema, estabelecer hipóteses para resolvê-lo e, em seguida, testar se elas seriam falsas.

A pesquisa científica, com abordagem hipotético-dedutiva, consiste na adoção da seguinte linha de raciocínio:

[...] quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar as dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se consequências que deverão ser testadas ou falseadas (GIL, 2008, p. 12 *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 32).

Dessa maneira, a escolha do raciocínio hipotético-dedutivo se adequa à proposta deste trabalho, uma vez que se inicia com um problema, passando para a fase de observação sistemática do universo e objeto da pesquisa, posteriormente, formulam-se as hipóteses de inferência dedutiva, as quais testam a previsão da ocorrência de fatos abrangidos pela referida hipótese (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A partir da definição do método científico hipotético-dedutivo, necessário para atingir o conhecimento científico para a resolução do problema proposto, foi apresentado o processo formal e sistemático da presente pesquisa, a fim de definir a natureza, a abordagem, os objetivos, os procedimentos técnicos, os instrumentos e as técnicas de análise de resultados, conforme descritos a seguir.

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada de acordo Prodanov e Freitas (2013), visto que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática

dirigidos à solução do problema específico, de forma que se pode mitigar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA com a utilização do plano de gestão de riscos do próprio órgão.

Ainda sobre a taxonomia da abordagem do problema da pesquisa, apresenta-se como qualitativa, pois tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. (CRESWELL, W.; CRESWELL, J., 2021).

Nessa abordagem, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores efetivos do quadro de carreira do órgão, cedidos ou comissionados, exercendo ou não função de chefia, mas que, de modo necessário, participaram, direta ou indiretamente, do processamento da folha de pagamento e eram lotados na Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento (CAPP) da SGP do TJPA no biênio 2019/2020.

Segundo Yin (2016), ao fazer a entrevista semiestruturada, o pesquisador tenta compreender o mundo do participante ao falar moderadamente, ser não diretivo, manter-se neutro e com uma boa relação interpessoal, usando um protocolo de entrevista acompanhada de análise durante a realização. Portanto, para Spradley (1979, p. 3 *apud* YIN, 2016, p. 121), “deve-se aprender com as pessoas em vez de estudá-las”.

Quando o pesquisador adentra no ambiente da pesquisa qualitativa, já está coletando e analisando dados pelo simples fato de observar. A coleta de dados ocorre no ambiente cotidiano da unidade de análise através de diversos métodos, que podem ser a realização de entrevistas, revisão de documentos etc. (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2017).

Desse modo, para montar a matriz de riscos, obedecendo o processo delineado pela norma ABNT NBR ISO 31000:2018 e utilizando as métricas das escalas numéricas, previamente, convencionadas no Plano de Gestão de Riscos do TJPA, buscou-se levantar o maior número possível de eventos de riscos existentes no processamento da folha de pagamento, suas causas, fontes e consequências, a classificação tanto para probabilidade de ocorrência como para os impactos nos objetivos estratégicos, cujo produto resultou no nível de risco que é enquadrado na medida de risco. A partir disso, adotou-se uma resposta ao risco e, por fim, recomendaram-se novos mecanismos de controles.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa classifica-se como descritiva, considerando a busca em conhecer a realidade estudada e suas especificidades e, ainda, como uma investigação

exploratória, pois objetiva levantar informações acerca de um objeto determinado e delimitado a um campo a ser pesquisado (SEVERINO, 2010).

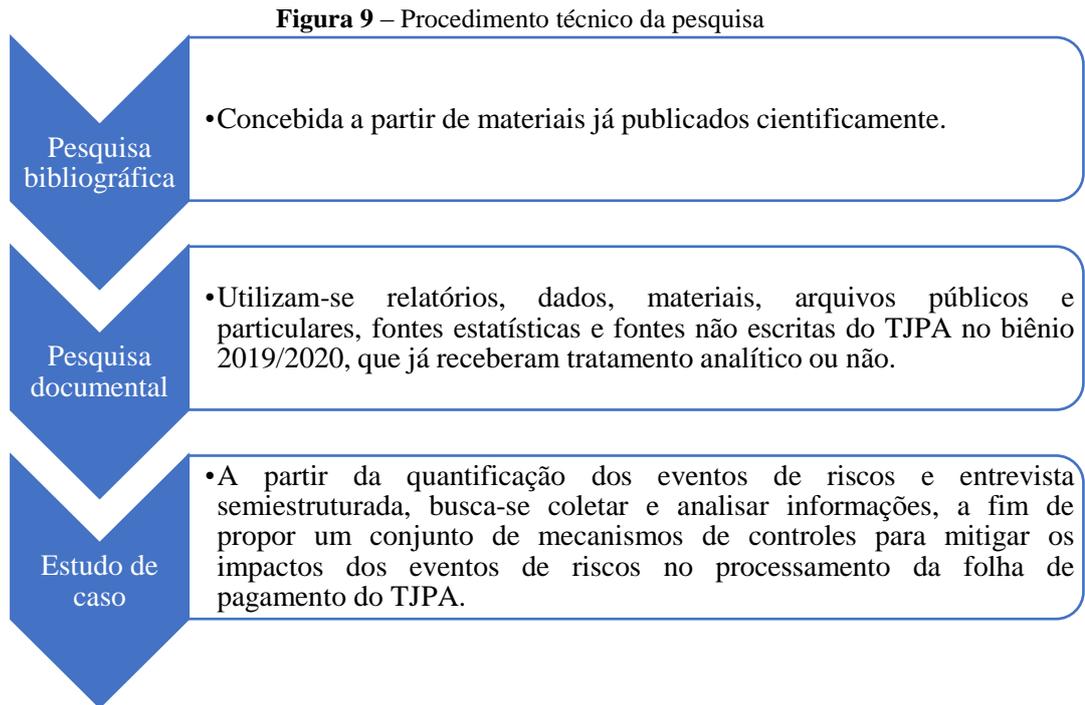
Outrossim, tendo ainda como base Severino (2010, p. 121), configura-se a pesquisa quanto aos procedimentos como estudo de caso, posto que se apresenta uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”. Busca-se estudar, exaustivamente, um objeto específico, de tal modo que possibilita o seu amplo e detalhado conhecimento, qual seja, os eventos de riscos do processamento da folha de pagamento do TJPA, obedecendo o processo delineado pela norma ABNT NBR ISO 31000:2018, que serviu de base para elaboração do Plano de Gestão de Riscos desse Egrégio Tribunal.

Yin (2010) destaca que o estudo de caso é apenas uma das maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais, à medida que a estratégia do percurso da investigação dependerá de cinco componentes: a) as questões de um estudo; b) as proposições do estudo; c) a unidade de análise; d) a lógica que une os dados às proposições; e e) os critérios para interpretar as constatações. Dessa maneira, como estamos diante de uma reunião contemporânea de acontecimentos, sobre a qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, estar-se-á diante de um estudo de caso.

Como estratégia de análise do estudo de caso, a pesquisa utilizará a triangulação, pois se trata de um processo de comparação entre dados oriundos de diferentes fontes, no intuito de tornar mais convincentes e precisas as informações, os dados, as evidências e as teorias obtidas (PRODANAV; FREITAS, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se a pesquisa como bibliográfica, visto que foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e publicações científicas (GIL, 2002; LAKATOS; MARCONI, 2003), assim como utilizou-se a pesquisa documental a partir de relatórios institucionais e registros pré-existentes do TJPA no que poderão ser extraídos do *software* MENTORH e de relatórios elaborados pelos controles internos, sendo de fontes de primeira mão – que não receberam qualquer tratamento – e fontes de segunda mão – que já tiveram os dados tratados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Percebe-se, então, que a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, conforme explica Gil (2002, p. 46): “O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica”, visto que “nem sempre fica clara a distinção entre a pesquisa bibliográfica e a documental...”. Mediante o exposto, as etapas do procedimento técnico da pesquisa podem ser mais bem visualizadas na Figura 9.

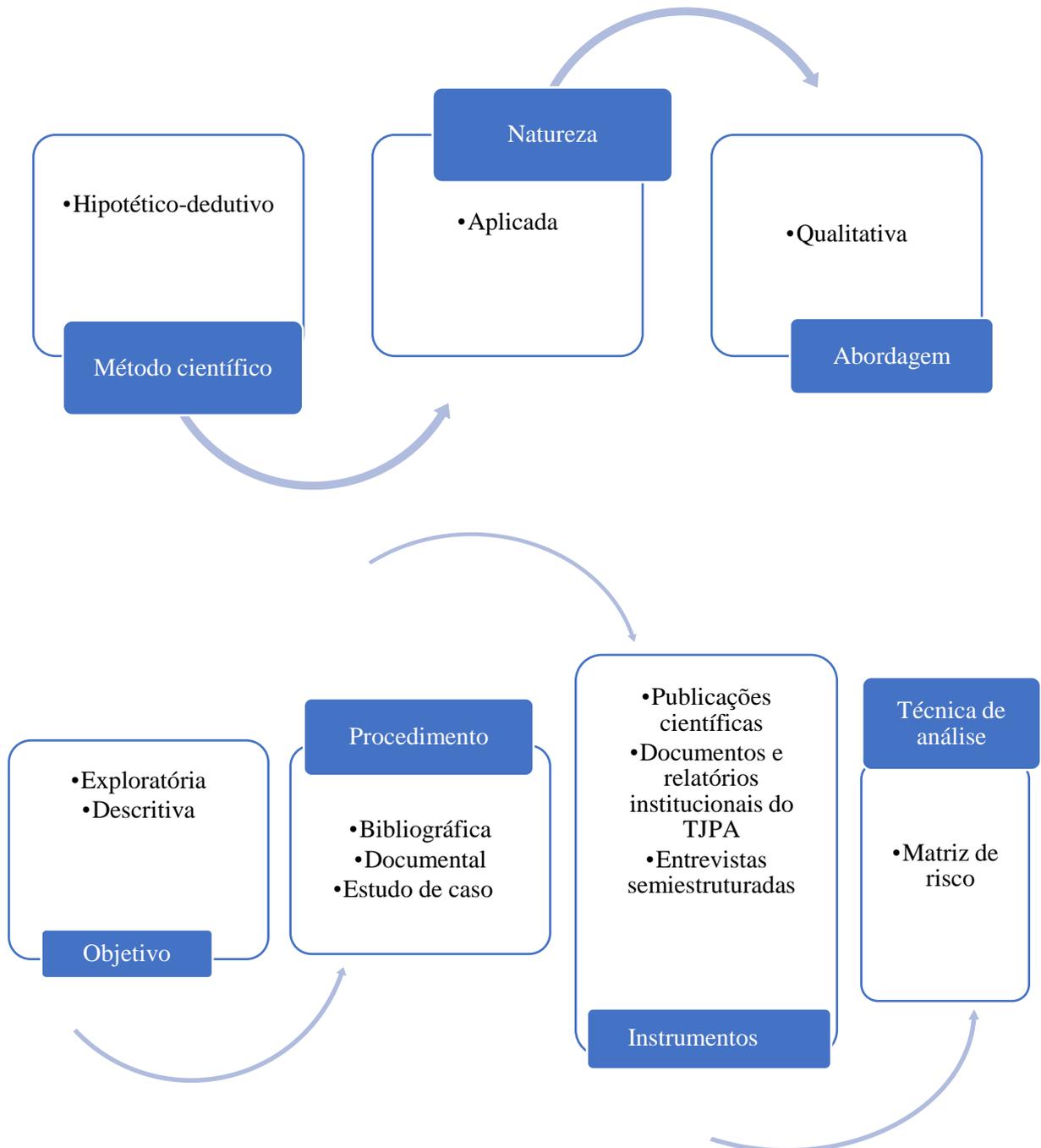


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Dentro desse contexto, como os dados foram coletados ao longo do tempo, no caso, no biênio 2019/2020, classifica-se a pesquisa como longitudinal para realizar inferências sobre as mudanças ocorridas, seus determinantes ou conseqüências (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2017).

Desse modo, considerando tamanha diversidade de terminologia no que se refere às diferentes fases que constituem a análise de conteúdo, optou-se por utilizar a destacada por Bardin (2011 *apud* SILVA; FOSSÁ, 2015) e organizada em três etapas: a) pré-análise: possui como objetivo sistematizar as ideias iniciais colocadas no quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para interpretação das informações coletadas; b) exploração material: etapa na qual será realizada a construção das operações de codificações, através de recortes dos textos em unidades de registro; c) tratamento de resultados, inferências e interpretações: quando, então, será possível captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado. Por fim, sintetiza-se a investigação científica proposta nesta pesquisa, conforme Figura 10.

Figura 10 – Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.2 Estudo de caso

A pesquisa configura-se como um estudo de caso, pois estuda um objeto específico e possibilita seu amplo e detalhado conhecimento, qual seja, os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA. Em vista disso, o estudo de caso deve ser

aplicado quando o pesquisador tiver o interesse em pesquisar uma situação singular, particular (OLIVEIRA, 2013).

De maneira geral, o estudo de caso apresentará três fases em seu desenvolvimento: (i) fase exploratória; (ii) delimitação do estudo e coleta de dados; e (iii) análise sistemática desses dados, gerando a elaboração de um relatório (LÜDKE; ANDRÉ, 2012).

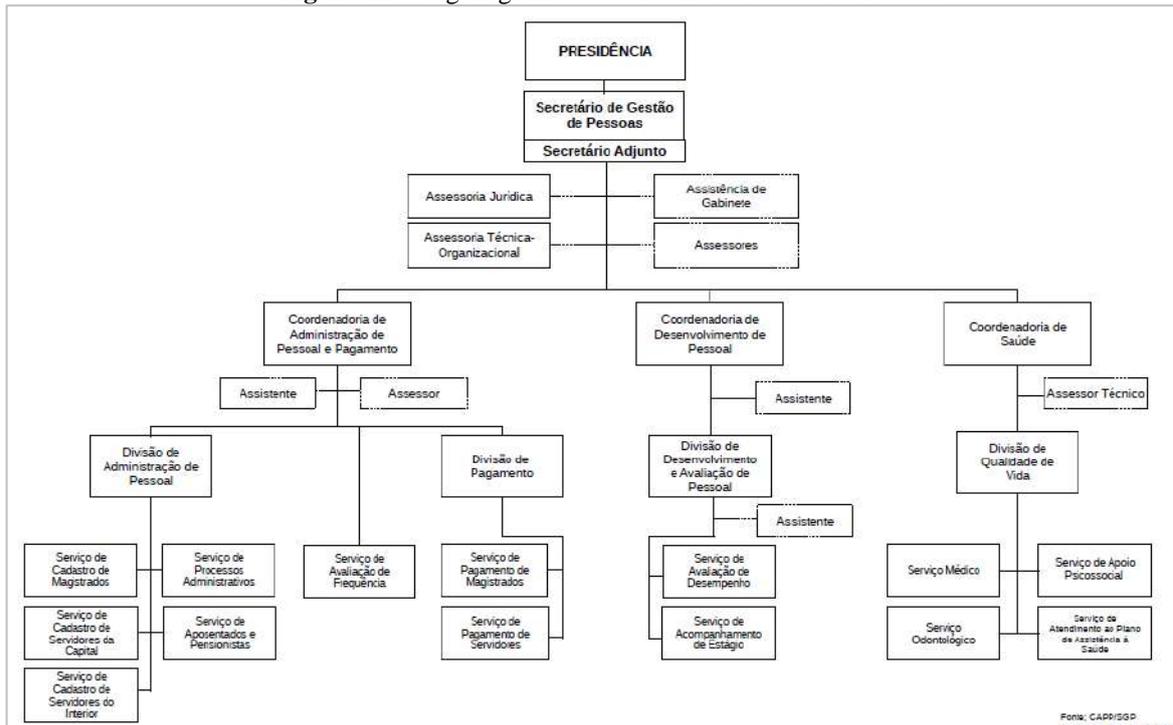
Para Yin (2010), um estudo de caso trata-se de uma investigação empírica que estuda fenômenos atuais e reais quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados, quando se baseia em várias fontes de evidência e há proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados, de modo que a combinação entre esses tipos de estudo pode gerar um projeto de estudo de caso único holístico, uma vez que se concentra em apenas uma unidade de análise.

Com base nisso, elegeu-se a Secretaria de Gestão de Pessoas do TJPA (SGP/TJPA) como local de pesquisa, tendo sido, inicialmente, criada pela Resolução nº 009, de 5 de junho de 1991, como unidade denominada de Departamento de Recursos Humanos com competências integradas à Secretaria de Administração e, através da Lei nº 6.850, de 2 de maio de 2006, foi alterada a nomenclatura de Departamento de Recursos Humanos para Departamento de Gestão de Pessoas, posteriormente, através da Resolução nº 003, de 12 de janeiro de 2011, criou-se uma única unidade administrativa denominada de Secretaria de Gestão de Pessoas, que fora ratificada pela Lei nº 7.557, de 21 de setembro de 2011, com a finalidade de contribuir efetivamente com a missão e os valores do TJPA.

A Secretaria de Gestão de Pessoas é unidade administrativa diretamente vinculada à Presidência do Poder Judiciário do Estado do Pará, responsável por:

- Planejar, executar, controlar e acompanhar a implantação e a implementação das ações de modernização de gestão de pessoas;
- Prestar assessoria aos órgãos setoriais, especificamente, quanto: à administração de pessoal, à movimentação de pessoal, ao plano de carreira, à avaliação anual de desempenho, à administração do sistema de carreiras, cargos e remuneração, ao treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, à coordenação permanente e à atualização dos sistemas de informação de pessoal, à proposição de políticas e normas de pessoal, controle dos serviços e atendimento médico e odontológico, à promoção do atendimento social dos servidores;
- Atuar preventivamente e de maneira orientadora em negociações salariais, estudos e pesquisas de ambiente visando identificar e propor soluções a problemas eventuais para melhoria do clima interno (PARÁ, 2022).

Figura 11 – Organograma da Secretaria de Gestão de Pessoas



Fonte: TJPB (2022).

Em suma, essa Secretaria, atualmente, é composta pela Assistência de Gabinete, Assessoramento, Assessoria Técnica Organizacional e Assessoria Jurídica, bem como pelas Coordenadorias: (i) Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal, composta pela Divisão de Desenvolvimento e Avaliação de Pessoal, ramificada pelo Serviço de Avaliação de Desempenho e o Acompanhamento de Estágio; (ii) Coordenadoria de Saúde, composta pela Divisão de Qualidade de Vida ramificada Serviço Médico, Odontológico, Apoio Psicossocial, e Atendimento ao Plano de Assistência à Saúde; (iii) Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento, composta pela Divisão de Administração de Pessoal, ramificada pelo Serviço de Cadastros de Magistrados e Servidores da Capital e do Interior, Processos Administrativos, Aposentados e Pensionistas, Serviço de Avaliação de Frequência e Divisão de Pagamento, ramificada pelo Serviço de Pagamento de Magistrados e Servidores.

No exercício de suas competências, a SGP adota três norteadores estratégicos:

- **Missão:** promover com excelência políticas de gestão de pessoas por meio de planejamento, execução, controle e avaliação de ações voltadas aos magistrados e servidores do Poder Judiciário.
- **Visão:** ser reconhecida pelos magistrados e servidores como uma equipe de alto desempenho institucional.
- **Valores:** ética, celeridade, modernidade e responsabilidade socioambiental (PARÁ, 2022).

Para a pesquisa, foram utilizados dois critérios necessários para definir o local a fim de mapear os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento, conforme os critérios do plano de gestão de riscos do TJPA, quais sejam: a) o primeiro referiu-se à estrutura, isto é, se a organização escolhida possuía uma unidade específica que processa a folha de pagamento em sua estrutura organofuncional; b) o segundo considera a carência de trabalhos científicos sob esse objeto de estudo no âmbito da justiça brasileira.

Em vista disso, delimitou-se a unidade administrativa da CAPP que tem entre suas competências “coordenar, acompanhar e fiscalizar a execução do processo de pagamento de pessoal” (PARÁ, 2022), pois, dentro da concepção de estudo de caso, a fase exploratória do estudo teve origem no dia a dia da instituição e com pessoas ligadas ao fenômeno estudado.

4.3 Coleta e análise de dados

Os dados foram coletados durante o mês de maio de 2022 e ocorreram por meio de entrevista que é considerada uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso (YIN, 2010). A entrevista foi classificada como semiestruturada, posto que ela se baseia em um roteiro de perguntas, embora o entrevistador tenha liberdade de fazer outras perguntas se achar necessário (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2017). Quanto à abordagem do enfoque das entrevistas semiestruturadas, tiveram como critério a especificidade com o objetivo de estimular que os entrevistados concedam respostas concretas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2017).

Desse modo, as entrevistas semiestruturadas foram aplicadas pessoalmente aos servidores lotados na CAPP da SGP/TJPA. Oportuno destacar que antes do início das entrevistas era esclarecido como o roteiro de entrevista foi dividido e como seriam processados os dados coletados, tal como foi apresentado ao servidor o Termo de Autorização para Utilização de Dados da Entrevista, o qual foi lido e assinado quando da anuência em participar da pesquisa (Apêndice C).

Foram selecionados para participar da entrevista os servidores efetivos do quadro de carreira do órgão, cedidos ou comissionados, exercendo ou não função de chefia, mas que, de modo necessário participaram, direta ou indiretamente, do processamento da folha de pagamento e eram lotados na unidade CAPP do órgão no biênio 2019/2020.

A escolha dos envolvidos, na participação das entrevistas, foi primordial para evitar que os riscos fossem vistos como geradores de conflitos, identificando culpados pelos problemas.

Nesse sentido, minimiza-se a crítica de Macieira (2008), segundo o qual o risco é um difusor da cultura da culpa, implantado para identificar os culpados por falhas.

Quadro 14 – Quantitativo de entrevistas realizadas

Entrevistados	CAPP – SGP/TJPA	Total
Gestor	1	6
Possui função de chefia	3	
Não possui função de chefia	2	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Por conseguinte, para suporte da construção da matriz de riscos, utilizou-se a análise de documentos do TJPA como Portarias, Resoluções, Política de Gestão de Riscos, Plano de Gestão de Riscos, relatórios extraídos do sistema MENTORH, fluxograma do processamento da folha de pagamento e entrevistas semiestruturadas. A construção das entrevistas tomou como base cada etapa definida na norma ABNT NBR ISO 31000:2018, sendo aplicadas a todos os entrevistados.

A unicidade do roteiro de entrevistas (Apêndice A) teve como intuito verificar os diferentes eventos de riscos que podem ocorrer no processamento da folha de pagamento do TJPA. Então, para direcionar tal roteiro e facilitar a compreensão pelos entrevistados atinentes aos objetivos da pesquisa, foi necessário especificar conceitos (Apêndice B) que direcionam ao mapeamento de riscos e controles apoiado no plano de gestão de riscos, que visa detalhar o processo de gestão de riscos previsto na política de gestão de riscos do Poder Judiciário do Estado do Pará.

Diante disso, o instrumento de coleta de dados foi constituído por perguntas do tipo abertas e fechadas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2017). Assim, o roteiro de entrevista foi dividido em quatro blocos de perguntas, que totalizaram onze perguntas sobre o processamento da folha de pagamento. O bloco I apresenta três perguntas que tratam do estabelecimento do contexto; o bloco II apresenta quatro perguntas que visam identificar uma lista de eventos de riscos; o bloco III apresenta três perguntas que visam analisar e avaliar os riscos cuja técnica utilizada foi a Matriz FMEA, que consiste na análise de causas e consequências e do modelo probabilístico de análise do grau de probabilidade e impacto, havendo a multiplicação dos dois pesos (graus) para determinar a severidade do risco e as possíveis respostas ao nível de risco; o bloco IV apresentou uma pergunta acerca dos controles existentes para tratamento dos riscos.

Na etapa do estabelecimento do contexto, buscou-se a compreensão do papel do processo na estratégia institucional, a análise do ambiente interno e externo, identificar as partes

interessadas e partes envolvidas no processo, análise e desenho de fluxograma geral do processo e, por fim, a definição do escopo da avaliação de riscos.

O papel do processo, na estratégia institucional, está contido no Planejamento Estratégico referente ao período de 2015 a 2020 no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Pará, no macrodesafio Instituição da Governança Judiciária, estabelecido pela Resolução nº 25, de 19 de dezembro de 2018, que se constitui da iniciativa estratégica para o fortalecimento do Sistema de Controles Internos a partir do desenvolvimento de metodologia, capacitação e implantação da cultura do gerenciamento de riscos, de modo a promover ações relativas ao tratamento de riscos inerentes às atividades institucionais e através da publicação da Portaria nº 3016/2019-GP, de 5 de julho de 2019, que instituiu a Política de Gestão de Riscos do TJPA, que foi detalhada no seu plano de gestão de riscos.

Nesse cenário, baseada na necessidade de gerenciar riscos críticos, destaca-se a alta relevância das despesas com pessoal nas contas públicas, uma vez que elas consomem grande parte do orçamento (CRUZ, 2001; FREITAS; DAMASCENA, 2014 *apud* ALVES; FREITAS; OLIVEIRA, 2015).

Assim, para analisar diretamente os fatores internos e externos, que impactam na execução da ação de processamento da folha de pagamento do TJPA, faz-se necessário relacionar esses fatores. Desse modo, a ferramenta utilizada para relacioná-los foi a Matriz SWOT, na qual os fatores podem ser classificados como forças e fraquezas, estando relacionados à organização, ou como oportunidades e ameaças, estando relacionados ao ambiente externo à organização. A identificação das partes interessadas, tanto interna quanto externamente, e as partes envolvidas no processo foram extraídas das entrevistas semiestruturadas.

Utilizou-se da ferramenta de qualidade denominada fluxograma para descrever o processo que está a ser avaliado quanto aos riscos e às suas interações. Já a descrição do escopo de avaliação de riscos – processo, subprocesso, atividade-fim, sistema e ambiente, que terão os riscos avaliados e tratados, foi auferida das entrevistas semiestruturadas.

Na etapa de identificação de riscos, considerando o resultado da etapa de estabelecimento do contexto e o fluxo do processo organizacional, a partir da experiência dos participantes da pesquisa em resposta à entrevista, construiu-se uma lista abrangente de eventos de riscos.

Para a identificação das causas, que são os motivos que podem promover a ocorrência do risco, delimitou-se, para possíveis respostas pelos participantes da pesquisa, as seguintes fontes de riscos: pessoas, processos, sistemas, infraestrutura física, tecnologia, eventos externos

– ambientais, econômicos, políticos, sociais, tecnológicos, infraestrutura, legais/jurídicos, governança e planejamento.

A partir disso, procurou-se averiguar sobre as consequências dos eventos de riscos descritos. Já na etapa de análise dos riscos, são calculados os níveis de riscos dos eventos identificados e apreciados pelos participantes da pesquisa, através dos critérios de probabilidade (Quadro 7) e impacto (Quadro 8), já definidos do Plano de Gestão de Riscos do TJPA.

A multiplicação entre os valores de probabilidade e impacto definiu o nível de risco, ou seja, o provável impacto nos objetivos do processo organizacional.

Quadro 15 – Cálculo do risco

$$NR = NP \times NI$$

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Em que:

NR: nível de risco inerente

NP: nível de probabilidade do risco

NI: nível de impacto do risco

O resultado do cálculo apresenta a matriz de impacto e probabilidade (Quadro 12 – Matriz Impacto x Probabilidade) e as faixas de medidas de risco (Quadro 10 – Medidas de riscos), que serviram de suporte para a etapa de avaliação de riscos e delimitaram para tratamento os classificados como alto e extremo, pois são os que necessitam de ações mitigadoras mais rígidas.

Nesse contexto, o critério de priorização e tratamento, associados aos níveis de risco nesta pesquisa, foram os eventos de riscos que apresentam medida de risco de 40 a 79 (alto) e 80 a 100 (extremo).

Posteriormente, cada risco identificado foi relacionado a uma opção de tratamento, sendo que essa escolha de opção pelos participantes da pesquisa poderia ser: mitigar – quando a implementação de controles apresenta um custo-benefício adequado; compartilhar – transferir parte do risco, reduzindo a probabilidade e/ou impacto; evitar – descontinuar as atividades que geram o risco; aceitar – conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos já existentes; e assumir o risco de modo que nenhuma medida é adotada.

Após a delimitação da resposta ao risco, esta pesquisa não visou especificar e detalhar quem serão os responsáveis pelos controles, quais são os prazos e como será realizado o monitoramento dos controles.

Até aqui já percorremos quase todas as etapas do ciclo de gerenciamento de riscos, previstas no Plano de Gestão de Riscos do TJPA com base no modelo ABNT NBR ISO 31000:2018, restando as etapas de comunicação, consulta e monitoramento do risco.

Por outro lado, como a pesquisa visa propor um conjunto de mecanismos de controles capazes de mitigar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA, não se pretende garantir o fluxo de informações entre as partes interessadas e as partes envolvidas, monitorar a eficácia e a adequação das estratégias de gestão de riscos tampouco obter retorno de informação que possa influenciar a tomada de decisão do órgão. Por isso, as etapas de comunicação, consulta e monitoramento não serão exploradas, sendo, portanto limitações da pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa diante da abordagem qualitativa, a partir das técnicas de pesquisa já apresentadas quanto à definição dos procedimentos metodológicos.

5.1 Matriz dos eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do Tribunal de Justiça do Estado do Pará

5.1.1 Estabelecimento do contexto

O papel do processamento da folha de pagamento, na estratégia institucional no âmbito do TJPA, justifica-se pelo elevado dispêndio orçamentário, pela iniciativa de gerenciamento de riscos, delimitada no Planejamento Estratégico, e pelo estabelecimento da política de gestão de riscos, que foi detalhada no seu plano de gestão.

Segundo Bernard, Queiroz e Boisvert (2001, p. 10), “o processo de gestão da folha de pagamento, apesar de ser uma atividade de suporte, pode trazer grandes benefícios se for analisado cuidadosamente, e medidas corretivas forem adotadas para aprimorar este processo”. Em razão disso, faz-se necessária uma atenção maior a tal processo.

Com o intuito de equilibrar os interesses das partes na execução da atividade e no processo de gerenciamento dos riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA, demonstra-se, no Quadro 16, as partes interessadas e envolvidas, bem como descreve-se o escopo da avaliação dos riscos, quais sejam: o processo de negócio, o subprocesso, o ativo, a atividade-fim, o sistema e o ambiente da pesquisa.

Quadro 16 – Escopo da avaliação de riscos e partes interessadas e envolvidas

(continua)

Processo de negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de pessoas
Subprocesso	<ul style="list-style-type: none"> • Folha de pagamento de servidores e magistrados
Ativo	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de folha de pagamento
Atividade-fim	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pagamento de pessoal
Sistema	<ul style="list-style-type: none"> • MENTORH
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento
Partes interessadas	
Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Presidência do TJPA • Secretaria de Gestão de Pessoas • Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças • Secretaria de Controle Interno

(conclusão)

Partes interessadas	
Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Nacional de Justiça • Tribunal de Contas do Estado do Pará • Tribunal de Contas da União • Instituto de Gestão Previdência do Estado do Pará • Ministério do Trabalho e Previdência • Receita Federal do Brasil • Instituições bancárias credenciadas • Sociedade civil
Partes envolvidas (internas)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento • Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal • Coordenadoria de Saúde • Coordenadoria de Orçamento • Coordenadoria Geral de Arrecadação • Departamento Financeiro • Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística • Divisão de Auditoria • Serviço de Concessão de Diárias e Passagens Aéreas

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas semiestruturadas (2022).

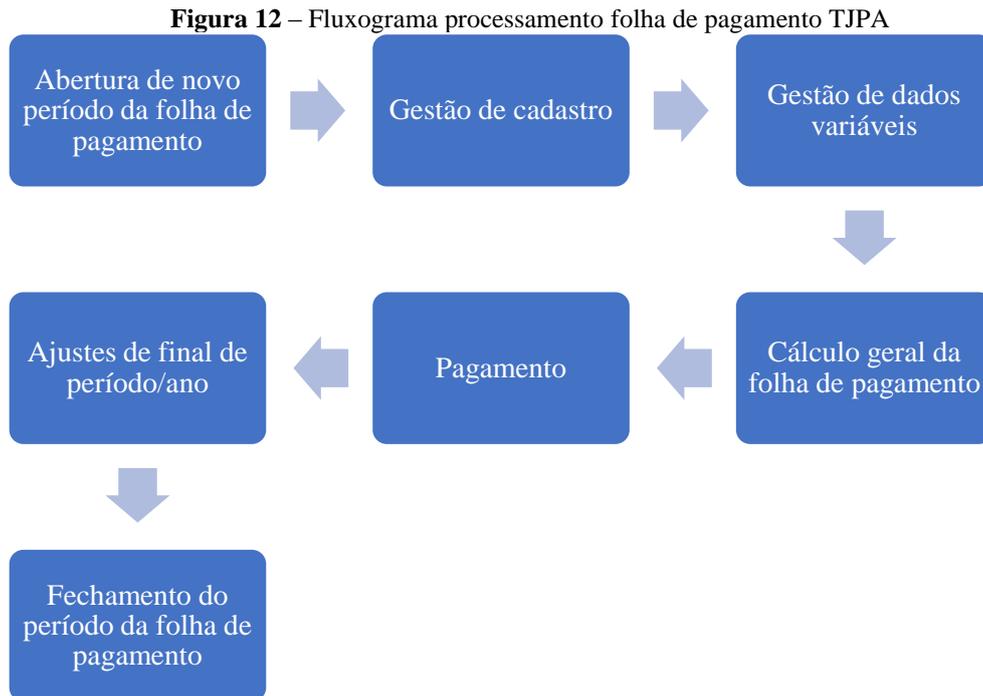
Com relação à análise ambiental, que evidencia os pontos fortes e pontos fracos (fatores internos) e ameaças e oportunidades (fatores externos) relacionados ao processamento da folha de pagamento do TJPA, utilizou-se a Matriz SWOT.

Quadro 17 – Matriz SWOT

	S (Strengths) Ponto fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Boa qualificação da equipe de gestão de folha de pagamento; • Existência de sistema para gestão de pessoas e folha de pagamento (MENTORH); • Crescente maturidade organizacional em planejamento e gestão estratégica; • Geração de relatórios para controle e suporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de customizações importantes no MENTORH, obrigando controle paralelo via planilhas do MS Excel; • Ausência de <i>workflow</i> bem definido; • Deficiência no processo de monitoramento e controle; • Centralização de processos em pessoas.
	O (Opportunities) Oportunidades	T (Threats) Ameaças
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação do E-social para integração das informações fiscais, previdenciárias, trabalhistas e de controle; • Adoção do processo de gestão de riscos no Planejamento Estratégico no Poder Judiciário Nacional (2015-2020). 	<ul style="list-style-type: none"> • Contingenciamento orçamentário; • Estudo de viabilidade para modificação do sistema de gestão de pessoas e folha de pagamento (MENTORH).

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas semiestruturadas (2022).

Por fim, apresenta-se o fluxograma para melhor visualização e entendimento das entradas, saídas e interações do processamento da folha de pagamento do TJPA.



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas semiestruturadas (2022).

- **Gestão de cadastro de servidores e magistrados** é ativada toda vez que se cria ou modifica um cadastro ou fornece informações referentes aos cadastros existentes;
- **Gestão de dados variáveis** é permanentemente ativada e consiste na coleta de dados via processos administrativos, realização de ajustes, inserções, correções e lançamentos de proventos e descontos, desligamentos, afastamentos etc.;
- **Cálculo geral da folha** é realizado mensalmente pelo sistema;
- **Pagamento** é ativado mensalmente com o envio de arquivo para processamento no banco credenciado, liberação de contracheque e pagamento financeiro ao servidor/magistrado;
- **Ajustes de final de período/ano** são realizados, mensal ou anualmente, através de conferências, conciliações, produção de relatórios aos usuários internos/externos e entrega de obrigações acessórias aos órgãos de fiscalização.

5.1.2 Identificação de risco

Tomando como base as informações da contextualização do risco, as quais são relevantes para a etapa atual, que é a identificação dos riscos, através das entrevistas semiestruturadas, foram identificados 32 (trinta e dois) eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA, contudo, realizou-se uma consolidação, restando apenas 19

(dezenove) eventos de riscos (Quadro 18), devido ao agrupamento dos riscos similares e outros que foram excluídos, pois não se vinculavam ao risco do negócio.

Quadro 18 – Matriz de riscos do processamento da folha de pagamento TJPA

(continua)

ID	Evento de risco	Causa	Fonte	Consequência
R#1	Pagamento retroativo de remuneração, auxílios e benefícios	Erro de cálculo	Pessoas	1) Onera o orçamento com gasto imprevisto
		Ausência de disponibilidade financeira	Planejamento	2) Judicialização
		Mudança na legislação	Eventos externos	3) Apontamento de auditoria
R#2	Lançamentos manuais de vantagens, descontos, benefícios e auxílios.	Registro extemporâneo	Processos	1) Pagamento a maior/menor ao servidor/magistrado 2) Pagamento em atraso/a maior/a menor de impostos e contribuições
		Ausência de parametrização no sistema	Sistemas	3) Apontamento de auditoria
R#3	Atraso no recebimento das informações de movimentação de magistrados.	Alta rotatividade dos magistrados nas comarcas.	Processos	1) Pagamento em atraso 2) Onera o orçamento com gasto imprevisto 3) Apontamento de auditoria
R#4	Indisponibilidade total da infraestrutura tecnológica do TJPA.	Indisponibilidade de <i>hardware</i> , rede, servidor, refrigeração e alagamento da sala do datacenter.	Eventos externos tecnológicos	1) Atraso no fechamento da folha de pagamento do TJPA 2) Apontamento de auditoria
R#5	Sobrecarga de trabalho	Recebimento de muitos processos administrativos no Sistema Integrado da Gestão Administrativa Documental (SIGADOC).	Pessoas Processos Governança	1) Atraso na prestação das informações 2) Atraso de pagamento ao servidor e magistrado 3) Apontamento de auditoria

(continuação)

ID	Evento de risco	Causa	Fonte	Consequência
R#6	Publicação com data retroativa de exoneração e vacância de servidores e magistrados.	Dificuldade de integração dos processos administrativos de exoneração com o período de fechamento da FOPAG.	Processos	1) Pagamentos indevidos para servidores que já não estão em atividade
				2) Apontamento de auditoria
R#7	Pagamento na exoneração/aposentadoria de períodos de férias e licença-prêmio acumulados para servidores.	Ausência de uma política efetiva que delimite o prazo máximo para o gozo do período de férias e licença-prêmio.	Processos	1) Onera o orçamento com gasto imprevisto
			Governança	2) Apontamento de auditoria
R#8	Atraso no recolhimento de impostos e contribuições	Erro humano	Pessoas	1) Pagamento de multas e juros
				2) Pendência cadastral junto a Fazenda Nacional
		Indisponibilidade do sistema	Eventos externos tecnológicos	3) Apontamento de auditoria
		Ausência de controle	Processos	
Ausência de disponibilidade financeira	Planejamento			
R#9	Atraso, omissão ou incompletude na entrega de obrigações acessórias.	Erro humano	Pessoas	1) Pagamento de multa;
				2) Notificação fiscal
		Indisponibilidade do sistema	Eventos externos tecnológicos	3) Inconsistências de informações do servidor/magistrado
				Ausência de controle
Ausência de treinamento e capacitação	Governança			
R#10	Desatualização com relação as mudanças da legislação trabalhista, previdenciária e tributária.	Ausência de treinamento e capacitação	Governança	1) Probabilidade maior de ocorrer erros e incorreções na prestação das informações
				2) Pagamento de multa e juros
				3) Apontamento de auditoria

(continuação)

ID	Evento de risco	Causa	Fonte	Consequência
R#11	Atraso/não envio de informações aos órgãos de controle interno e externo.	Erro humano	Processos	1) Penalidades administrativas, trabalhistas, tributárias e previdenciárias
		Ausência de controle	Governança	2) Apontamento de auditoria
Planejamento				
R#12	Desatualização, omissão e erro nas informações e nos parâmetros do cadastro de servidores e magistrados.	Erro humano	Processos	1) Crédito bancário indevido
				2) Envio de informações trabalhistas, tributárias e previdenciárias incorretas
				3) Pagamento a maior/menor ao servidor/magistrado
		Ausência de controle	Eventos externos ambientais	4) Dificuldade na localização de servidores, magistrados, dependentes e pensionistas
R#13	Risco ocupacional físico	Ruído	Infraestrutura física	1) Dificuldade de concentração na realização das atividades
				2) Ausência de sigilo nas informações
				3) Apontamento de auditoria
R#14	Indisponibilidade total/parcial do sistema MENTORH	Atualização malsucedida pelo contratado (OSM); Atualização malsucedida pelo TJPA que inviabiliza o uso do sistema	Eventos externos tecnológicos	1) Atraso no fechamento da folha de pagamento do TJPA
				2) Apontamento de auditoria
R#15	Importação manual de uma única rubrica de pagamentos atrasados para o sistema MENTORH	Fragilidade na importação no sistema MENTORH	Sistemas	1) Pagamentos indevidos
		Erro humano	Pessoas	2) Apontamento de auditoria

(conclusão)

ID	Evento de risco	Causa	Fonte	Consequência
R#16	Centralização de atividades em um único servidor	Redução do quadro de servidores	Pessoas	1) Atraso nas entregas
		Burocracia		Governança
R#17	Previsão orçamentária dos gastos com pessoal e encargos sociais incorreta	Ausência de controle	Processos	1) Cortes nos gastos com pessoal e encargos sociais
		Ausência de sistema informatizado	Sistemas	2) Apontamento de auditoria
R#18	Transmissão do arquivo bancário referente ao pagamento de novos registros de pensão alimentícia de servidores e magistrados.	Má funcionalidade do Sistema MultiservNet, que é o gerenciador de crédito de folha de pagamento do Banco do Estado do Pará S.A (Banpará)	Eventos externos tecnológicos	1) Atraso no fechamento da folha de pagamento do TJPA
				2) Não repasse financeiro ao pensionista
				3) Apontamento de auditoria
R#19	Cadastro no Sistema de Controle de Margem Consignável (SCMC) nos bancos consignatários.	Erro de cadastro (parcelas, valores, datas)	Processos	1) Inscrição do servidor junto ao órgão de proteção ao crédito
		Ausência de controle	Sistemas	2) Multas e juros para pagamento aos bancos consignatários
			Eventos externos	3) Bloqueio da margem consignável do servidor e magistrado

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas semiestruturadas (2022).

Dentro desse contexto de identificação de riscos, é imprescindível salientar alguns eventos de riscos: R#2 – Lançamentos manuais de vantagens, descontos, benefícios e auxílios; R#9 – Atraso, omissão ou incompletude na entrega de obrigações acessórias; R#10 – Desatualização das mudanças da legislação trabalhista, previdenciária e tributária; R#12 – Desatualização, omissão e erro nas informações e parâmetros do cadastro de servidores e magistrados.

Assim, percebe-se que um dos riscos inerentes ao processamento da folha de pagamento do TJPA é oriundo do erro humano devido à necessidade dos diversos cadastros e lançamentos do sistema MENTORH serem realizados manualmente.

Cita-se como exemplo desses lançamentos manuais o registro das rubricas de: auxílio-doença, auxílio natalidade, auxílio saúde, comissões, férias e 13º salário referente à exoneração, horas extras do juizado especial, horas-aulas dos servidores que ministram cursos de formação na Escola Judicial, indenização de férias e licença-prêmio não gozada, plantão, perícia médica de saúde, substituições, diferença de progressão funcional, ressarcimento de faltas e atrasos, registro de pensões alimentícias, viabilidade dos novos servidores e magistrados, vantagens e descontos atrasados do mesmo exercício e de exercícios anteriores, devoluções diversas, diferença de subsídio dos magistrados, abono pecuniário de férias dos magistrados, ajuda de custo dos magistrados, redutor constitucional em folha suplementar de rendimentos recebidos acumuladamente (RRA) ou de passivos, descontos de adesão aos sindicatos e plano odontológico, desconto previdenciário de servidores com representação incorporada externa e requisitados, desconto de suprimento de fundos e ajuda de custo, importação de rubricas referente às diárias pagas no mês e rateio das diligências realizadas pelos oficiais de justiça no mês.

Desse modo, foi apontando, a partir das entrevistas semiestruturadas, o evento de risco R#12 (desatualização, omissão e erro nas informações e parâmetros do cadastro de servidores e magistrados) como uma das causas do R#2 (lançamentos manuais de vantagens, descontos, benefícios e auxílios), conforme demonstrado no Quadro 19.

Quadro 19 – Eventos de riscos: cadastros versus lançamentos manuais

(continua)

Evento de risco	Média de gastos anual (R\$)	Causa	Consequência
Gratificação de plantão judiciário/administrativo dos servidores	2.427 mil	Erro humano de cadastro	1) Pagamento em duplicidade
Auxílio transporte dos servidores	131 mil	Erro humano de cadastro	1) Pagamento acumulado em uma só competência
Vantagem variável de substituição de cargos comissionados do TJPA pelos servidores requisitados de Prefeitura	181 mil	Redução do quadro de servidores próprios do TJPA Erro humano de cadastro	1) Pagamento a maior ou a menor
Desconto de faltas/atrasos de servidores	98 mil	Erro humano no módulo de frequência no sistema MENTORH	1) Cancelamento de todas as faltas/atrasos que ainda estão no prazo para serem abonadas.

(continuação)

Evento de risco	Média de gastos anual (R\$)	Causa	Consequência
Desconto de faltas/atrasos de servidores	98 mil	Erro humano no módulo de frequência no sistema MENTORH	2) Reflexo nos dias de férias, adicional de tempo de serviço e licença-prêmio. 3) Atraso no processamento da folha de pagamento devido chamado junto a OSM (Sistema MENTORH) para reversão do erro.
Folha de pagamento – décimo terceiro salário dos servidores e magistrados	71.517 mil	<p>Erro humano de preenchimento do cabeçalho do arquivo para envio ao banco</p> <p>Ausência de parametrização no sistema MENTORH para gerar uma folha de 13º salário segregada da folha de dezembro</p>	<p>1) Gerar, processar e pagar duas vezes a folha como se fosse do mês de dezembro.</p> <p>2) Atraso no processamento da folha de pagamento.</p>
Atualização da tabela de retenção de imposto de renda (IRRF) dos servidores e magistrados	116 mil	<p>Erro humano de cadastro de centavos entre as faixas</p> <p>Ausência de parametrização no sistema MENTORH para gerar automaticamente a atualização</p>	<p>1) Erro a maior/menor na retenção do imposto de renda.</p> <p>2) Sujeito à autuação fiscal</p>
Gratificação de acumulação em unidades judiciárias dos magistrados	4.608 mil	Erro humano de cadastro	1) Pagamento a maior ou a menor
Pagamento do 1/3 (um terço) constitucional de férias dos magistrados	4.471 mil	<p>Erro humano de cadastro</p> <p>Não conformidade com a escala de férias</p> <p>Deferimento das férias após fechamento da folha de pagamento</p>	<p>1) Impacto na previsão orçamentária e financeira mensal.</p> <p>2) Impacto operacional na comarca devido à ausência do magistrado.</p>
Abono pecuniário de férias dos magistrados	1.112 mil	<p>Erro humano de cadastro</p> <p><i>Workflow</i> no ano de 2020 ainda não estava bem definido</p> <p>Ausência de controle entre o sistema de benefício de plano de saúde do TJPA e a operadora de plano de saúde.</p>	1) Impacto na previsão orçamentária e financeira

(conclusão)

Evento de risco	Média de gastos anual (R\$)	Causa	Consequência
Utilização do plano de saúde do TJPA por servidores exonerados e seus dependentes e por dependentes de servidores falecidos	20 mil	Erro humano de cadastro	1) Pagamentos indevidos à operadora de plano de saúde
		Ausência de controle entre o sistema de benefício de plano de saúde do TJPA e a operadora de plano de saúde	

Fonte: Elaborado com base nas entrevistas semiestruturadas e nos relatórios do sistema MENTORH (2022).

Devido ao significativo valor da média de gastos anual, demonstrado com os riscos listados acima (Quadro 19), conclui-se que elementos manuais, no processo de folha de pagamento do TJPA, podem ser menos confiáveis do que elementos automatizados, visto que podem ser mais facilmente contornados, ignorados ou transgredidos e mais propensos a erros e simples enganos. Não se pode pressupor, portanto, consistência na aplicação de lançamentos e controles manuais.

Ainda nesse contexto do evento de risco R#12 (Desatualização, omissão e erro nas informações e parâmetros do cadastro de servidores e magistrados), foram apontados, nas entrevistas semiestruturadas, riscos oriundos da concessão de licenças aos servidores que podem impactar no processo de folha de pagamento do TJPA: a) licença saúde para servidores exclusivamente comissionados; b) licença por motivo de doença em pessoa da família para servidores efetivos.

No caso de licença saúde, o servidor exclusivamente comissionado deve se afastar de suas atividades se teve uma doença ou sofreu um acidente que o deixou impossibilitado de exercer sua profissão, sendo obrigação do TJPA cobrir seu afastamento durante o período de até quinze dias, mas, se houver necessidade de se ausentar por mais de quinze dias, essa obrigação deve ser transferida para o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Todavia, se houver morosidade no controle de perícia médica e de integração de informações, bem como erro no cadastro no sistema MENTORH pelo Serviço Médico do TJPA, pode gerar impactos financeiros no processamento da folha de pagamento, uma vez que esse Egrégio Tribunal assume os dias de remuneração que são de responsabilidade do INSS.

Já a licença por motivo de doença em pessoa da família do servidor efetivo deve ser concedida com remuneração integral no primeiro mês, com 2/3 (dois terços) da remuneração, quando exceder de um até seis meses, com 1/3 (um terço) da remuneração quando exceder de seis até 12 doze meses, e por fim, sem remuneração, a partir do 12º (décimo segundo) e até o

24º (vigésimo quarto) mês. Entretanto, caso haja morosidade ou erro de cadastro das informações pelo Serviço Médico do TJPA, a realização do escalonamento da remuneração fica prejudicado na competência de processamento e pagamento da folha de pagamento.

Com relação ao evento de risco R#9 (Atraso, omissão ou incompletude na entrega de obrigações acessórias), foi especificada, na entrevista semiestruturada, a possibilidade de ocorrer a incompletude no preenchimento e envio da Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF) referente aos rendimentos isentos e não tributáveis nas condições da legislação específica, que são pagos aos servidores e, por sua vez, não informados à Receita Federal do Brasil (RFB), podendo gerar retrabalho para retificação das informações ou até autuação fiscal.

Por fim, o destaque do evento de risco R#10 (Desatualização das mudanças da legislação trabalhista, previdenciária e tributária), no que concerne ao Fator Acidentário de Prevenção (FAP), que é um multiplicador e varia anualmente de 0,5000 a 2,0000, a ser aplicado sobre as alíquotas de 1%, 2% ou 3% da tarifação coletiva por subclasse econômica, refere-se aos incidentes sobre a folha de pagamento dos servidores para custear aposentadorias especiais e benefícios decorrentes de acidentes de trabalho dos dois últimos anos.

Todavia, se não houver uma equipe de Segurança de Trabalho e Assessoria Jurídica coesas com a equipe de processamento da folha de pagamento do TJPA, pode ser aplicada uma alíquota diferente da atividade econômica exercida pelo órgão ou inconsistências de cálculo, que podem gerar pagamentos a maior ou menor, contestações fiscais, multa e juros exigidos pela Previdência Social.

5.1.3 Análise e avaliação de risco

Para a análise dos 19 (dezenove) eventos de riscos mapeados, utilizou-se o método quantitativo que calcula o nível de risco a partir da classificação obtida nas entrevistas semiestruturadas através das escalas de impacto (Quadro 7) e probabilidade (Quadro 8), construídas no Plano de Gestão de Riscos de modo compatível com o contexto e objetivos específicos da atividade desenvolvida pelo TJPA, apoiados nas boas práticas aplicadas na gestão de riscos e na norma ABNT NBR ISO 31000:2018.

No processo de avaliação de riscos, considerou-se o nível de risco inerente que resulta da combinação da probabilidade com o impacto, logo os riscos, com maiores dimensões de probabilidade e impacto, terão maior classificação de prioridade, em relação àqueles com menores consequências e probabilidades, requerendo estrutura para seu tratamento de acordo com seu nível de criticidade.

Quadro 20 – Matriz de riscos do processamento da folha de pagamento TJPA

(continua)

ID	Aspecto ou Dimensão	Evento de risco	Probabilidade	Impacto	Nível de risco	Medida de risco
R#1	Operacional suporte	Pagamento retroativo de remuneração, auxílios e benefícios	5 - médio	5 - médio	25	Médio
	Financeiro/ orçamentário					
	Legal					
R#2	Operacional suporte	Lançamentos manuais de vantagens e descontos	5 - médio	5 - médio	25	Médio
R#3	Financeiro/ orçamentário	Atraso no recebimento das informações de movimentação de magistrados	5 - médio	5 - médio	25	Médio
	Operacional suporte					
R#4	Financeiro/ orçamentário	Indisponibilidade total da infraestrutura tecnológica do TJPA	2 - baixo	10 - muito alto	20	Médio
	Operacional suporte					
R#5	Financeiro/ orçamentário	Sobrecarga de trabalho	5 - médio	5 - médio	25	Médio
	Operacional suporte					
	Legal					
R#6	Financeiro/ Orçamentário	Publicação com data retroativa de exoneração e vacância de servidores e magistrados	5 - médio	8 - alto	40	Alto
	Operacional suporte					
R#7	Financeiro/ orçamentário	Pagamento na exoneração/aposentadoria de períodos de férias e licença prêmio acumulados para servidores	5 - médio	8 - alto	40	Alto
	Operacional suporte					
R#8	Financeiro/ orçamentário	Atraso no recolhimento de impostos e contribuições	5 - médio	10 - muito alto	50	Alto
	Imagem/ reputação					
	Operacional suporte					
	Legal					
R#9	Financeiro/ orçamentário	Atraso, omissão ou incompletude na entrega de obrigações acessórias	5 - médio	8 - alto	40	Alto
	Legal					
	Operacional suporte					

(continuação)

ID	Aspecto ou Dimensão	Evento de risco	Probabilidade	Impacto	Nível de risco	Medida de risco
R#10	Financeiro/ orçamentário	Desatualização das mudanças da legislação trabalhista, previdenciária e tributária	5 - médio	8 - alto	40	Alto
	Imagem/ reputação					
	Legal					
	Operacional suporte					
R#11	Financeiro/ orçamentário	Atraso/não envio de informações aos órgãos de controle interno e externo	5 - médio	8 - alto	40	Alto
	Imagem/ reputação					
	Legal					
	Operacional suporte					
R#12	Financeiro/ orçamentário	Desatualização, omissão e erro nas informações e nos parâmetros do cadastro de servidores e magistrados	5 - médio	8 - alto	40	Alto
	Legal					
	Operacional suporte					
R#13	Operacional suporte	Risco ocupacional físico	10 - muito alto	5 - médio	50	Alto
R#14	Financeiro/ orçamentário	Indisponibilidade total/parcial do sistema MENTORH	5 - médio	10 - muito alto	50	Alto
	Operacional suporte					
R#15	Financeiro/ orçamentário	Importação manual de uma única rubrica de pagamentos atrasados para o sistema MENTORH	5 - médio	10 - muito alto	50	Alto
	Operacional suporte					
R#16	Financeiro/ orçamentário	Centralização de atividades em um único servidor	5 - médio	8 - alto	40	Alto
	Legal					
	Operacional suporte					
R#17	Financeiro/ orçamentário	Previsão orçamentária dos gastos com pessoal e encargos sociais incorreta	8 - alto	10 - muito alto	80	Extremo
	Legal					
	Operacional suporte					
R#18	Financeiro/ orçamentário	Transmissão do arquivo bancário referente ao pagamento de novos registros de pensão alimentícia de servidores e magistrados	10 - muito alto	10 - muito alto	100	Extremo
	Operacional suporte					

						(conclusão)
ID	Aspecto ou Dimensão	Evento de risco	Probabilidade	Impacto	Nível de risco	Medida de risco
R#19	Financeiro/ orçamentário	Cadastro no Sistema de Controle de Margem Consignável (SCMC) nos bancos consignatários	8 - alto	10 - muito alto	80	Extremo
	Imagem/reputação					
	Operacional suporte					

Fonte: Elaborado com base nas entrevistas semiestruturadas (2022).

O processo de análise de riscos, a partir da multiplicação dos pesos de impacto pelos pesos da probabilidade de ocorrência, resultou na determinação do grau de severidade e permitiu a confirmação do nível de risco no processamento da folha de pagamento do TJPA, sendo que cada nível de risco está representado por uma área com tonalidade específica e a depender do apetite do risco, determinado no plano de gestão de riscos do órgão, determinará sua correção ou aceitação, de modo que também a identificação das causas, consequências, fontes dos eventos de riscos (Quadro 18) complementa a matriz de riscos elaborada.

Com a finalização da matriz, será possível, na etapa de avaliação, realizar uma priorização dos riscos considerados relevantes e que serão mitigados de maneira prioritária, sobretudo, os eventos de riscos classificados como “Alto” e “Extremo” na matriz de riscos, que são indicativos de necessidade de ações mitigadoras mais rígidas, ao passo que os riscos classificados como “Baixo” e “Médio” seriam indicativos de ações mais moderadas de acordo com o domínio de 1 a 100 das medidas de riscos (Quadro 10).

Dessa forma, considerando o Quadro 20, o ideal é que os riscos com severidade médio (faixa verde), os quais são aceitáveis, devem ser monitorados. Os riscos com severidade alto (faixa amarelo) são pontos de atenção, sendo assim devem ser monitorados e definidos os controles. Os riscos com severidade extremo (faixa vermelho) devem ser alvo de providências imediatas, definindo controles a serem realizados no menor tempo possível para que sejam minimizados e seu grau de impacto seja atenuado, além de serem monitorados.

Assim, nesta pesquisa, o critério de priorização e tratamento, associado aos níveis de risco, são apenas os onze eventos de riscos que apresentam medida de risco de 40 a 79 (alto) e devem ser reduzidos ou controlados através da análise do custo-benefício para avaliar alternativas para tratar o risco, à medida que os três eventos de riscos com medida de risco de 80 a 100 (extremo) devem ser evitados ou reduzidos imediatamente de forma a limitar a exposição do órgão.

5.1.4 Tratamento de risco

Tal fase objetivou identificar as ações existentes para tratamento dos riscos que atingiram, nas entrevistas semiestruturadas, os níveis “Alto” e “Extremo”, que são avaliados conforme delimita o Plano de Gestão de Riscos do TJPA como inaceitáveis (Figura 8), optando por evitar, transferir, mitigar ou aceitar o risco para promover a melhoria do nível do risco, portanto, selecionar a opção mais adequada envolve equilibrar, de um lado, os custos e os esforços de implementação e, de outro, os benefícios decorrentes.

Como o tratamento dos riscos é um processo cíclico, objetiva-se demonstrar as respostas aos riscos, identificar os controles atualmente existentes e recomendar novos controles para o tratamento dos eventos de riscos.

Nesse contexto, segundo o Plano de Gestão de Riscos do TJPA, a orientação para o tratamento do risco de nível “Alto” é a análise de custo-benefício necessário para avaliar alternativas para tratar o risco e de nível “Extremo” é ação imediata para ativamente gerenciar o risco e limitar a exposição da instituição.

Quadro 21 – Tratamento dos riscos inaceitáveis no processamento da folha de pagamento do TJPA

(continua)

ID	Aspecto ou dimensão	Evento de risco	Nível de risco	Medida de risco	Resposta ao risco	Controle existente biênio 2019-2020	Tratamento recomendado (controles novos)
R#6	Financeiro/orçamentário	Publicação de portarias com data retroativa de exoneração e vacância de servidores e magistrados	40	Alto	Mitigar	-	1) Estabelecer um fluxo para os processos de exoneração e vacância de forma a torná-los mais céleres.
	Operacional suporte						
R#7	Financeiro/orçamentário	Pagamento na exoneração/aposentadoria de períodos de férias e licença prêmio acumulados para servidores	40	Alto	Mitigar	-	1) Em 2021, foi publicada a Portaria nº 1729/2021-GP, de 18 de maio de 2021, que delimita a acumulação no máximo de 2 períodos de férias dos servidores; 2) Em 2021, foi publicada a Portaria nº 2649/2021-GP, de 6 de agosto de 2021, que regulamenta a solicitação, a concessão, o gozo e os efeitos pecuniários relativos à licença-prêmio dos servidores; 3) Realizar provisão contábil/financeira de férias e licença-prêmio para mitigar os efeitos dos acúmulos; 4) Adotar uma política efetiva de gozo de férias e licença-prêmio para mitigar os efeitos dos acúmulos.
	Operacional suporte						
R#8	Financeiro/orçamentário	Atraso no recolhimento de impostos e contribuições	50	Alto	Mitigar	-	1) Lembretes automáticos por correio eletrônico e pelo sistema MENTORH 24 horas antes do vencimento dos impostos e contribuições.
	Imagem/reputação						
	Operacional suporte						
	Legal						
	Legal						
Operacional suporte							

(continuação)

ID	Aspecto ou dimensão	Evento de risco	Nível de risco	Medida de risco	Resposta ao risco	Controle existente biênio 2019-2020	Tratamento recomendado (controles novos)
R#9	Financeiro/orçamentário	Atraso, omissão ou incompletude na entrega de obrigações acessórias	40	Alto	Mitigar	-	<p>1) Lembretes automáticos por meio de correio eletrônico e pelo sistema MENTORH 24 horas antes do prazo de envio das informações;</p> <p>2) Elaboração de manuais de procedimentos e orientações para preenchimento das informações;</p> <p>3) Treinamento e capacitação para atualização do preenchimento das informações;</p> <p>4) Consultoria nas áreas tributária, jurídica, fiscal, trabalhista e previdenciária por telefone e via <i>site</i> de empresa especializada.</p>
	Legal						
	Operacional suporte						
R#10	Financeiro/orçamentário	Desatualização com relação às mudanças da legislação trabalhista, previdenciária e tributária	40	Alto	Mitigar	-	<p>1) Treinamento e capacitação;</p> <p>2) Consultoria nas áreas tributária, jurídica, fiscal, trabalhista e previdenciária por telefone e via <i>site</i> de empresa especializada.</p>
	Imagem/reputação						
	Legal						
	Operacional suporte						
R#11	Financeiro/orçamentário	Atraso/ não envio de informações aos órgãos de controle interno e externo	40	Alto	Mitigar	-	<p>1) Lembretes automáticos por meio de correio eletrônico e pelo sistema MENTORH 24 horas antes do prazo de envio das informações;</p> <p>2) Elaboração de manuais de procedimentos e orientações para preenchimento das informações.</p>
	Imagem/reputação						
	Legal						
	Operacional suporte						
	Imagem/reputação						
	Operacional suporte						

(continuação)

ID	Aspecto ou dimensão	Evento de risco	Nível de risco	Medida de risco	Resposta ao risco	Controle existente biênio 2019-2020	Tratamento recomendado (controles novos)
R#12	Financeiro/ orçamentário	Desatualização, omissão e erro nas informações e nos parâmetros do cadastro de servidores e magistrados	40	Alto	Mitigar	-	<p>1) Elaboração de manuais de procedimentos e orientações das rotinas dos setores de Cadastros de Servidores e Magistrados ativos e inativos;</p> <p>2) Recadastramento anual para atualização de informações dos servidores e magistrados ativos e prova de vida para inativos;</p> <p>3) Duplo <i>check</i> pela chefia imediata através de relatórios das movimentações e inserções mensais e manuais no sistema MENTORH;</p> <p>4) Customização do sistema MENTORH para evitar retrabalho e mitigar erros nas informações automáticas dos dados bancários/ <i>interlink</i> entre cadastro de dependentes e benefícios/ vincular o recebimento da gratificação de tempo integral com horário de trabalho diferenciado/ cadastro de auxílio transporte seja unificado em uma única tela/ inclusão automática de férias, licença-prêmio, substituições e folgas em geral;</p> <p>5) Customização do sistema MENTORH para cadastro de avaliação periódica de desempenho;</p> <p>6) Customização do sistema MENTORH para os processos de concessão de aposentadorias aos servidores e magistrados;</p> <p>7) Um setor de específico para demandas de servidores requisitados e cedidos.</p>
	Legal						
	Operacional suporte						
R#13	Operacional suporte	Risco ocupacional físico	50	Alto	Assumir	-	<p>1) Remodelar a estrutura física para colocar o Setor de Pagamento de Servidores e Magistrados em um ambiente reservado e suscetível a menor ruído externo para otimizar a concentração nos cálculos;</p> <p>2) Realizar palestras sobre etiqueta profissional no ambiente de trabalho.</p>

(continuação)

ID	Aspecto ou dimensão	Evento de risco	Nível de risco	Medida de risco	Resposta ao risco	Controle existente biênio 2019-2020	Tratamento recomendado (controles novos)
R#14	Financeiro/ orçamentário	Indisponibilidade total/parcial do sistema MENTORH (<i>software</i>)	50	Alto	Mitigar	Acordo contratual com a OSM (empresa administradora do Sistema MENTORH) referente ao nível de serviço prestado: (i) chamado crítico: resolução no mesmo dia; (ii) chamado alto: resolução em 3 dias; (iii) chamado médio: resolução em 1 semana; (iv) acima desses prazos, um acordo entre as partes.	1) Acordo contratual com a OSM de nível de serviço que realize a medição através da métrica de pontos de função em percentual de indisponibilidade a fim de quantificar e precificar para que haja desconto na fatura mensal.
	Operacional suporte						
R#15	Financeiro/ orçamentário	Importação manual de uma única rubrica de pagamentos atrasados para o sistema MENTORH	50	Alto	Mitigar	-	1) Duplo <i>check</i> após integração; 2) Customização do sistema MENTORH para evitar/avisar sobre possível erro de importação.
	Operacional suporte						
R#16	Financeiro/ orçamentário	Centralização de atividades em um único servidor	40	Alto	Assumir	-	1) Realizar um <i>checklist</i> de atividades com prazos de entrega por servidor; 2) Estabelecer rodízio de atividades; 3) Desburocratização; 4) Elaboração de manuais de procedimentos e orientações das rotinas; 5) Estimular o engajamento dos servidores.
	Legal						
	Operacional suporte						
R#17	Financeiro/ orçamentário	Previsão orçamentária dos gastos com pessoal e encargos sociais incorreta	80	Extremo	Mitigar	-	1) Parametrizar o sistema para realizar a previsão orçamentária alinhada à projeção do fluxo de caixa e ao planejamento estratégico; 2) Estabelecer centros de custos para melhor visualização dos gastos; 3) Acompanhar o previsto <i>versus</i> realizado de forma mensal; 4) Adoção de indicadores de despesas.
	Legal						
	Operacional suporte						

(conclusão)

ID	Aspecto ou dimensão	Evento de risco	Nível de risco	Medida de risco	Resposta ao risco	Controle existente biênio 2019-2020	Tratamento recomendado (controles novos)
R#18	Financeiro/orçamentário	Transmissão do arquivo bancário referente pagamento de novos registros de pensão alimentícia de servidores e magistrados	100	Extremo	Mitigar	-	1) Criação de arquivo separado e único com novos registros de pensão para envio ao banco; 2) Estabelecer um fluxo para os processos de pensão alimentícia.
	Operacional suporte						
R#19	Financeiro/orçamentário	Cadastro no Sistema de Controle de Margem Consignável (SCMC) nos bancos consignatários	80	Extremo	Mitigar	-	1) Alinhamento de procedimentos semestrais com os bancos consignatários; 2) Customização do SCMC para evitar importação de consignados incorretos; 3) Relatórios de acompanhamento de lançamentos e avaliação por consignatário.
	Imagem/reputação						
	Operacional suporte						

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas semiestruturadas (2022).

Com a aplicação da matriz de riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA, identificou-se um conjunto de riscos, classificado por nível de risco, medida de risco “Alto” e “Extremo” e apresentou como resposta ao risco a mitigação, assim, a partir dela busca-se reduzir o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias a riscos desejadas.

Mitigar os riscos significa implementar ações, usar ferramentas de controle para minimizar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos. Dessa maneira, optar pela resposta da mitigação é uma forma de continuar com a atividade que dá origem ao risco, ao passo que as ações (controles) são tomadas para restringir o risco a um nível aceitável.

Como o tratamento do risco pode ser analisado em quatro diferentes tipos de controles, entende-se que os novos controles recomendados podem ser classificados como do tipo preventivos e ser categorizados como:

(i) estabelecimento de fluxo com prazos pré-estabelecidos para os processos de exoneração e vacância de servidores e magistrados que apresentam portarias publicadas com datas retroativas aos fatos;

(ii) publicação de portarias e de uma política efetiva que regulamente a solicitação, a concessão, o gozo e os efeitos pecuniários relativos à licença-prêmio e o financeiro referente às férias dos servidores, bem como a realização de provisão contábil/financeira para mitigar os efeitos dos acúmulos de períodos de férias e licença-prêmio;

(iii) automatização de lembretes por correio eletrônico e pelo sistema MENTORH 24 horas antes para mitigar os atrasos no recolhimento dos impostos/contribuições, envio de obrigações acessórias e prestação de informações aos órgãos de controle interno e externo;

(iv) elaboração de manuais de procedimentos e orientações para preenchimento e envio de obrigações acessórias e das informações aos órgãos de controle interno e externo;

(v) treinamento e capacitação para as mudanças de legislação trabalhista, previdenciária e tributária e para suporte no preenchimento e envio de obrigações acessórias;

(vi) contratação de consultoria nas áreas tributária, jurídica, fiscal, trabalhista e previdenciária por telefone e via *site* de empresa especializada para sanar dúvidas do dia a dia operacional da organização e para suporte no preenchimento e envio de obrigações acessórias;

(vii) elaboração de manuais de procedimentos e orientações das rotinas dos setores de cadastros de servidores e magistrados ativos e inativos;

(viii) recadastramento anual dos servidores e magistrados ativos para atualização de informações no sistema MENTORH e prova de vida para inativos;

(ix) conferência mensal pela chefia imediata dos setores de cadastros de servidores e magistrados através de relatórios das movimentações e inserções manuais no sistema MENTORH;

(x) customização do sistema MENTORH para evitar retrabalho e mitigar erros humanos:

- preenchimento automático da “máscara” referente ao cadastro das informações bancárias;
- vínculo das telas de cadastro de dependentes e concessão de benefícios;
- vínculo das telas de cadastro do horário de trabalho diferenciado e o recebimento da gratificação de tempo integral;
- unificação de telas referente ao cadastro de auxílio transporte;
- inclusão automática de dados cadastrais e acessos após homologação de folgas e substituições;
- utilização do módulo da avaliação periódica de desempenho com observância dos indicadores de capacitação em competências estratégicas, produtividade, mérito funcional e absenteísmo para servidores efetivos em estágio probatório, bem como uma forma de crescimento na carreira, cargos, classes e referências salariais, por meio de mecanismos de progressão funcional dos servidores efetivos;
- criação de módulo de cálculo de proventos das aposentadorias resultante da média aritmética simples das 100% maiores remunerações contributivas, consubstanciadas nas regras da EC nº 77/2019 e da LC nº 128/2020, de forma que apresente os valores das remunerações contributivas de julho/1994 ou data posterior, caso a admissão tenha se dado após essa data até o mês anterior à vigência da aposentadoria; apresente os valores dos índices de atualização dos salários de contribuição¹⁴ para cálculo do salário de benefício, observando o mês/ano da última remuneração do servidor gerada em atividade; defina o cálculo dos proventos integrais, quando for o caso; defina o cálculo dos proventos proporcionais ao tempo de contribuição por meio da proporcionalidade sobre o valor da média, observando que os proventos não poderão ser inferiores ao salário mínimo; selecione as remunerações contributivas atualizadas; assegure que os dados não apresentam

¹⁴ Disponível no *site*: <http://www.previdencia.gov.br/legislacao/indices-de-atualizacao-e-valores-medios-dos-beneficios> no campo índice de atualização das contribuições.

falhas/inconsistências e que seja capaz de alertar quando for feita uma inserção de um valor discrepante; simule a aposentadoria demonstrando a data provável e as regras mais vantajosas ao servidor ou magistrado.

- evitar/avisar sobre possível erro de importação manual de uma única rubrica de pagamentos atrasados.

(xi) para otimizar os controles, que seja criado um setor de específico referente às demandas como licenças, férias, frequência, ressarcimentos etc. de servidores requisitados e cedidos;

(xii) remodelar a estrutura física, na qual o Setor de Pagamento de Servidores e Magistrados tenha um ambiente reservado e suscetível a menor ruído para otimizar a concentração na execução das tarefas;

(xiii) realizar palestras sobre etiqueta profissional no ambiente de trabalho para evitar ruídos;

(xiv) realizar um acordo contratual com a OSM (empresa administradora do Sistema MENTORH) referente ao nível de serviço, sendo possível, através da métrica de pontos de função, medir e precificar um percentual de indisponibilidade para que haja desconto na fatura mensal;

(xv) para garantir a descentralização e a desburocratização das atividades, torna-se necessário realizar um *checklist* das atividades com elaboração de manuais de procedimentos e orientações a fim de promover o rodízio de função tendo como premissa básica promover o aprendizado dos servidores, que possuem o mesmo cargo, mas com diferentes atribuições, e a oportunidade de conhecerem e aprenderem as atividades desempenhadas pelo colega de trabalho e, assim, promover o engajamento entre os servidores;

(xvi) para correta previsão orçamentária dos gastos com pessoal e encargos sociais, é fundamental parametrizar o sistema Thema, alinhado à projeção do fluxo de caixa e ao planejamento estratégico do TJPA, controlando os custos e as despesas por meio de centros de custos e indicadores de resultados para auxiliar na qualidade da gestão.

(xvii) estabelecer um fluxo dos novos processos de pensão alimentícia de servidores e magistrados para criação e transmissão do arquivo bancário referente ao pagamento de novos registros; e

(xviii) alinhamento de procedimentos semestrais com os bancos consignatários referente ao cadastro no Sistema de Controle de Margem Consignável (SCMC), de modo que o sistema possa ser customizado para evitar importação incorreta de consignados e relatórios sejam utilizados para o acompanhamento dos lançamentos.

Mediante tal perspectiva, a gestão de riscos como prática de governança prioriza as questões mais críticas no processo de tratamento de riscos e, através das recomendações de controles, que, uma vez implementados, seleciona uma ou mais alternativas para modificar o nível de cada evento de risco.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi propor um conjunto de mecanismos de controles para mitigar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA no biênio 2019/2020, observando o plano de gestão de riscos do próprio órgão. Para tanto, buscou-se identificar, analisar, avaliar e tratar tais eventos de riscos.

De acordo com a ABNT (2018), todas as organizações de todos os tamanhos e tipos enfrentam influências de fatores internos e externos, que tornam incertos o alcance de seus objetivos, exatamente por isso, é notável integrar o gerenciamento de riscos como elemento de estratégia organizacional para a tomada de decisão, fundamentada na otimização do desempenho, e para fornecer segurança razoável de que a missão institucional está a ser cumprida. Assim, no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Pará, publicou-se a Portaria nº 3016/2019-GP, em 5 de julho de 2019, impulsionado pelo macrodesafio de Governança Judiciária, estabelecido no Planejamento Estratégico para constituir uma iniciativa de fortalecimento do Sistema de Controles Internos a partir da implantação da cultura do gerenciamento de riscos, de modo a promover ações relativas ao tratamento de riscos inerentes às atividades institucionais.

O TJPA determinou, através da mencionada Portaria, as competências do Presidente do TJPA, da unidade responsável pela gestão de riscos, dos gestores de riscos e dos gestores de processos, que integram a estrutura de gestão de riscos do órgão, estando de acordo com o que ressalta Hill (2006) quanto à implementação de um sistema de gestão de riscos exigir um conjunto de responsabilidades para que o programa possa ser determinado e designado nesse sentido.

Hill (2006), declara ser considerável que os programas e procedimentos de gestão de riscos sejam escritos para garantir que as experiências e as expectativas fiquem claras para os todos os envolvidos, particularmente, para os que estão se envolvendo no processo pela primeira vez, assim o TJPA, através da publicação da Portaria, dispõe sobre a política de gestão de riscos e define o processo de gestão de riscos, que foi delimitado no plano de gestão de riscos publicado em 2019 com base na norma ABNT NBR ISO 31000:2018, de modo a torná-lo disponível ao maior número de pessoas.

Desse modo, o comprometimento da liderança, a criação de uma política, a conscientização de todos e a elaboração de um plano pelo TJPA atendem ao recomendado pela ABNT (2018) quando da implantação de uma estrutura de gestão de riscos adequada aos diversos níveis organizacionais, a fim de subsidiar a tomada de decisão e assegurar o alcance

dos objetivos, sejam eles estratégicos, operacionais ou específicos, garantindo a alocação de recursos e a existência de canais de comunicação para compartilhar informações e decisões.

Portanto, o TJPA atende às boas práticas recomendadas pelo CNJ, pelo Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e às entidades da administração pública e pelo Manual de Gestão de Riscos elaborados pelo TCU quanto à publicação de uma política e de um plano capaz de aumentar a capacidade da organização para lidar com incertezas e sua transparência institucional. Em que pese, não se pode afirmar que há maturidade na gestão de riscos do órgão, uma vez que todos os critérios e os parâmetros da gestão de riscos estão definidos, em contrapartida, a realização prática ainda não está integrada e consolidada, pois não há mecanismos de controle e indicadores para monitoramento e análise crítica dos eventos de riscos dos processos, conforme preconiza a norma ABNT NBR ISO 31000:2018.

A partir das definições de risco, apresentadas na revisão da literatura pelos autores García (1995), Courtis (2000), Beretta e Bozzolan (2004), Kravet e Muslu (2011), Borraz (2014) e Hilsson (2016), é possível concluir que existem múltiplas variáveis presentes nas organizações, as quais geram múltiplos fatores de incerteza que juntos formam um ambiente de risco. Nesse contexto, Miranda (2021, p. 31) afirma que a gestão de riscos é elemento-chave de uma abordagem de controle baseado no risco e uma ferramenta estratégica do sistema de governança nas organizações do setor público.

À vista disso, seguindo o Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública, elaborado pelo TCU (2020), existe a necessidade de gerenciar riscos críticos. Nessa seara, destacam-se os estudos que apontam que o item despesa com pessoal tem alta relevância nas contas públicas, pois consome grande parte do orçamento em relação às demais despesas públicas (CRUZ, 2001; FREITAS; DAMASCENA, 2014 apud ALVES; FREITAS; OLIVEIRA, 2015). Por isso, é necessário garantir o controle que é elo de uma mesma corrente do gerenciamento de risco, de modo que quando executados a tempo e de maneira adequadas, permitem a redução ou administração dos riscos.

Desse modo, a partir do estudo de caso, buscou-se estabelecer o contexto do processamento da folha de pagamento do TJPA, para tanto, seguindo as orientações do Manual de Gestão de Riscos do TCU (2018), utilizou-se a Matriz SWOT com o propósito de analisar diretamente os fatores internos e externos, que impactam na execução do processo, o fluxograma para descrever o que está a ser avaliado quanto aos riscos e às suas interações e, através das entrevistas semiestruturadas, permitiu-se identificar as partes interessadas e as envolvidas no processo, bem como a descrição do escopo de avaliação de riscos.

Ainda pelo resultado das entrevistas semiestruturadas, conseguiu-se identificar 32 (trinta e dois) eventos de riscos no processamento da folha de pagamento do TJPA, contudo realizou-se uma consolidação, restando apenas 19 (dezenove) eventos de riscos devido ao agrupamento dos riscos similares e outros que foram excluídos, pois não se vinculam ao risco do negócio.

Considerando o que preconiza UK (2004), esses 19 (dezenove) eventos foram o ponto de partida para elaborar a matriz de análise e a avaliação de riscos (FMEA) com base no Plano de Gestão de Riscos do TJPA referente ao processamento da folha de pagamento do órgão, no qual tiveram suas fontes classificadas como: pessoas, processos, sistemas, infraestrutura física, tecnologia, eventos externos, governança e planejamento e, conforme recomenda a norma ABNT NBR ISO 31000:2018, suas causas e consequências mapeadas nas entrevistas semiestruturadas.

Dentro desse universo, houve um destaque para 4 (quatro) eventos de riscos que apresentam fragilidades na execução das atividades, como: significativa quantidade de lançamentos manuais, que podem ser mais propensos a erros e simples enganos do que os lançamentos automatizados; erros de cadastros de informações no sistema MENTORH, referente às licenças saúde para servidores exclusivamente comissionados e licença por motivo de doença em pessoa da família para servidores efetivos; incompletude no envio da DIRF; e inconsistências na definição de alíquota do FAP.

Dando continuidade ao preenchimento da matriz de riscos (FMEA), na etapa de análise, utilizou-se o método quantitativo conforme preconiza a norma ABNT NBR ISO 31000-2018 e, para o cálculo do nível do risco, levou-se em consideração dois parâmetros: a probabilidade e o impacto da ocorrência do risco, em consonância com as escalas pré-estabelecidas no Plano de Gestão de Riscos do TJPA.

O cálculo do produto entre o nível de probabilidade (pesos de 1 a 10) e o nível de impacto (pesos de 1 a 10), cujo resultado se encontra no domínio de 1 a 100, resultou na medida do risco, que complementa a matriz de riscos (FMEA) através da etapa de avaliação. Dessa maneira, considerando as boas práticas de gestão de riscos apontadas pelo TCU (2018) para apoiar o processo de avaliação dos riscos, é necessário estabelecer critérios para priorização e tratamento associados aos níveis do risco.

De tal maneira que, adotando uma boa prática indicada pelo Manual de Gestão de Riscos do TCU (2018) e por Miranda (2021), foi estabelecido que os riscos de severidade médio (verde) sejam monitorados, os riscos de severidade alto (amarelo) sejam monitorados e definidos controles, ao passo que os riscos de severidade extremo (vermelho) devem ser alvo de

providências imediatas, definindo controles a serem realizados no menor tempo possível para que sejam minimizados e seu grau de impacto seja atenuado, além de serem monitorados.

Os 14 (quatorze) eventos de riscos de severidade alto e extremo são vistos como inaceitáveis e deverão ser priorizados quanto ao tratamento, adotando estratégias para mitigação, segundo delimita o Plano de Gestão de Riscos do TJPA, por isso, tornou-se foco desta pesquisa. Quanto ao processamento da folha de pagamento, são, de tal modo, relacionados: pagamentos de exoneração e vacância dos servidores; pagamento acumulado de férias e licença-prêmio de servidores e magistrados; atraso no recolhimento de impostos e contribuições; declarações das obrigações acessórias; mudanças na legislação trabalhista, previdenciária e tributária; prestação de informações aos órgãos de controle interno e externo; parâmetros de cadastro de servidores e magistrados; risco ocupacional físico; indisponibilidade total/parcial do sistema; importação de rubricas para o sistema MENTORH; centralização de atividades; previsão orçamentária das despesas com pessoal; transmissão para o banco referente às novas pensões alimentícias de servidores e magistrados e cadastro no sistema de margem consignável dos empréstimos bancários realizados por servidores e magistrados.

Todos os riscos identificados têm como similaridade o aspecto/dimensão financeiro/orçamentário e operacional suporte e como resposta ao risco a mitigação, que significa implementar ações e a utilização de ferramentas de controle preventivos para minimizar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos mapeados.

Desse modo, para tratar os 14 eventos de riscos, dispostos na matriz de análise e avaliação de riscos (FMEA), foi proposto um conjunto de mecanismos de controles, quais sejam: estabelecimento de fluxo para os processos de exoneração; vacância e pensão alimentícia; publicação de portarias e de política efetiva para mitigar o acúmulo de períodos de férias e licenças-prêmios; automatização de lembretes para mitigar os atrasos no recolhimento dos impostos/contribuições; envio de obrigações acessórias e prestação de informações aos órgãos de controle interno e externo; elaboração de manuais de procedimentos e orientações; treinamento e capacitação; contratação de consultoria para sanar dúvidas do dia a dia operacional; recadastramento e prova de vida anual; relatórios de suporte e conferência para mitigar os erros de lançamentos manuais; customização do sistema MENTORH para evitar retrabalho e mitigar erros humanos de cadastros em geral, progressão funcional a partir da avaliação periódica de desempenho; concessão de aposentadorias; reestruturação física para mitigar os ruídos; rodízio de funções para promover o aprendizado e descentralização das atividades; inserir cláusulas contratuais com empresa de *software* MENTORH para garantir a qualidade na prestação das soluções tecnológicas; inserir um módulo junto ao *software* Thema

para garantir a correta previsão orçamentária das despesas com pessoal; e alinhamento de procedimentos junto ao Sistema de Controle de Margem Consignável (SCMC).

Sendo assim, o escopo central da pesquisa foi satisfeito com as recomendações de mecanismos de controles para os eventos de riscos do processamento da folha de pagamento do TJPA no biênio 2019/2020, uma vez que, considerando a Portaria nº 3016/2019-GP, de 5 de julho de 2019, que institui a política de gestão de riscos, qualquer unidade do órgão que necessite normatizar sua metodologia de trabalho em razão desse ato, poderá fazê-lo, desde que esteja em conformidade com as regras definidas na referida política e seja realizado em ciclo não superior a dois anos, abrangendo os processos de trabalho da área de suporte desse Egrégio Tribunal.

Contudo, apresentou-se como limitações da pesquisa a não garantia do fluxo de informações entre as partes interessadas e as partes envolvidas, o monitoramento da eficácia e da adequação das estratégias de gestão de riscos, tampouco o retorno de informação que possa influenciar a tomada de decisão do órgão. Por isso, as etapas de comunicação, consulta e monitoramento não foram exploradas.

Por fim, após transcorrer as etapas da pesquisa, enfatizou-se a importância do presente estudo não apenas em decorrência de razões de interesses pessoais, profissionais e acadêmicas, mas, sobretudo, pela carência de trabalhos científicos, de soluções teóricas e práticas na área de gestão de riscos, o que, por sua vez, torna inédito o estudo do objeto desta pesquisa no Poder Judiciário, em especial, o do Estado do Pará. Embora os resultados estejam relacionados apenas à realidade desse caso, espera-se que os produtos deste trabalho possam servir de reflexão e auxiliar os gestores dos Tribunais de Justiça na identificação de medidas importantes que contribuam para o fortalecimento da gestão de riscos nos órgãos do Poder Judiciário.

Sugestões para pesquisas futuras

Uma das sugestões para pesquisas futuras seria a aplicação do roteiro da entrevista utilizado na presente pesquisa em outros Tribunais de Justiça Estaduais, já que trata de um instrumento de diagnóstico que visa saber como os servidores, direta ou indiretamente ligados ao processamento, percebem os eventos de riscos da folha de pagamento. Isso sendo feito, seria possível o estabelecimento de uma política participativa de controle nos órgãos do Poder Judiciário brasileiro, que valorizasse, fundamentalmente, a opinião daqueles que lidam com o maior gasto orçamentário do órgão. Outra sugestão seria utilizar o roteiro da entrevista como base para aplicar em outros processos ainda não estudados no TJPA.

Recomendações

Ao final desta pesquisa, é possível compreender que a gestão de riscos está muito mais ligada à arte de gerir pessoas, processos e instituições do que uma ciência de medição e quantificação de riscos. Não é apenas responder a eventos antecipados, mas construir uma cultura e uma organização que possam responder ao risco e resistir a eventos e imprevistos. Em outras palavras, o gerenciamento de riscos é sobre a construção de processos e organizações flexíveis e robustas.

Dessa maneira, a partir da análise dos resultados desta pesquisa, foram elaboradas recomendações com o objetivo de contribuir para a continuidade do fortalecimento da gestão de riscos no âmbito do TJPA, quais sejam:

(i) realizar indicadores chaves (*key risk indicators – KRIs*) para identificar os principais riscos de cada processo e dimensionar o grau de exposição, objetivando melhorar o monitoramento e a mitigação dos riscos e facilitar os relatórios de riscos;

(ii) implantar uma sistemática de auditorias de riscos para verificar se as atividades desenvolvidas estão de acordo com o que foi estabelecido para o processo de gestão de riscos;

(iii) comunicar sobre gestão de riscos, possibilitando o engajamento de todo o corpo funcional;

(iv) revisar anualmente os riscos, contemplando todas as etapas do método implantado, pois à medida que os riscos forem acompanhados, o responsável pelo processo deverá sinalizar possíveis alterações no panorama de riscos; e

(v) analisar as variáveis intervenientes que influenciam na gestão do risco, além de uma análise holística das complexidades existentes nesse gerenciamento.

REFERÊNCIAS

- ALVES, J. A.; FREITAS, M. R. de O.; OLIVEIRA, L. G. L. A análise do controle das despesas com pessoal no Poder Judiciário: um estudo aplicado aos Tribunais de Justiça de médio porte. **Revista Controle-Doutrina e Artigos**, [S.I.], v. 13, n. 2, p. 32-58, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6167531> Acesso em: 15 abr. 2022.
- ASSI, M. **Compliance como implementar**. São Paulo: Trevisan, 2018. 229 p.
- ASSI, M. **Controles Internos e Cultura Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2014. 191 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- BERETTA, S.; BOZZOLAN, S. A framework for the analysis of firm risk communication. **The International Journal of Accounting**, [S.I.], v. 39, n. 3, p. 265-288, 2004.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BERNARD, R. R. QUEIROZ, A. D. BOISVERT, H. Benchmarking da função finanças: análise comparativa do custeio da folha de pagamento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 8., Rio Grande do Sul. **Anais [...]** Rio Grande do Sul, 2001. p. 1-16.
- BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos deuses**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 402 p.
- BOHOLM, M. How do Swedish Government agencies define risk? **Journal of Risk Research**, [S.I.], p. 18, January 2018.
- BORITZ, J. E. **Approaches to Dealing with Risk and Uncertainty**. Toronto: The Canadian Institute of Chartered Accountants, 1990.
- BORRAZ, O. O Surgimento das questões de risco. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 16, n. 35, p. 106-137, 2014. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/sociologias/article/view/45986p>. Acesso em: 9 jun. 2021.
- BRAGA, M. V. A. Risco Bottom Up: uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Revista da CGU**, Brasília, DF, v. 9, n. 15, p. 682-699, jul./dez. 2017. DOI: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/103
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988 / obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Luiz Roberto Curia, Livia Céspedes e Juliana Nicoletti. 48. ed. atual. e ampl. – São Paulo: Saraiva, 2013

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Diário Oficial da União, Brasília, 29 de agosto de 2019a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm Acesso em: 22 jan. 2022

BRASIL. **Instrução Normativa nº 03/2017.** Brasília, DF: Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Brasília, 2017b. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20175705/do1-2017-04-24-instrucao-normativa-n-3-de-20-de-abril-de-2017-20175670. Acesso em: 13 jul. 2021.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 01/2019.** Brasília, DF: Ministério da Economia. Brasília, 2019b. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/70267659/do1-2019-04-05-instrucao-normativan-1-de-4-de-abril-de-2019-70267535 Acesso em: 22 jan. 2022

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão.** Brasília, DF: AECI, 2007. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41827/8/Manual_de_GIRC_Versao_2.pdf Acesso em: 21 jan. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 13 jul. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 13 jul. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964.** Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm. Acesso em: 13 jul. 2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Estrutura e Atribuições.** Presidente Ministro Gilmar Ferreira Mendes. Brasília, DF: STF, 2018a. Disponível em: http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/sobreStfCooperacaoInternacional/anexo/STF__Brasil__Estrutura_e_Atribuicoes.pdf. Acesso em: 21 jun. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU.** Brasília, DF: TCU. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020b. 48 p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos.** Brasília, DF: TCU. Secretaria Geral de Controle Externo (SEGECEX), 2018b. 154vp.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: TCU. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (SECEX Administração), 2020c. 242 p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de auditoria de riscos**. Brasília, DF: TCU. Secretaria Geral de Controle Externo (SEGECEX), 2017.

CALLADO, A. L. C.; ARAÚJO, A. A. de. Disclosure das práticas de gestão de riscos no setor público: um estudo no contexto da governança pública. **Perspectivas em Políticas Públicas**, [S.I.], v. 12, n. 24, p. 179-212, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/revistapp/article/view/3526>. Acesso em 12 jun. 2021.

CAVALCANTE, P.; PIRES, R. Governança Pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental. **Boletim de Análise Político Institucional**, IPEA, Brasília, DF, n. 1, p. 9-15, 2018.

CHINO, L. B. S.; SOUZA, M. L. S. de; BERG, G. Implementação da Gestão de Riscos e Inovação no TRE-SP. In: ENAJUS. **Anais [...]** 2020. Disponível em: <http://www.enajus.org.br/anais/2020/implementac-a-o-da-gesta-o-de-riscos-e-inovac-a-o-no/tre-sp>. Acesso em: 12 mai. 2021.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSIONA (COSO). **Gerenciamento de riscos corporativos – Estrutura Integrada: Sumário Executivo**. São Paulo: PricewaterhouseCoopers, 2007.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020: ano-base 2019**. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wpcontent/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizadoem-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Manual de gestão de riscos da Diretoria-Geral do Conselho Nacional de Justiça**. Brasília, DF: CNJ, 2019. 50 p.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 198, de 1 de julho de 2014**. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Diário de Justiça Eletrônico/Conselho Nacional de Justiça nº 114/2014, 3 jul. 2014, p. 4-7; 16-19.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 308, de 11 de março de 2020**. Organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob a forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria. Diário de Justiça Eletrônico/Conselho Nacional de Justiça nº 176/2020, 9 jun. 2020a, p. 2.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 309, de 11 de março de 2020**. Aprova as Diretrizes e Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e dá outras providências. Diário de Justiça Eletrônico/Conselho Nacional de Justiça nº 90/2020, 1 abr. 2020b, p. 5-16.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 86, de 8 de setembro de 2009.**

Dispõe sobre a organização e funcionamento de unidades ou núcleos de controle interno nos Tribunais, disciplinando as diretrizes, os princípios, conceitos e normas técnicas necessárias à sua integração. DOU - Seção 1 - nº 178/2009, de 17/09/2009, p. 87, e no DJE/CNJ nº 157/2009, de 17/09/2009, p. 4-5.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Sobre o CNJ.** 2005. Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-e-visitas/>. Acesso em: 20 dez. 2019

CONTESSOTO, A. de G. **Maturidade em gerenciamento de riscos em projetos de software.** 2017. 154 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, São José do Rio Preto, 2017. Disponível em:

https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/151688/contessoto_ag_me_sjrp_int.pdf?sequence=8. Acesso em: 5 jul. 2021.

COURTIS, J. K. **Expanding the Future Financial Corporate Reporting Package.** Oxford: Blackwell Publishers, 2000.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. 234 p.

CUNHA, M. L. R.; EL KALAY, M.; SERPA A. (org.). **Compliance Além do Manual.** Coleção Compliance Mastermind, v. 2. São Paulo: LEC, 2020.

DE CICCO, M. G. A. F. **Gestão de riscos – Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2009.** Série Risk Management. Risk Tecnologia, 2009.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DOBLER, M. Incentives for risk reporting – A discretionary disclosure and cheap talk approach. **The International Journal of Accounting**, [S.I.], v. 43, n. 2, p.184-206, 2008.

ELIAS, L. M. S. L. Lei 4320/64: Marco Regulatório do Controle Interno na Gestão Pública. **Revista Abracicon – SABER**, n. 7, p. 65-66, fev./abr. 2014. Disponível em:

https://issuu.com/abracicon/docs/af2_revista-abracicon-abr14ok. Acesso em: 23 jun. 2022.

ESCUDE, S. A. L. **Governança Corporativa e o Conselho Fiscal como instrumento de geração de valor aos acionistas.** 2006. 177 f. Dissertação (Mestrado em Organização e gestão) – Universidade Católica de Santos, Santos, 2006. Disponível em:

<https://tede.unisantos.br/handle/tede/487>. Acesso em: 23 jun. 2022.

FRANCO, F. L. **Governança e Gestão de Riscos em Organizações Públicas.** Apostila, 2017. Disponível em:

http://brasil.mackenzie.br/apps/files/fpmb_governanca_e_gestao_de_riscos_em_organizacao_es_publicas_apostila.pdf. Acesso em: 18 mai. 2022

FRASER, J. R. S.; SIMKINS, B. J. **Enterprise risk management.** Hoboken: N. J. Wiley, 2010.

GARCÍA, J. L. C. La Información Contable Sobre el Riesgo Empresarial. Una necesidad insatisfecha. **Boletín AECA** (Asociación Española de Contabilidad Y Administración de Empresas), n. 38, p. 34-37, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOVANINI, W. Mecanismo de integridade ou arma para proteção? In: PAULA, M. A. B. de; CASTRO, R. P. A. de (coord). Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p.119-134.

HILL, S. **Guia sobre a Gestão de Riscos no Serviço Público**. Traduzido por Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2006. (Cadernos ENAP – 30).

HILLSON, D. (org.). **The Risk Management Handbook: A practical guide to managing the multipl dimensions of risk**. London: KoganPage, 2016.

HUBBARD, D. W. **The Failure of risk management: Why it's broken and how to fix it**. New Jersey: Wiley, 2009, 281 p.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS. **Declaração de posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles**. Tradução de Instituto de Auditores Internos do Brasil. Documento atualizado. São Paulo: IIA, 2020.

INTOSAI. **Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público**. Série Traduções. Salvador, BA: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KNIGHT, F. H. **Risk, Uncertainty and Profit**. Chicago: University of Chicago Press, 1921.

KRAVET, T.; MUSLU, V. Informativeness of risk disclosures in corporate annual report. **Review of Accounting Studies**, v. 18, p. 1088-1122, 2013. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1736228>. Acesso em: 4 jun. 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LINSLEY, P. M.; SHRIVES, P. J. Risk reporting: A study of risk disclosures in the annual reports of UK companies. **The British Accounting Review**, v. 38, n. 4, p. 387-404, 2006.

LOPO, R. V. **La Información Sobre el Riesgo Empresarial: Una visión panorámica**. Partida Doble, 2001.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento estratégico de recursos humanos** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 2012.

MACIEIRA, A. **Gestão baseada em riscos: reinventando o papel da gestão de riscos integrada ao negócio**. Rio de Janeiro: ELO GROUP, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. Os reflexos do acordo de Basileia II no sistema financeiro mundial. **Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis**, set. 2006. Disponível em: <http://www.netlegis.com.br/indexRC.jsp?arquivo=detalhesArtigosPublicados.jsp&cod2=453>. Acesso em: 5 jun. 2021.

MIRANDA, R. F. de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

MOHOBOT, A. M.; NORIYUKI, K. The UK guidelines for company risk reporting –An evaluation. **Okayama Economic Review**, [S.I.], v. 1, p. 1-18, 2006.

MOURÃO, L.; VIANA, G. F. Matriz de Risco, Seletividade e Materialidade. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasília, DF, ano 41, n.116, set./dez., 2009. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/issue/view/17>. Acesso em: 20 ago. 2021.

NASCIMENTO, Sávio. **Lei de Responsabilidade fiscal na prática dos concursos: questões CESPE, ESAF, FCC e FGV**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

NUNES, N. T. S. et al. A produção científica brasileira sobre a gestão de riscos no setor público: uma análise bibliométrica. **Revista do serviço Público (RSP)**, Brasília, DF, v. 71, n. 4, p. 887-920, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6034>. Acesso em: 1 abr. 2021.

OCDE. **Risk and Regulatory Policy: Improving the Governance of Risk**. Paris: OCDE Publisher, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264082939-en>

OLIVEIRA, C. L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. 2013. Disponível em: http://www.unioeste.br/prppg/mestrados/letras/revistas/travessias/ed_004/artigos/educacao/pdfs/UM%20APANHADO%20TE%20D3RICO-CONCEITUAL.pdf. Acesso em: 25 mai. 2022.

OLIVEIRA, E. A. de. **O controle interno na perspectiva do aperfeiçoamento da gestão pública e do enfrentamento da corrupção: novos paradigmas para a conformação de um sistema de integridade na Amazônia**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018. 156 p.

OLIVEIRA, F. N. S. C. de. **Gestão de Riscos no Direito Fundamental à Privacidade de Dados Pessoais no Processo Judicial Eletrônico**. 2020. 137 f. Dissertação (Mestrado em Computação Aplicada) – Departamento de Ciência da Computação, Universidade de Brasília, 2020. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/39152/1/2020_FrankNedSantaCruzdeOliveira.pdf. Acesso em: 18 mai. 2021.

OLIVEIRA, L. A. **Modelo de gerenciamento de riscos no setor público**: estudo de caso na Câmara Municipal de Manaus. 2016. 184 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFAM_0434d3407d0cc70ee71f11996b05063b. Acesso em: 18 mai. 2021.

OLIVEIRA, S. J. R. de. **Gestão de riscos em organizações públicas**: o caso da Superintendência de Seguros Privados. 2016. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18365>. Acesso em: 18 mai. 2021.

OLIVEIRA, T. F. S. **Avaliação das práticas de gerenciamento de riscos corporativos nos tribunais de justiça estaduais do Brasil sob a ótica do modelo COSO-ERM**. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/39822>. Acesso em: 18 mai. 2021

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira** – Gerenciando riscos por uma Administração Pública mais íntegra. OCDE, 2011. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional/convencaoda-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2021.

PARÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Pará. **Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Pará 2015-2020**. Belém: Presidência do Tribunal de Justiça, 2015.

PARÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Pará. **Plano de Gestão de Riscos**. Belém: TJPA, 2019b. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=844669>. Acesso em: 5 mar. 2021.

PARÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Pará. **Portaria nº 3016, de 5 de julho de 2019**. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Pará, e dá outras providências. Belém: TJPA, 2019a. Disponível em: <http://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=844690>. Acesso em: 5 mar. 2021.

PARÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Pará. **Relatório de Gestão Fiscal**: relatórios do ano 2019. Belém: TJPA, 2019c. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Transparencia-Res.215-2015---CNJ/401-Relatorio-Fiscal-de-Gestao.xhtml>. Acesso em: 22 jan. 2022.

PARÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Pará. **Relatório de Gestão Fiscal**: relatórios do ano 2020. Belém: TJPA, 2020c. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Transparencia-Res.215-2015---CNJ/401-Relatorio-Fiscal-de-Gestao.xhtml>. Acesso em: 22 jan. 2022.

PARÁ. Tribunal de Justiça no Estado do Pará. **Apresentação TJPA**. 2022. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Secretaria-de-Gestao-de-Pessoas/142-Apresentacao.xhtml>. Acesso em: 31 jan. 2022

PAREDES, L. P. M. A evolução dos controles internos como uma ferramenta de gestão na administração pública. *In*: BRAGA, M. V. de A. (coord.) **Controle Interno: estudos e reflexões**. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

PARREIRA, G. C. **Modelo de decisão para gestão de riscos de contratos de serviços de TI no Poder Judiciário Brasileiro**. 2018. 92 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/33993>. Acesso em: 12 jun. 2021.

PIRES, A. I. M. **Impacto da Lei Sarbanes-Oxley no sistema de controlo interno das empresas cotadas nos EUA: o caso português**. 2008. 203 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) – Lisboa: [s.n.], 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.2/586>. Acesso em: 5 jun. 2021.

PIRONTI, R. Desmistificando a elaboração da Matriz de Riscos nos contratos celebrados por empresas estatais. *In*: PAULA, M. A. B. de; CASTRO, R. P. A. de (coord). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 119-134.

POWER, M. **The Risk Management of Everything: Rethinking the politics of uncertainty**. London: Demos, 2004. 73 p.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. *E-book*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, F. C. C. **Gestão de riscos aplicada às políticas públicas: sistematização teórica e prática das contribuições dos estudos de implementação**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5205>. Acesso em: 6 jun. 2021.

RIBEIRO, H. C. M. Produção Acadêmica dos Artigos Publicados em Revistas Científicas Nacionais Disponibilizadas na Base Atena sobre o Tema Gestão de Riscos de 2000 a 2015. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 1, p. 75-93, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5772236>. Acesso em: 28 jun. 2021.

SAAVEDRA, G. A. ; SANTOURSULA, C. B. ; VALENTIM, R. M. Governança Corporativa: conceitos tradicionais e movimentos históricos em perspectiva diante das tendências atuais. *In*: SAAVEDRA, G. (Org.). **Governança Corporativa, Compliance e Gestão de Riscos**. São Paulo: ESENI, 2021.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Penso, 2017.

SANCHEZ, O. A. **Os controles internos da administração pública**. 2005. Doutorado (Tese) – Departamento Ciência Política, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SCHRAND, C. M.; ELLIOT, J. A. Risk and financial reporting: A summary of the discussion at the 1997 AAA/FASB conference. **Accounting Horizons**, v. 12, n. 3, p.271-282, 1998.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SILVA, A. H.; FOSSA, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo da aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, 2015. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/download/2113/1403>. Acesso em: 28 jul. 2016.

SILVA, C. A. da. **Controles internos do Tribunal Eleitoral da Paraíba: uma verificação de sua adequabilidade ao modelo COSO ERM**. 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/20122>. Acesso em: 18 mai. 2021.

SILVEIRA, A. Di M. da. **Governança corporativa: o essencial para líderes**. e-book. 2 ed. Vinhedo, SP: Virtuous Company, 2020.

SOUSA, E. da S. **Gestão de riscos no processo de mudanças em infraestrutura de TIC do TJDF**. 2019. 74 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38403>. Acesso em: 18 mai. 2021.

TALEB, N. N. **A lógica do Cisne Negro**. São Paulo: Objetiva, 2008.

UNITED KINGDOM. **The Orange Book: Management of risk – Principles and concepts**. Norwich: HM Treasury, 2004. Disponível em: www.who.int/managemnt/general/risk/managementofrisk.pdf. Acesso em: 31 mai. 2021.

VASCONCELOS, F. F. **Avaliação da Gestão de Risco no Poder Judiciário do Estado do Ceará com base nos parâmetros do Risk Management – Integrated Framework (CosoErm)**. Belo Horizonte: Dialética, 2020.

WANDERLEY, D. L. **Um framework para o gerenciamento de riscos em segurança da informação no Poder Judiciário do Tocantins**. 2020. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2020. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/2388/1/Danillo%20Lustosa%20Wanderley%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2021.

WEBER, E. L.; DIEHL, C. A. Gestão de riscos operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. **Revista de Contabilidade** – Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (on-line), Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 41-58, set./dez. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. 313 p

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas

1. No ambiente interno, defina as forças e determine as fraquezas do processamento da folha de pagamento do TJPA.
2. No ambiente externo, liste as oportunidades e enumere as ameaças do processamento da folha de pagamento do TJPA.
3. Cite as partes interessadas internas e externas e as partes envolvidas internamente no processamento da folha de pagamento do TJPA.
4. Cite os eventos de riscos que tem reflexo direto ou indireto no processamento da folha de pagamento do TJPA.
5. Por qual motivo esses eventos de riscos ocorrem?
6. A partir dos motivos citados anteriormente determine as fontes desses riscos:
 - Pessoas
 - Processos
 - Sistemas
 - Infraestrutura física
 - Tecnologia
 - Eventos externos: ambientais, econômicos, políticos, sociais, tecnológicos, infraestrutura, legais/jurídicos
 - Governança
 - Planejamento
7. Qual a consequência desse evento de risco?
8. A partir desta escala (Quadro 7), classifique a probabilidade do evento de risco citado.
9. A partir desta escala (Quadro 8), classifique o impacto do evento de risco citado e classifique seu aspecto/dimensão (Quadro 6).
10. Quando esse evento de risco ocorre, qual a sua ação?
 - Evitar
 - Compartilhar
 - Mitigar
 - Aceitar
 - Assumir
11. Quando esse evento de risco ocorre, qual controle existente?

Apêndice B – Mapeamento de Riscos e Controles Baseado no Plano de Gestão de Riscos do TJPA

Mapeamento de Riscos e Controles do Processo												
Atividade-chave do processo	Aspecto	Fases	Identificação de Riscos				Avaliação de Riscos				Tratamento dos Riscos	
		(onde ocorre a atividade-chave)	ID	Evento de Risco (atividade + inadequada, deficiente)	Causas (fonte + vulnerabilidade)	Fonte	Consequência	Prob.	Impacto	Nível de Risco (Inerente)	Definição	Resposta
			R#1									
			R#2									

Classificação da probabilidade por evento		
Classificação	Descrição	Peso
Muito baixa	(Rara) Poderia ocorrer em circunstâncias excepcionais.	1
Baixa	(Improvável) Não se espera que ocorra.	2
Média	(Possível) Pode ocorrer em algum momento.	5
Alta	(Provável) Provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias.	8
Muito alta	(Quase certa) Espera-se que ocorra na maioria das circunstâncias.	10

Classificação do impacto por evento		
Classificação	Descrição	Peso
Muito baixo	(insignificante) Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa quantidade insignificante de desconformidades com a legislação vigente; e/ou não leva a responsabilização do gestor por ato de improbidade.	1
Baixo	(pequena) Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa pequena quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou não leva a responsabilização do gestor por ato de improbidade.	2
Médio	(moderada) Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa média quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em baixo grau.	5
Alto	(grande) Dificulta o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa grande quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em médio grau.	8
Muito alto	(catastrófica) Impede o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa múltiplas desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em alto grau.	10

Impacto X Probabilidade = Nível de Risco		Probabilidade				
		1 Muito Baixa (Rara)	2 Baixa (Improvável)	5 Média (Possível)	8 Alta (Provável)	10 Muito Alta (Quase certa)
Impacto	10 Muito alto (Catastrófico)	10 Médio	20 Médio	50 Alto	80 Extremo	100 Extremo
	8 Alto (Grande)	8 Baixo	16 Médio	40 Alto	64 Alto	80 Extremo
	5 Médio (Moderado)	5 Baixo	10 Médio	25 Médio	40 Alto	50 Alto
	2 Baixo (Pequeno)	2 Muito Baixo	4 Baixo	10 Médio	16 Médio	20 Médio
	1 Muito baixo (Insignificante)	1 Muito Baixo	2 Muito Baixo	5 Baixo	8 Baixo	10 Médio

Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade Federal do Pará
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

CONVIDAMOS o (a) Sr(a)._____ para participar voluntariamente da pesquisa que visa propor controles para mitigar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento com base na matriz de riscos a ser elaborada a partir do Plano de Gestão de Riscos previsto na Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Pará. A pesquisa está sob a responsabilidade da discente Simone de Sousa Britto (CPF 998.115.022-34), aluna matriculada regularmente no curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública, pela Universidade Federal do Pará sob a orientação do Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro. Para sua participação no projeto na condição de sujeito que fornece informações primárias é necessária sua autorização formal nos seguintes termos:

- a. A sua participação é totalmente voluntária, podendo se recusar a responder qualquer pergunta, se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados ou dá-la por encerrada a qualquer momento;
- b. Seguindo os preceitos éticos, as respostas poderão ser confidenciais, dependendo da sua vontade expressada. Caso, opte pelo sigilo, a identidade permanecerá anônima, não constando o nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo(a) no manuscrito final da Dissertação, ou em qualquer publicação posterior da pesquisa.
- c. Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes que optem pelo sigilo;
- d. A sua participação é isenta de despesas e do recebimento de remuneração;
- e. Se desejar, você poderá receber uma copia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: () SIM, desejo receber copia do relatório final.
- f. As entrevistas serão realizadas em dia e hora previamente acordados entre a pesquisadora e o entrevistado e terão duração máxima de 60 minutos;
- g. As entrevistas serão gravadas em áudio apenas para posterior análise da pesquisadora, sendo vedado o uso das mídias obtidas para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas.
- h. Qualquer dúvida sobre a pesquisa poderá ser obtida diretamente junto a discente através do telefone (91) 992681970 ou pelo e-mail: simonesbritto@hotmail.com

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi lido, formalizando seu o consentimento voluntário como participante. Agradecemos sua participação, enfatizando que contribuirá muito para a construção do conhecimento do tema analisado.

Belém (PA), _____ de _____ de 2022.

Eu, _____, fui informado(a) sobre os objetivos da pesquisa de Mestrado da discente Simone de Sousa Britto e concordo em participar de maneira voluntária e livre. Este documento é emitido em duas vias que serão assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

Apêndice D – Solicitação de Autorização para coleta de dados e encaminhamento de documentos



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

MEMORANDO Nº PA-MEM-2022/18153

Belém, 26 de abril de 2022.

De: Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento
Para: Divisão de Apoio Técnico Jurídico da Presidência
Assunto: Solicitação, comunicado

O curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), realizado na Universidade Federal do Pará (UFPA), possui como trabalho final o desenvolvimento de um projeto (dissertação), necessário para a conclusão do curso. A discente Simone de Sousa Britto, está na fase de pesquisa de campo do projeto intitulado "Gestão de Riscos na Folha de Pagamento: Um estudo de caso no Poder Judiciário do Estado do Pará", que tem como objetivo propor controles para mitigar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento com base na matriz de riscos a ser elaborada a partir do Plano de Gestão de Riscos previsto na Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Pará, o qual foi instituído pela Portaria nº 3016/2019-GP, de 5 de julho de 2019, considerando o que consta na Resolução nº 198, de 16 de junho de 2014, do Conselho Nacional de Justiça que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário.

Solicitamos a Vossa Excelência a autorização para a discente realizar entrevistas e coleta de dados com os gestores e servidores públicos que atuam neste Egrégio Tribunal na Secretaria de Gestão de Pessoas, mais especificamente na Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento.

Respeitosamente

SIMONE DE SOUSA BRITTO
ANALISTA JUDICIÁRIO - CIÊNCIAS CONTÁBEIS



PA-MEM-2022/18153A



Assinado digitalmente por SIMONE DE SOUSA BRITTO(usuário), conforme previsto na Lei 11.419/2006 e regulamentada pela Portaria 2067/2020-GP. Use 9202782-3136 para a consulta à autenticidade em <https://apps.tpa.jus.br/sigaex/siga-autenticidade>. Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO *Data e hora: 13/05/2022 09:49

Classif. documental 00.03.00.01





UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA



Belém, 26 de abril de 2022.

A Excelentíssima Senhora
CÉLIA REGINA DE LIMA PINHEIRO
Desembargadora Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Pará

Assunto: Solicitação de autorização para entrevistas e coleta de dados.

Exma. Sra. Desembargadora Presidente,

O curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), realizado na Universidade Federal do Pará (UFPA), possui como trabalho final o desenvolvimento de um projeto (dissertação), necessário para a conclusão do curso. A discente Simone de Sousa Britto, está na fase de pesquisa de campo do projeto intitulado "Gestão de Riscos na Folha de Pagamento: Um estudo de caso no Poder Judiciário do Estado do Pará", que tem como objetivo propor controles para mitigar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento com base na matriz de riscos a ser elaborada a partir do Plano de Gestão de Riscos previsto na Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Pará, o qual foi instituído pela Portaria nº 3016/2019-GP, de 5 de julho de 2019, considerando o que consta na Resolução nº 198, de 16 de junho de 2014, do Conselho Nacional de Justiça que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário.

Demonstra-se a importância da presente pesquisa para o Poder Judiciário do Estado do Pará, pois há poucas publicações acadêmicas que se dedicam a gestão de riscos sob a perspectiva de aplicabilidade no Poder Judiciário brasileiro e considerando o fato de que a partir dos resultados desta será possível mapear uma matriz de riscos específica para o processamento da folha de pagamento dos servidores e magistrados, a fim de aprimorar a governança e o sistema de controle já existentes e a proposição de técnicas e adoção de novas estratégias de atuação para incentivar e estimular aspectos preventivos e pedagógicos nas ações de controle.

Por esse motivo, solicitamos a Vossa Excelência a autorização para a discente realizar entrevistas e coleta de dados com os gestores e servidores públicos que atuam neste Egrégio Tribunal na Secretaria de Gestão de Pessoas, mais especificamente na Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento.

Por fim, registro que a discente é servidora efetiva deste Poder Judiciário e atua na área de pagamento de servidores e magistrados desde 2017.

Sendo o que se apresenta para o momento, desde já agradecemos a gentileza e atenção.

Respeitosamente,

Simone de Sousa Britto
Discente do curso de Mestrado/NAEA/UFPA e pesquisadora



PAMEM202218153A

Scanned with CamScanner



Assinado com senha por SIMONE DE SOUSA BRITTO (usuário).
Use 3202782.20679417-3792 para a consulta à autenticidade em <https://apps.tjpa.jus.br/sigaex/siga-autenticidade>
Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO *Data e hora: 13/05/2022 09:49





UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA



ANEXO I
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

CONVIDAMOS o (a) Sr(a) _____ para participar voluntariamente da pesquisa que visa propor controles para mitigar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento com base na matriz de riscos a ser elaborada a partir do Plano de Gestão de Riscos previsto na Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Pará. A pesquisa está sob a responsabilidade da discente Simone de Sousa Britto (CPF 998.115.022-34), aluna matriculada regularmente no curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública, pela Universidade Federal do Pará sob a orientação do Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro. Para sua participação no projeto na condição de sujeito que fornece informações primárias é necessária sua autorização formal nos seguintes termos:

- a. A sua participação é totalmente voluntária, podendo se recusar a responder qualquer pergunta, se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados ou dá-la por encerrada a qualquer momento;
- b. Seguindo os preceitos éticos, as respostas poderão ser confidenciais, dependendo da sua vontade expressada. Caso, opte pelo sigilo, a identidade permanecerá anônima, não constando o nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo(a) no manuscrito final da Dissertação, ou em qualquer publicação posterior da pesquisa.
- c. Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes que optem pelo sigilo;
- d. A sua participação é isenta de despesas e do recebimento de remuneração;
- e. Se desejar, você poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- f. As entrevistas serão realizadas em dia e hora previamente acordados entre a pesquisadora e o entrevistado e terão duração máxima de 60 minutos;
- g. As entrevistas serão gravadas em áudio apenas para posterior análise da pesquisadora, sendo vedado o uso das mídias obtidas para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas.
- h. Qualquer dúvida sobre a pesquisa poderá ser obtida diretamente junto a discente através do telefone (91) 992681970 ou pelo e-mail: simonesbritto@hotmail.com

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi lido, formalizando seu o consentimento voluntário como participante. Agradecemos sua participação, enfatizando que contribuirá muito para a construção do conhecimento do tema analisado.
Belém (PA), ____ de _____ de 2022.

Eu, _____, fui informado(a) sobre os objetivos da pesquisa de Mestrado da discente Simone de Sousa Britto e concordo em participar de maneira voluntária e livre. Este documento é emitido em duas vias que serão assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.



Assinado com senha por SIMONE DE SOUSA BRITTO (usuário)
Use 3202782.20679418-3791 para a consulta à autenticidade em <https://apps.tjpa.jus.br/sigaex/siga-autenticidade>.
Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO *Data e hora: 13/05/2022 09:49



PAMEM202218153A





UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA



ANEXO II

QUESTIONÁRIO

MAPEAMENTO DE RISCOS E CONTROLES DO PROCESSO														
Atividade-chave do processo	Fases (onde ocorre a atividade-chave)	IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS				AVALIAÇÃO DE RISCOS				TRATAMENTO DOS RISCOS (PLANO DE AÇÃO)				
		ID	Evento de Risco (atividade + inadequação, deficiente)	Causas (fonte + vulnerabilidade)	Fonte	Consequência	Prob.	Impacto	Nível de Risco (inerente)	Definição	Resposta	Controles Existentes (Medidas de Tratamento)	Ativação Contingência	Responsável
		RR01							0	Muito Baixo				
		RR02							0	Muito Baixo				
		RR03							0	Muito Baixo				
		RR04							0	Muito Baixo				
		RR05							0	Muito Baixo				
		RR06							0	Muito Baixo				
		RR07							0	Muito Baixo				
		RR08							0	Muito Baixo				
		RR09							0	Muito Baixo				
		RR10							0	Muito Baixo				
		RR11							0	Muito Baixo				
		RR12							0	Muito Baixo				



Assinado com senha por SIMONE DE SOUSA BRITTO (usuário).
Use 3202782.20679420-3768 para a consulta à autenticidade em <https://apps.tpa.jus.br/sigaex/siga-autenticidade>
Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO *Data e hora: 13/05/2022 09:49



PAMEM202218153A



ESCALAS DE RISCO - BASEADA NA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCO DO TIPA

GRANDE DE PROBABILIDADE

Classificação da probabilidade por evento		
Classificação	Descrição	Peso
Muito Baixa	Rara. Não irá ocorrer em circunstâncias excepcionais.	1
Baixa	Improvável. Não se espera que ocorra.	2
Méda	Possível. Pode ocorrer em algum momento.	5
Alta	Provável. Provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias.	8
Muito Alta	Garante certa espera de que ocorra na maioria das circunstâncias.	10

GRANDE DE IMPACTO

Classificação do Impacto por evento		
Classificação	Descrição	Peso
Muito Baixo	Insignificante. Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; não causa quantidades insignificantes de desconformidades com a legislação vigente; não leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade.	1
Baixo	Pequeno. Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; não causa pequena quantidade de desconformidades com a legislação vigente; não leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade.	2
Médo	Moderado. Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; não causa média quantidade de desconformidades com a legislação vigente; não leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em baixo grau.	5
Alto	Grande. Difícil o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; não causa grande quantidade de desconformidades com a legislação vigente; não leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em médio grau.	8
Muito Alto	Catastrófica. Impede o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; não causa múltiplas desconformidades com a legislação vigente; não leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em alto grau.	10

GRANDE NÍVEL DO RISCO

IMPACTO X PROBABILIDADE = NÍVEL DE RISCO		Probabilidade				
		1 Muito Baixo (Rar)	2 Baixo (Improvável)	5 Médio (Possível)	8 Alto (Provável)	10 Muito Alto (Garante certa)
Impacto	10 Muito Alto (Catastrófico)	10 Médio	20 Médio	50 Alto	80 Alto	100 Alto
	5 Alto (Grande)	5 Baixo	16 Médio	40 Alto	64 Alto	80 Alto
	5 Médio (Moderado)	5 Baixo	10 Médio	25 Médio	40 Alto	50 Alto
	2 Baixo (Pequeno)	2 Muito Baixo	4 Baixo	10 Médio	16 Médio	20 Médio
	1 Muito Baixo (Insignificante)	1 Muito Baixo	2 Muito Baixo	5 Baixo	8 Baixo	10 Médio

Tabela de Escala de Medida de Risco	
01 a 100 - Escala ao	São riscos inaceitáveis, e os responsáveis devem ser orientados para que os eventos se resolvam imediatamente.
40 a 70 - Alto	São riscos inaceitáveis, e os responsáveis devem ser orientados para pelo menos reduzir e corrigir os.
10 a 30 - Médio	São riscos que podem ser aceitáveis (toleráveis) após revisão e orientação dos responsáveis, contudo a avaliação do risco deve ser feita por meios formais.
4 a 9 - Baixo	São riscos que podem ser aceitáveis (toleráveis) após revisão e orientação dos responsáveis.
1 a 3 - Muito Baixo	São riscos aceitáveis e devem ser informados aos gestores dos ativos.



Assinado com senha por SIMONE DE SOUSA BRITTO (usuário).
 Use 3202782.20679420-3768 para a consulta à autenticidade em <https://apps.tipa.jus.br/signaex/signa-autenticidade>
 Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO *Data e hora: 13/05/2022 09:49



PAMEM202218153A



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ**

Encaminhe-se à Ouvidoria Judiciária para ciência e manifestação.

Belém, 26 de abril de 2022.

DEBORA CHEGAO DE MENDONCA ROCHA GODINHO
ASSESSOR DE JUIZ AUXILIAR DA PRESIDENCIA



Assinado digitalmente por DEBORA CHEGAO DE MENDONCA ROCHA GODINHO (usuário), conforme previsto na Lei 11.419/2006 e regulamentada pela Portaria 2067/2020-GP. Use 3201951-3136 para a consulta à autenticidade em <https://apps.jpca.jus.br/signaex/signa-autenticidade>. Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO *Data e hora: 13/05/2022 09:49.

<i>Classif.</i> <i>documental</i>	00.03.00. 01
--------------------------------------	-----------------



PADES202272734A





TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

Ilmo. Sr.

Maycon Janderson Seabra da Rocha

Chefe da Divisão de Apoio Técnico Jurídico da Presidência

Cumprimentando-o, de ordem da Exma. Sra. Desembargadora Rosi Maria Gomes de Farias, Ouvidora Judiciária, em atenção ao Siga Doc PA-MEM-2022/18153, segue abaixo manifestação desta Ouvidoria:

A pretensão do pedido em questão seria autorização para que a pesquisadora identificada possa realizar entrevistas e coleta de dados com os gestores e servidores públicos que atuam neste Egrégio Tribunal na Secretaria de Gestão de Pessoas, mais especificamente na Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento, como fase de pesquisa de campo, parte final, do projeto intitulado "Gestão de Riscos na Folha de Pagamento: Um estudo de caso no Poder Judiciário do Estado do Pará", necessário para finalização do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), realizado na Universidade Federal do Pará (UFPA).

Para o pedido, a requerente apresenta a justificativa de ser discente do curso de mestrado realizado pela Universidade Federal do Pará e que os dados solicitados servirão de fundamentação à conclusão do projeto desenvolvido para finalização do curso acima mencionado, conforme documentos juntados.

Após as considerações iniciais acima, o permissivo para autorização à requerente, na forma e justificativa apresentados, encontra-se previsto no art. 4º, inc. II, alínea "b", da LGPD, posto que exclui a aplicação da Lei quando o dado é usado, **exclusivamente**, para fins acadêmicos.



PADES202273815A



Assinado digitalmente por MAYRA KALED MOREIRA(usuário), conforme previsto na Lei 11.419/2006 e regulamentada pela Portaria 2067/2020-5/P
 Use 3203938-3136 para a consulta à autenticidade em <https://apps.tpa.jus.br/sigaex/siga-autenticidade>
 Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO *Data e hora: 13/05/2022 09:49

Classif. documental	00.03.00. 01
------------------------	-----------------



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

Assim, posicionamo-nos pela concessão da autorização requerida, desde que a destinatária se comprometa, mediante assinatura de Termo firmado entre os partícipes, a manter a confidencialidade das informações, bem como a usá-las apenas para fins acadêmicos, passando a figurar como Controlador das Informações nos termos do art. 5º, VI, da Lei Geral de Proteção de Dados.

Cordialmente

Belém, 27 de abril de 2022.

MAYRA KALED MOREIRA
ANALISTA JUDICIARIO - AREA JUDICIARIA



Assinado digitalmente por MAYRA KALED MOREIRA(usuário), conforme previsto na Lei 11.419/2006 e regulamentada pela Portaria 2067/2020-15P.
Use 3203938-3136 para a consulta à autenticidade em <https://apps.tpa.jus.br/sigaex/siga-autenticidade>
Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO *Data e hora: 13/05/2022 09:49



PADES202273815A

2





TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

SIGA n.: PA-MEM-2022/18153
 Interessada: Simone de Sousa Britto
 Referência: Concessão de autorização para pesquisa

Trata-se de pedido formulado pela servidora Simone de Sousa Britto, Analista Judiciário - Ciências Contábeis, por meio do qual requer a concessão de autorização para pesquisa desenvolvida de projeto, necessário para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), realizado na Universidade Federal do Pará (UFPA). A pesquisa de campo intitulada "Gestão de Riscos na Folha de Pagamento: Um estudo de caso no Poder Judiciário do Estado do Pará", tem como objetivo propor controles para mitigar os eventos de riscos no processamento da folha de pagamento com base na matriz de riscos a ser elaborada a partir do Plano de Gestão de Riscos previsto na Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Pará.

Solicita-se, assim, autorização para coleta de dados e entrevista dos gestores e servidores públicos que atuam neste Tribunal de Justiça, na Secretaria de Gestão de Pessoas, mais especificamente na Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento.

A Ouvidoria Judiciária manifestou-se favoravelmente, nos seguintes termos:

Após as considerações iniciais acima, o permissivo para autorização à requerente, na forma e justificativa apresentados, encontra-se previsto no art. 4º, inc. II, alínea "b", da LGPD, posto que exclui a aplicação da Lei quando o dado é usado, exclusivamente, para fins acadêmicos.

Assim, posicionamo-nos pela concessão da autorização requerida, desde que a destinatária se comprometa, mediante assinatura de Termo firmado entre os partícipes, a manter a confidencialidade das informações, bem como a usá-las apenas para fins acadêmicos, passando a figurar como Controlador das Informações nos termos do art. 5º, VI, da Lei Geral de Proteção de Dados.

É o relato. Decido.



Assinado digitalmente por CELIA REGINA DE LIMA PINHEIRO(usuário), conforme previsto na Lei 11.419/2006 e regulamentada pela Portaria 2067/2020-GP.
 Use 3222532-3136 para a consulta à autenticidade em <https://apps.tjpa.jus.br/sigaex/siga-autenticidade>
 Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO *Data e hora: 13/05/2022 09:49

Classif. <i>documental</i>	00.03.00. 01
-------------------------------	-----------------



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

A Lei n. 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), ao regular o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º e no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal, reassegurou o dever do Estado a garantia do acesso à informação, como regra de nosso ordenamento jurídico, conforme seu art. 5º:

Art. 5º É dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.

A restrição ao acesso à informação é, pois, hipótese excepcional, sujeitando aquele responsável pela sua negativa, quando não fundamentada, a medidas disciplinares, a teor do art. 7º, §4º:

Art. 7º O acesso à informação de que trata esta Lei compreende, entre outros, os direitos de obter:

(...)

§ 4º A negativa de acesso às informações objeto de pedido formulado aos órgãos e entidades referidas no art. 1º, quando não fundamentada, sujeitará o responsável a medidas disciplinares, nos termos do art. 32 desta Lei.

Dentre as hipóteses que a lei prevê restrição de acesso, está a informação pessoal, consoante art. 6º, III:

Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a:

(...)

III - proteção da informação sigilosa e da informação pessoal, observada a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso.

Por sua vez, a própria lei traz no art. 4º, IV, o que considera como informação pessoal:

Art. 4º Para os efeitos desta Lei, considera-se:

(...)

IV - informação pessoal: aquela relacionada à pessoa natural identificada ou identificável;



Assinado digitalmente por CELIA REGINA DE LIMA PINHEIRO(usuário), conforme previsto na Lei 11.419/2006 e regulamentada pela Portaria 2067/2020-CP
Use 322532-3136 para a consulta à autenticidade em <https://apps.tpa.jus.br/sigaex/siga-autenticidade>
Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO *Data e hora: 13/06/2022 09:49



PADES202284080A



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

O tratamento das informações pessoais deve ser feito de forma transparente e com respeito à intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas, bem como às liberdades e garantias individuais, nos termos do art. 31:

Seção V**Das Informações Pessoais**

Art. 31. O tratamento das informações pessoais deve ser feito de forma transparente e com respeito à intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas, bem como às liberdades e garantias individuais.

§ 1º As informações pessoais, a que se refere este artigo, relativas à intimidade, vida privada, honra e imagem:

I - terão seu acesso restrito, independentemente de classificação de sigilo e pelo prazo máximo de 100 (cem) anos a contar da sua data de produção, a agentes públicos legalmente autorizados e à pessoa a que elas se referirem; e

II - poderão ter autorizada sua divulgação ou acesso por terceiros diante de previsão legal ou consentimento expresso da pessoa a que elas se referirem.

§ 2º Aquele que obtiver acesso às informações de que trata este artigo será responsabilizado por seu uso indevido.

§ 3º O consentimento referido no inciso II do § 1º não será exigido quando as informações forem necessárias:

I - à prevenção e diagnóstico médico, quando a pessoa estiver física ou legalmente incapaz, e para utilização única e exclusivamente para o tratamento médico;

II - à realização de estatísticas e pesquisas científicas de evidente interesse público ou geral, previstos em lei, sendo vedada a identificação da pessoa a que as informações se referirem;

III - ao cumprimento de ordem judicial;

IV - à defesa de direitos humanos; ou



PADES202284080A

3



Assinado digitalmente por CELIA REGINA DE LIMA PINHEIRO(usuário), conforme previsto na Lei 11.419/2006 e regulamentada pela Portaria 2067/2020-CP.
 Use 3222532-3136 para a consulta à autenticidade em <https://apps.tjpa.us.br/siga/x/siga-autenticidade>
 Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO *Data e hora: 13/05/2022 09:49



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

V - à proteção do interesse público e geral preponderante.

§ 4º A restrição de acesso à informação relativa à vida privada, honra e imagem de pessoa não poderá ser invocada com o intuito de prejudicar processo de apuração de irregularidades em que o titular das informações estiver envolvido, bem como em ações voltadas para a recuperação de fatos históricos de maior relevância.

§ 5º Regulamento disporá sobre os procedimentos para tratamento de informação pessoal.

De acordo com a Lei nº 13709/2018, denominada de Lei Geral de Proteção de Dados, a qual regula o tratamento de dados pessoais, conforme dispõe o art. 4º, inciso II, alínea b, não se aplica ao tratamento de dados pessoais às pesquisas realizadas com fins exclusivamente acadêmicos. Nestes termos:

Art. 4º Esta Lei não se aplica ao tratamento de dados pessoais:

I - realizado por pessoa natural para fins exclusivamente particulares e não econômicos;

II - realizado para fins exclusivamente:

a) jornalístico e artísticos; ou

b) acadêmicos, aplicando-se a esta hipótese os arts. 7º e 11 desta Lei;

Nesse sentido, deve a requerente se comprometer, mediante termo firmado entre os participantes da pesquisa, a manter a confidencialidade das informações, bem como a usá-las exclusivamente para fins acadêmicos, tendo em vista tratar-se de dado relativo a titular que não possa ser identificado.

Ante o exposto, **autorizo** o acesso à coleta de dados e as entrevistas, desde que com a anuência dos envolvidos, observados os apontamentos da Ouvidoria Judiciária relativos à Lei Geral de Proteção de Dados, para que as informações sejam utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

À Divisão de Apoio Técnico-Jurídico da Presidência, para as devidas providências.



Assinado digitalmente por CELIA REGINA DE LIMA PINHEIRO(usuário), conforme previsto na Lei 11.419/2006 e regulamentada pela Portaria 2067/2020-CP
Use 3222532-3136 para a consulta à autenticidade em <https://apps.tjpa.jus.br/sigaex/siga-autenticidade>
Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO *Data e hora: 13/05/2022 09:49



PADES202284060A



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

Belém, 10 de maio de 2022.

CELIA REGINA DE LIMA PINHEIRO
Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Pará



Assinado digitalmente por CELIA REGINA DE LIMA PINHEIRO(usuário), conforme previsto na Lei 11.419/2006 e regulamentada pela Portaria 2067/2020-5P.
Use 3222532-3136 para a consulta à autenticidade em <https://apps.tjpa.jus.br/sigaex/siga-autenticidade>
Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO *Data e hora: 13/05/2022 09:49

5



PADES202281080A

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ**

Para as devidas providências, conforme decisão da Exma. Desa. Presidente.

Belém, 11 de maio de 2022.

MARIA DE LOURDES CARNEIRO LOBATO
SECRETARIO DE GESTAO DE PESSOAS



Assinado digitalmente por MARIA DE LOURDES CARNEIRO LOBATO(usuário), conforme previsto na Lei 11.419/2006 e regulamentada pela Portaria 2067/2020-GP.
Use 4225109-3136 para a consulta à autenticidade em <https://apps.tpa.jus.br/sigaex/siga-autenticidade>
Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO 'Data e hora: 13/05/2022 09:49'

Classif. <i>documental</i>	00.03.00. 01
-------------------------------	-----------------



PADES202285011A



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ**

Ciente.

Belém, 13 de maio de 2022.

SIMONE DE SOUSA BRITTO
ANALISTA JUDICIÁRIO - CIÊNCIAS CONTÁBEIS



Assinado digitalmente por SIMONE DE SOUSA BRITTO(usuário), conforme previsto na Lei 11.419/2006 e regulamentada pela Portaria 2067/2020-SP
Usr: 3226654-3136 para a consulta à autenticidade em <https://apps.tjpa.jus.br/sigaex/siga-autenticidade>
Documento gerado por SIMONE DE SOUSA BRITTO 'Data e hora: 13/05/2022 09:49'

<i>Classif.</i> <i>documental</i>	00.03.00. 01
--------------------------------------	-----------------



PADES202286597A



ANEXOS**ANEXO A – Portaria nº 3016/2019-GP****PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
GABINETE DA PRESIDÊNCIA****PORTARIA Nº 3016/2019-GP, DE 5 DE JULHO DE 2019**

Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Pará, e dá outras providências.

O Desembargador Leonardo de Noronha Tavares, Presidente do Tribunal do Justiça do Estado do Pará-TJPA, no uso de suas atribuições legais, e

CONSIDERANDO o que consta na Resolução nº 198, de 16 de junho de 2014, do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO o macrodesafio Instituição da Governança Judiciária estabelecido na Resolução nº 25, de 19 de dezembro de 2018, que trata da 2ª revisão do Planejamento e Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Estado do Pará para o período de 2019 a 2020;

CONSIDERANDO que constitui iniciativa estratégica do Poder Judiciário do Estado do Pará o Fortalecimento do Sistema de Controles Internos a partir do desenvolvimento de metodologia, capacitação e implantação da cultura do Gerenciamento de Riscos de modo a promover ações relativas ao tratamento de riscos inerentes às atividades institucionais;

CONSIDERANDO as melhores práticas que tratam da gestão de riscos corporativos como o COSO/ERM e a norma ABNT NBR ISO 31000:2009;

CONSIDERANDO, ainda, a observância aos princípios da eficiência, da eficácia e da efetividades, que impõe a todo agente público o dever de realizar suas atribuições com presteza, qualidade e rendimento funcional, de modo a alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público;

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name 'L. Tavares', written over a horizontal line.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
GABINETE DA PRESIDÊNCIA

RESOLVE:

Art. 1º Instituir a Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Pará.

CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 2º A Política de Gestão de Riscos tem por objetivo estabelecer princípios, diretrizes, estrutura e responsabilidades a serem observadas no processo de gestão de riscos no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Pará, de forma a possibilitar a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica de riscos, promovendo a comunicação com as partes interessadas ao longo do processo.

§1º A Política definida neste ato contempla todas as áreas e níveis de atuação, sendo aplicável aos processos de trabalho, projetos e órgãos do Poder Judiciário do estado do Pará.

§2º Qualquer unidade do Poder Judiciário do Estado do Pará que necessite normatizar sua metodologia de trabalho em razão deste ato, poderá fazê-lo, desde que esteja em conformidade com as regras definidas nesta política.

Art. 3º A Política de Gestão de Riscos tem como premissa o alinhamento ao Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Art. 4º Para os fins desta Portaria, entende-se:

I – governança: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II – risco: evento incerto, cuja ocorrência pode afetar positiva ou negativamente a consecução dos objetivos;

Assinatura manuscrita em tinta preta, localizada no final do texto.



**PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
GABINETE DA PRESIDÊNCIA**

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

IV – estrutura da gestão de riscos: conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização;

V – processo de gestão de riscos: aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos;

VI – apetite a riscos: quantidade de risco que uma organização está disposta a enfrentar para implementar sua estratégia, atingir seus objetivos e agregar valor para as partes interessadas, no cumprimento de sua missão;

VII – tolerância ao risco: disposição da organização em suportar o risco após seu tratamento a fim de atingir seus objetivos;

VIII – tratamento do risco: seleção e implementação de uma ou mais opções para modificar os riscos;

IX – probabilidade do risco: grau de possibilidade de ocorrência de um evento de risco a partir de uma escala predefinida de perspectivas;

X – impacto do risco: efeito (sobre o objetivo) da ocorrência de um evento de risco a partir de uma escala predefinida de perspectivas;

XI – controle do risco: qualquer processo ou ação que modifique o risco alterando sua probabilidade de ocorrência ou sua consequência sobre o objetivo a que se refere;

XII – partes interessadas: pessoas, grupos ou instituições com interesse em bens, serviços ou benefícios públicos, podendo ser afetados positiva ou negativamente ou mesmo envolvidos no processo de prestação de serviços públicos;

LA



**PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
GABINETE DA PRESIDÊNCIA**

XIII – unidade responsável pela gestão de riscos: unidade técnico-administrativa subordinada direta ou indiretamente à Presidência do TJPA, responsável pela implantação e aprimoramento da gestão de riscos;

XIV – gestor de risco: pessoa, papel ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar um risco;

XV – gestor de processo: pessoa ou estrutura responsável pela execução de atividades inerentes ao funcionamento organizacional, gerenciamento de risco associado, porém sem poder de decisão no gerenciamento.

CAPÍTULO II

DA GESTÃO DOS RISCOS

Art. 5º A gestão de riscos é a atividade coordenada que auxilia a tomada de decisão com o objetivo de promover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais.

Art. 6º A gestão de riscos observará os seguintes princípios:

- I – criar e proteger valores institucionais;
- II – ser parte integrante dos processos organizacionais;
- III – ser parte da tomada de decisões;
- IV – abordar explicitamente a incerteza;
- V – ser sistemática, estruturada e oportuna;
- VI – ser baseada nas melhores informações disponíveis;
- VII – estar alinhada ao contexto e ao perfil de risco da instituição;
- VIII – considerar fatores humanos e culturais;



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
GABINETE DA PRESIDÊNCIA

IX – ser transparente, inclusiva, dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças;

X – facilitar a melhoria contínua da organização.

SEÇÃO I

DAS DIRETRIZES PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Art. 7º O processo de gestão de riscos será definido no Plano de Gestão de Riscos, contemplando o estabelecimento do contexto, a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento de risco, a comunicação e consulta com partes interessadas e a melhoria contínua.

§ 1º O estabelecimento do contexto consiste na definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e delineamento do escopo e dos critérios de risco para a política de gestão de riscos.

§ 2º O levantamento do risco compreende o reconhecimento abrangente dos riscos a que a organização está exposta e a identificação dos eventos internos e externos, das fontes de riscos e das áreas de impactos, bem como suas causas e consequências potenciais.

§ 3º A análise do risco envolve o estabelecimento de prioridade de tratamento dos riscos. Refere-se à compreensão da natureza do risco e a determinação de sua magnitude, expressa em termos das consequências e de suas probabilidades.

§ 4º A avaliação dos riscos consiste em comparar os resultados obtidos na análise de riscos com critérios de risco estabelecidos, a fim de subsidiar a tomada de decisões sobre a eleição e priorização dos riscos que necessitam de tratamento.

§ 5º O tratamento dos riscos consiste na seleção e implementação de um ou mais controles em resposta aos riscos. Importa na decisão de evitá-los, mitigá-los ou aceitá-los, por meio do estabelecimento de plano de ação.

A handwritten signature in black ink, appearing to be a stylized name or set of initials.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
GABINETE DA PRESIDÊNCIA

§ 6º O monitoramento e análise crítica consistem no acompanhamento regular do contexto interno e externo; na avaliação da eficácia e eficiência dos controles; na análise de eventos, mudanças e tendências; na identificação de riscos emergentes, bem como na avaliação da implantação dos planos de ação e na análise dos resultados estabelecidos.

§ 7º A comunicação e consulta refere-se à manutenção do fluxo constante de informações entre as partes interessadas durante todas as fases do processo de gestão de riscos, sendo realizada de maneira clara e objetiva, atendendo às boas práticas de governança.

Art. 8º A Presidência do TJPA constituirá grupo de trabalho a fim de promover a elaboração do Plano de Gestão de Riscos, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da data da publicação desta Portaria.

Art. 9º A unidade responsável pela gestão de riscos promoverá a implantação do Plano de Gestão de Riscos no prazo máximo de 02 (dois) anos, contados da publicação deste ato.

Art. 10. O processo de gestão de riscos deverá ser realizado em ciclos não superiores a 2 (dois) anos, abrangendo os processos de trabalho da área finalística e de suporte.

Parágrafo único. O limite temporal a ser considerado para o ciclo de gestão de riscos do processo de trabalho será atribuído pelo gestor do risco, levando-se em consideração o limite máximo estabelecido no *caput* deste artigo.

SEÇÃO II

DA ESTRUTURA E RESPONSABILIDADES

Art. 11. Integram a estrutura da gestão de riscos do Poder Judiciário do Estado do Pará:

Assinatura manuscrita em tinta preta, localizada abaixo do texto do artigo 11.



**PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
GABINETE DA PRESIDÊNCIA**

- I – Presidência do Tribunal;
- II – Unidade responsável pela gestão de riscos;
- III – Gestores de riscos;
- IV – Gestores de processos.

Art. 12. A Presidência do TJPA é o órgão máximo da gestão de riscos, a quem compete aprovar a Política de Gestão de Riscos, definir os limites de exposição a riscos de abrangência institucional.

Art. 13. Compete à unidade responsável pela gestão de riscos:

- I – gerir e executar o processo de gestão de riscos junto aos gestores dos riscos e dos processos;
- II – acompanhar a execução dos planos de ação voltados para a gestão de riscos;
- III – disseminar a cultura voltada para identificação e tratamento de riscos, fomentando o nivelamento do conhecimento por meio de oficinas, seminários, cursos, manuais, iniciativas EAD, etc.;
- IV – desenvolver, testar e implementar a metodologia para mensuração e gestão de riscos, em consonância com esta política;
- V - consolidar as informações sobre os riscos através de relatórios periódicos para apresentação à Presidência;
- VI – subsidiar a Presidência com as informações pertinentes à estrutura de gestão de riscos, submetendo a documentação e temas à sua deliberação;
- VII – avaliar e divulgar as melhores práticas de gestão de riscos no âmbito do TJPA;
- VIII – prestar apoio técnico aos gestores de riscos para a utilização da metodologia de gestão de riscos de forma eficaz;



**PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
GABINETE DA PRESIDÊNCIA**

IX – monitorar o tratamento aos riscos;

X – materializar as principais diretrizes e temas relacionados à gestão de riscos, em consonância com esta política;

XI – elaborar a metodologia de gestão de riscos e os critérios a serem adotados pelo TJPA quanto a tolerância e apetite a riscos, grau de impacto, graus de responsabilidade e classificação dos riscos, submetendo-os à aprovação da Presidência;

XII – coordenar o processo de gestão de riscos, zelando pela execução das atividades e implementação dos controles decorrentes desta política;

XIII – realizar análises críticas periódicas do processo de gestão de riscos para: elaborar relatório anual a ser apresentado à Presidência; propor as atualizações necessárias à política de gestão de riscos; propor normas técnicas que detalhem as diretrizes desta política, em convergência com as estratégias institucionais;

XIV – atuar de forma consultiva junto à Presidência do TJPA nas questões relativas a riscos.

Art. 14. Aos gestores de riscos compete:

I – monitorar e gerenciar os riscos da unidade, de forma a mantê-los em um nível de exposição aceitável;

II – comunicar, tempestivamente, à unidade responsável pela gestão de riscos do TJPA a respeito dos riscos não mapeados, sejam eles novos ou não identificados anteriormente;

III – identificar quais riscos deverão ser priorizados para tratamento, definindo os planos de ação e os controles necessários ao seu tratamento por meio de ações de curto, médio e longo prazo;



PODER JUDICIÁRIO
 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
 GABINETE DA PRESIDÊNCIA

IV – assegurar a implementação das ações e dos controles definidos para tratamento dos riscos sob sua responsabilidade, fixando prazo de implementação e avaliação dos resultados obtidos;

V – selecionar os processos de trabalho que terão os riscos gerenciados e tratados prioritariamente em cada área técnica, considerando a dimensão dos prejuízos que podem causar;

Art. 15. Aos gestores de processos compete:

I – contribuir nas atividades de identificação e avaliação dos riscos inerentes aos processos de trabalho sob sua responsabilidade;

II – gerenciar os riscos inerentes aos processos de trabalho sob sua responsabilidade, de forma a mantê-los em um nível de exposição aceitável;

III – implementar os planos de ação definidos para tratamento dos riscos inerentes;

IV – comunicar sobre novos riscos inerentes aos seus processos e que não fazem parte da relação de riscos institucionais.

Art. 16. São considerados gestores de riscos, em seus respectivos âmbitos e escopo de atuação: os dirigentes das Secretarias Administrativas e Judiciais, a Vice-Presidência, a Diretoria Geral da Escola Judicial, as Corregedorias de Justiça, a Coordenadoria Militar e o Departamento de Comunicação Social.

Parágrafo único. Poderão ser designados como gestores de riscos, dirigentes de outras unidades, a critério da unidade responsável pela gestão de riscos do TJPA.

Art. 17. São considerados gestores de processos, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação: os magistrados e os servidores responsáveis pelos processos de trabalho, projetos e ações desenvolvidas nos níveis estratégico, tático e/ou operacional das Secretarias e serviços auxiliares do TJPA, da área finalística e de suporte.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
GABINETE DA PRESIDÊNCIA

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 18. Os titulares das unidades do TJPA deverão aplicar os procedimentos de acompanhamento e controle contidos nas diretrizes desta política.

Art. 19. As exceções, eventuais violações e casos omissos a esta política devem ser submetidos à apreciação da Presidência deste Egrégio Tribunal.

Art. 20. Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Publique-se. Registre-se. Cumpra-se.

Belém, 5 de julho de 2019.

LEONARDO DE NORONHA TAVARES
Desembargador Presidente do TJPA

ANEXO B – Plano de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado do Pará**Tribunal de Justiça do Estado do Pará****Planejamento Estratégico do Poder Judiciário 2015-2020****Ação #2584: 10.4.1 - Implantar a Política de Gestão de Riscos do Poder Judiciário****Plano de Gestão de Riscos**

V. 1.2 06/12/2019

Sumário

1. Finalidade do Plano
2. Objetivos da Gestão de Riscos
3. Referência normativa
4. Condições gerais
 - 4.1 Aplicabilidade
 - 4.2 Atores
 - 4.3 Responsabilidades
5. Processo de Gestão de Riscos
 - 5.1 Estabelecimento do contexto
 - 5.2 Identificação do risco
 - 5.3 Análise do risco
 - 5.4 Avaliação do risco
 - 5.5 Tratamento do risco
 - 5.6 Comunicação e consulta
 - 5.7 Monitoramento e análise crítica
6. Implementação da Gestão de Riscos
7. Glossário
8. Anexos, tabelas e figuras

Plano de Gestão de Riscos

1. FINALIDADE DO PLANO

O presente Plano tem por finalidade detalhar o processo de Gestão de Riscos previsto na **POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS** do Poder Judiciário do Estado do Pará, instituído pela Portaria nº 3016/2019-GP, a fim de auxiliar a sua implantação.

Objetiva ser um instrumento de apoio e orientação para o efetivo gerenciamento de riscos no âmbito de atuação do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, de forma a fortalecer os processos de governança institucional alinhados ao Macrodesafio Instituição da Governança Judiciária / Fortalecimento do sistema de controles internos do TJPA.

2. OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS

A Gestão de Riscos do TJPA tem como objetivo auxiliar a tomada de decisão, com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais.

O presente Plano de Gestão de Riscos pretende contextualizar a **Política de Gestão de Riscos**, capturando a identidade estratégica, os objetivos da organização e os elementos do ambiente interno e externo que podem exercer influência sobre esses objetivos.

Visa ainda estabelecer as métricas e critérios para os processos de análise e avaliação de riscos (estimativas de probabilidade e impacto, nível de risco, e efetividade dos controles).

3. REFERÊNCIA NORMATIVA

Este Plano de Gestão de Riscos se fundamenta nos seguintes documentos:

- Política de Gestão de Riscos do TJPA, instituída pela Portaria nº 3016/2019, e estruturada em conceitos (art. 4º), princípios (art. 6º), diretrizes (arts. 7º ao 10), estrutura (art. 11), e responsabilidades dos componentes do processo de governança de riscos (arts. 12 ao 16);

- Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará, para o período de 2015-2020, consubstanciado na Resolução n.º 28/2014 e revisado pelas Resoluções n.º 35/ 2016 e n.º 25/2017;

- Resolução nº 198/2014, do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário;

- Norma ABNT NBR ISO 31000:2018, Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, com o objetivo de disseminar princípios e diretrizes para gestão de riscos.

4. CONDIÇÕES GERAIS

4.1 Aplicabilidade

O presente documento tem aplicabilidade em todas as unidades do Poder Judiciário do Pará, sem prejuízo da utilização de outras ferramentas complementares específicas relativas aos processos de trabalho, projetos ou ações de cada unidade.

4.2 Atores

Conforme estabelecido na Portaria nº 3016/2019-GP e na Portaria nº 3380/2019-GP, a estrutura da Gestão de Riscos do TJPA é composta pelos seguintes atores:

- Presidência do Tribunal;
- Unidade de Gestão de Riscos;
- Gestores de riscos;
- Gestores de processos.

De acordo com a Política de Gestão de Riscos institucional, são considerados gestores de riscos, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, os dirigentes das Secretarias administrativas e judiciais, a Vice-presidência, a Diretoria-Geral da Escola Judicial do Pará, as Corregedorias de Justiça, a Coordenadoria Militar e o Departamento de Comunicação Social.

São considerados gestores de processo, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, os magistrados e servidores responsáveis pelos processos de trabalho, projetos e ações desenvolvidas nos níveis estratégico, tático e/ou operacional das Secretarias e serviços auxiliares do TJPA, da área finalística e de suporte.

4.3 Responsabilidades

As responsabilidades da Presidência do Tribunal, da Unidade de Gestão de Riscos, dos Gestores de Riscos e dos Gestores de Processos estão definidas na Política de Gestão de Riscos do TJPA.

5. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

A Gestão de Riscos inicia-se pela definição ou escolha dos objetivos estratégicos, processos de trabalho e/ou ativos prioritários para a instituição, e que, por isso, são fundamentais ao próprio funcionamento do órgão.

Uma vez definidos os elementos a serem gerenciados, inicia-se o Processo de Gestão de Riscos baseado no modelo descrito na norma ABNT NBR ISO 31000:2018, o qual é composto por 7 (sete) etapas, a saber:

- 5.1. Estabelecimento do contexto;
- 5.2. Identificação do risco;
- 5.3. Análise do risco;
- 5.4. Avaliação do risco;
- 5.5. Tratamento do risco;
- 5.6. Comunicação e consulta.
- 5.7. Monitoramento e análise crítica;

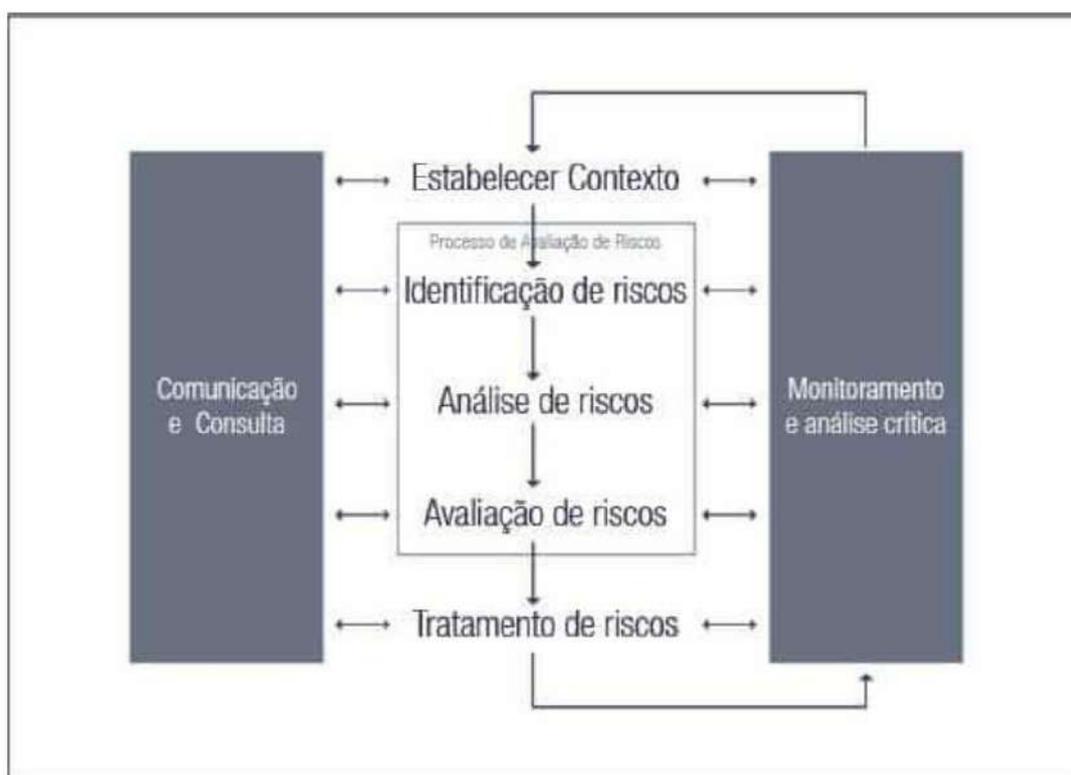


Figura 1 – Processo de Gestão de Riscos
Fonte: ABNT NBR ISO 31000:2018

Conforme Hillson (2017) cada etapa definida na Norma ABNT NBR ISO 31000 pode ser associada a uma questão específica. Trata-se de perguntas orientadoras que auxiliam a equipe de desenvolvimento, conforme o quadro e a tabela abaixo.



Figura 2 - Processo genérico de Gestão de Riscos, por Hillson (2017, p.9), com adaptações

Questões	ISO 31000
O que desejamos alcançar? A que isso está relacionado, interna e externamente?	Estabelecer o contexto
O que pode nos afetar? Que eventos podem evitar, impedir, atrasar ou prejudicar o atingimento de um ou mais objetivos do processo?	Identificação do risco
O que é mais importante?	Análise do risco Avaliação do risco
O que devemos fazer? Funcionou?	Tratamento do risco
A quem devemos comunicar?	Comunicação e consulta
O que mudou?	Monitoramento e revisão

Figura 3 - Questões a serem respondidas

5.1 Estabelecimento do Contexto

O Contexto de Risco é a circunstância onde aparecem os eventos de riscos. Deste modo, a gestão de riscos deverá considerar o ambiente ou a situação delimitada nesta fase.

A contextualização do risco pode se dar sobre um **processo de negócio**, um **objetivo estratégico** ou mesmo sobre um **ativo** de relevância para a instituição.

A definição do contexto requer que seja delimitado um escopo e que seja analisado o papel do objeto na Estratégia Institucional, momento em que são avaliados o impacto que o processo ou o elemento escolhido para identificação de riscos tem no alcance dos objetivos organizacionais estratégicos do TJPA.

Como recurso adicional, pode ser feita uma análise dos ambientes externo e interno que de alguma forma interagem com o elemento escolhido para identificação de riscos. Uma das ferramentas indicadas para a análise destes ambientes é a Matriz SWOT, em que se identificam as forças (oportunidades) e fraquezas (ameaças) dos elementos interno e externo associados ao processo em análise.

A definição do contexto requer ainda que sejam identificadas as partes interessadas – que são os atores internos e externos que possuem expectativas em relação ao processo, mas não estão diretamente envolvidos em sua execução – e as partes envolvidas – que são os atores internos responsáveis pela execução do processo e que também serão responsáveis pelo gerenciamento dos riscos e pela execução das respostas aos riscos identificados e tratados.

Um exemplo é o processo de Pagamento de Pessoal (unidade responsável: Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP). Por ser um processo que impacta diretamente todos os recursos humanos do TJPA, tem papel fundamental na estratégia institucional.

Assim, a definição do contexto deve conter, no mínimo, a identificação do processo, seu escopo, os objetivos e as partes, conforme exemplo abaixo:

Processo	Pagamento de pessoal
Escopo	Folha de pagamento
Objetivos	- Realizar pagamentos corretos guardando conformidade com a legislação vigente; - Garantir o pagamento periódico da remuneração de magistrados e servidores.
Partes interessadas	
Internas	- Presidência - Secretaria de Gestão de Pessoas
Externas	- Tribunal de Contas do Estado - Conselho Nacional de Justiça
Partes envolvidas (internas)	
- Secretaria de Gestão de Pessoas - Secretaria de Planejamento, Orçamento e Finanças - Secretaria de Informática	

Figura 4 – Estabelecimento do contexto (Anexo I)

Tais informações farão parte do cabeçalho do **Formulário de Contexto e Identificação de Riscos** (Anexo I).

5.2 Identificação do risco

Consiste na busca, reconhecimento e descrição de riscos, mediante a identificação das fontes de riscos, dos eventos, suas causas e suas consequências potenciais. Tem como finalidade gerar uma lista abrangente de riscos, baseada em eventos que possam afetar a realização dos objetivos.

Em outras palavras, identificar que eventos podem evitar, impedir, atrasar ou prejudicar o atingimento de um ou mais objetivos do processo.

Envolve, assim, a definição de um evento (causa) e o impacto (consequência) para cada risco que afete um determinado **elemento** a ser avaliado, seja um **ativo, processo de negócio ou objetivo estratégico**, no âmbito do contexto definido previamente.

Para auxiliar a identificação de riscos, podem ser utilizadas técnicas e ferramentas como *Brainstorming*, questionários, entrevistas, *checklist*, análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades

e ameaças), análise de dados históricos, análise de premissas, opiniões especializadas, necessidades das partes interessadas e diagramas de causa e efeito.

No caso do questionário, recomenda-se incluir as seguintes questões:

- Qual o objetivo do processo de trabalho a ser submetido à gestão de riscos?
- Quais os eventos que podem impactar o objetivo?
- Quais as causas associadas aos eventos?
- Quais as consequências decorrentes da concretização dos eventos?

Em uma abordagem do tipo *Bow Tie* (gravata borboleta), pode-se visualizar essa etapa da seguinte forma:

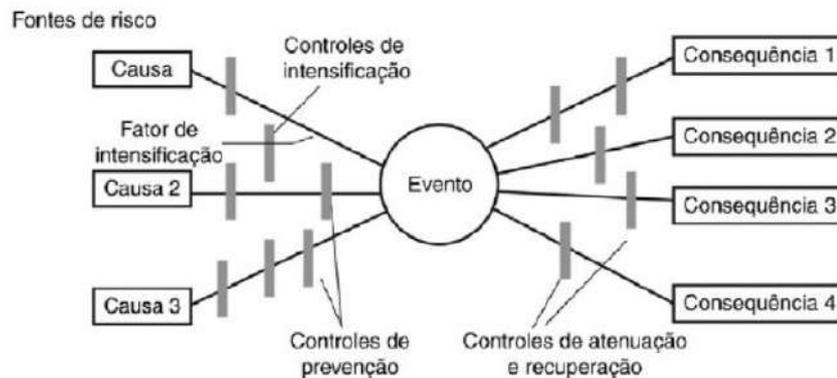


Figura 5 – Diagrama Bow Tie para Fontes de Risco

As causas são situações ou motivos que podem promover a ocorrência do risco e estão normalmente relacionadas a pessoas, sistemas, eventos externos, processos, infraestrutura ou tecnologia. Como exemplo de causas, podemos listar:

Fator de risco	Fragilidade
Pessoa	Baixa capacitação, desmotivação, estresse, negligência, corrupção, etc...
Processo	Ineficiente, mal estruturado, redundante, imaturo, etc...
Sistema	Obsoleto, incompatível, sem documentação, baixa segurança, etc...
Tecnologia	Ultrapassada, alto custo, baixa acessibilidade, alta complexidade, etc...
Infraestrutura	Inadequada, inacessível, insuficiente, ineficiente, precária, etc...
Evento externo	Desastre ambiental, crise econômica, influência política, etc...

Figura 6 – Fatores de risco

Utilizando-se um exemplo prático do STF, temos:



Figura 7 – Exemplo do STF de diagrama Bow Tie para Fontes de Risco

O produto a ser gerado nessa etapa será a **Matriz de Identificação de Riscos – FMEA¹** (conforme Anexo I) presente no **Formulário de Contexto e Identificação de Riscos**, em que se deve preencher, por enquanto, apenas os campos correspondentes a essa etapa.

Exemplo:

MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS – FMEA

Processo de negócio / Elemento	GESTOR DO RISCO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA
Pagamento de pessoal	Encarregado do pagamento de pessoal	Falha no processamento da folha mensal	Erro no lançamento de dados	Danos ao erário, podendo levar à responsabilização do agente causador.
Pagamento de pessoal	Encarregado do pagamento de pessoal	Pagamento de vantagens indevidas	Parametrização incorreta do sistema de cálculo de folha de pagamento	Danos ao erário, podendo levar à responsabilização do agente causador.
Pagamento de pessoal	Encarregado da área de TIC	Falha no processamento da folha mensal	Sobrecarga no banco de dados	Danos ao erário, podendo levar à responsabilização do agente causador.

Figura 8 – Exemplo de uso da Matriz de Identificação de Riscos (Anexo I)

¹ Corresponde à matriz de análise de causas e consequências, também conhecida como FMEA (*Failure Mode & Effects Analysis* – Análise de Modos de Falhas e Efeitos), sendo um modelo estruturado em que o analista ou o gestor de riscos anotará os resultados da análise do ambiente determinado como alvo.

MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS – FMEA

Processo de negócio / Elemento	GESTOR DO RISCO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA
Fortalecimento de políticas e ações para resolução negociada de conflitos	Responsável pelo Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos – NUPEMEC	Falha no Processo Seletivo para composição do Cadastro de Mediadores e Conciliadores Judiciais.	Processo mal concebido	Sobrecarga do sistema tradicional de resolução de litígios judiciais
Fortalecimento de políticas e ações para resolução negociada de conflitos	Responsável pelo Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos – NUPEMEC	Falha no Processo Seletivo para composição do Cadastro de Mediadores e Conciliadores Judiciais.	Baixa capacitação da equipe	Sobrecarga do sistema tradicional de resolução de litígios judiciais

Figura 8 – Exemplo de uso da Matriz de Identificação de Riscos (Anexo I)

A partir da Matriz acima, deve-se conseguir chegar a uma descrição do risco no molde definido abaixo:

Devido a <CAUSAS/FONTES>, poderá acontecer <EVENTO DE RISCO / DESCRIÇÃO DA INCERTEZA>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO / CONSEQUÊNCIA / EFEITO> [impactando no/na <DIMENSÃO DE OBJETIVO IMPACTADA>]. (Fonte: TCU, 2013 com adaptações)

Exemplos:

1. Devido a falhas no sistema de climatização, poderá ocorrer superaquecimento dos equipamentos de informática, gerando instabilidade dos servidores de rede, acarretando em indisponibilidade de sistemas e informações da unidade.
2. Devido à parametrização incorreta do sistema de cálculo de folha de pagamento, poderá ocorrer o pagamento de vantagens indevidas causando danos ao erário, podendo levar à responsabilização do agente causador.
3. Devido a processo mal concebido ou a baixa capacitação da equipe poderá ocorrer falha no Processo Seletivo para composição do Cadastro de Mediadores e Conciliadores Judiciais, o que poderá levar a sobrecarga do sistema tradicional de resolução de litígios judiciais, impactando na Adoção de soluções alternativas de conflito / Fortalecimento de políticas e ações para resolução negociada de conflitos.
4. Devido à ausência de estudos técnicos preliminares, poderá haver contratação que não produza resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos; ou poderá levar à impossibilidade de contratar (e.g., suspensão por mandado de segurança devido à irregularidades), com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação; ou ainda poderá levar a especificações indevidamente restritivas, com consequente diminuição da competição e aumento indevido do custo da contratação.

5.3 Análise do risco

O propósito desta fase é classificar os riscos identificados para garantir a adequada alocação de recursos de forma a tratar aqueles com maior prioridade para a instituição.

Nesta etapa de **Análise do Risco**, são dimensionadas duas variáveis que são a **Probabilidade** e o **Impacto** para depois, na Avaliação do Risco, se encontrar, de forma estruturada, a Medida do Risco, que é o produto das duas variáveis: Probabilidade x Impacto.

Esta etapa deve fornecer subsídios para a Avaliação dos Riscos, bem como para as estratégias, métodos e decisões de Tratamento dos Riscos. Envolve a apreciação das causas e das fontes de riscos, suas consequências negativas e a probabilidade de que essas consequências venham a ocorrer.

Para isso, são definidos os seguintes **critérios de risco**:

- **Escala de Probabilidade:** Define como a probabilidade será medida. Está associada às chances de o evento ocorrer.

ESCALA DE PROBABILIDADE					
TIPO	RARA	IMPROVÁVEL	POSSÍVEL	PROVÁVEL	QUASE CERTA
Estimativa	Pode ocorrer a cada 10 anos	Pode ocorrer a cada 5 anos	Pode ocorrer a cada ano	Pode ocorrer a cada semestre	Pode ocorrer a cada mês
Frequência	Ocorre 1 vez a cada 10 anos	Ocorre 1 vez a cada 5 anos	Ocorre 1 vez a cada ano	Ocorre 1 vez a cada semestre	Ocorre 1 vez a cada mês
Probabilidade	Menor que 5%	Entre 5% e menor que 10%	Entre 10% e menor que 20%	Entre 20% e menor que 40%	Maior ou igual a 40%

Figura 9 – Escala de probabilidade

- **Escala de Impacto:** Define o grau de impacto considerando determinado aspecto ou dimensão do risco.

ESCALA DE IMPACTO					
ASPECTO ou DIMENSÃO	Insignificante	Pequeno	Moderado	Grande	Catastrófico
Financeiro / Orçamentário	Gerar impactos orçamentários ou financeiros inferiores a 1% do orçamento	Gerar impactos orçamentários ou financeiros entre 1% e 4%	Gerar impactos orçamentários ou financeiros entre 4% e 12%	Gerar impactos orçamentários ou financeiros entre 12% e 25%	Gerar impactos orçamentários ou financeiros superiores a 12%
Imagem / Reputação	Não gera cobertura da mídia	Gera cobertura da mídia local apenas	Gera cobertura da mídia regional	Gera cobertura da mídia nacional	Gera cobertura da mídia internacional
Impacto social	Não impacta os direitos humanos ou fundamentais	Tem baixo impacto nos direitos humanos ou fundamentais	Tem médio impacto nos direitos humanos ou fundamentais	Tem alto impacto nos direitos humanos ou fundamentais	Impacto significativo de forma irreversível nos direitos humanos ou fundamentais
Legal	Pode gerar notificação ou pedido de informações ao gestor	Demanda notificação ou pedido de informações ao gestor	Pode gerar pedido de representação do gestor	Pode gerar afastamento do gestor	Pode gerar intervenção no TJPA
Operacional	Tem impacto de até 2% na produtividade do órgão	Tem impacto de 2% a 10% na produtividade do órgão	Tem impacto de 10% a 20% na produtividade do órgão	Tem impacto de 20% a 40% na produtividade do órgão	Tem impacto superior a 40% na produtividade do órgão
Operacional suporte	Impacta operações pontuais de uma unidade (judiciária ou administrativa)	Impacta operações de toda uma unidade	Impacta operações de duas unidades	Impacta operações de três ou mais unidades	Impacta de forma global as atividades do TJPA

Prestação jurisdicional	Tem impacto insignificante na prestação jurisdicional	Tem baixo impacto na prestação jurisdicional	Tem médio impacto na prestação jurisdicional	Tem alto impacto na prestação jurisdicional	Tem impacto determinante na prestação jurisdicional
--------------------------------	---	--	--	---	---

Figura 10 – Escala de impacto

A ocorrência de um risco pode gerar graus distintos de impacto quando esse risco é observado sob aspectos ou dimensões diferentes. Por exemplo, na avaliação de um ativo de TI, a ocorrência de uma falha no fornecimento de energia elétrica pode gerar um impacto Grande sob o aspecto Operacional Suporte, mas pode gerar um impacto Insignificante sob o enfoque Social ou de Imagem / Reputação.

- **Matriz “Impacto x Probabilidade”:** Matriz gerada a partir do produto entre os níveis de impacto e de probabilidade avaliados, e se propõe a determinar o nível ou a medida de risco.
- **Apetite a Riscos:** Define a quantidade de risco que uma organização está disposta a enfrentar para implementar sua estratégia, atingir seus objetivos e agregar valor para as partes interessadas, no cumprimento de sua missão.
- **Matriz de Classificação de Riscos:** Define como os riscos serão classificados quanto à sua significância.
- **Diretrizes para Priorização e Tratamento:** Determina como os riscos deverão ser priorizados e tratados.

Ao avaliar a probabilidade de ocorrência do risco, o gestor de risco deverá considerar os intervalos para os graus de incerteza do risco, a dizer: Rara, Improvável, Possível, Provável ou Quase certa, conforme descrito na **Escala de Probabilidade** (Figura 9).

Ao avaliar o impacto do risco, o gestor de riscos deverá considerar os intervalos selecionados na **Escala de Impacto** (Figura 10), para dimensionar os efeitos causados pelo risco aos objetivos estratégicos.

A Norma ABNT NBR ISO 31000:2018 define que para o cálculo do nível de risco de determinada atividade deverão ser levados em consideração dois parâmetros básicos, que são a **probabilidade** e o **impacto** ou a consequência da ocorrência do risco para os objetivos organizacionais ou para o processo de negócio avaliado.

A **probabilidade** de ocorrência de determinada situação de risco é verificada por meio de uma estimativa da incerteza se concretizar. Pode-se partir de relatórios e registros de ocorrências pré-existentes bem como da avaliação dos controles internos existentes relacionados ao processo ou atividade. O **impacto** da ocorrência do risco pode ser entendido como a severidade do risco para o objetivo organizacional ou para o processo de negócio avaliado, e a **relevância** ou valor que o processo ou ativo (instrumento de gestão) possui para a organização ou para o processo de negócio avaliado.

O **produto** entre **probabilidade**, **impacto** (severidade) e **relevância** resulta na **medida de risco** existente para cada processo ou instrumento de gestão avaliado. Essa medida de risco será utilizada para a priorização dos riscos que deverão ser tratados pela instituição.

Por vezes, pode-se avaliar apenas a **probabilidade** e o **impacto** do risco, fazendo com que a medida de risco seja produto entre esses dois fatores apenas.

Conforme os parâmetros acima explicados, as matrizes básicas de avaliação dos riscos seguirão as classificações abaixo elencadas:

NÍVEL (Peso)	DESCRIPTOR	PROBABILIDADE
10	Muito alto (quase certa)	Espera-se que ocorra na maioria das circunstâncias.
8	Alto (provável)	Provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias.
5	Médio (possível)	Pode ocorrer em algum momento.
2	Baixo (improvável)	Não se espera que ocorra.
1	Muito baixo (rara)	Poderia ocorrer em circunstâncias excepcionais.

Figura 11 – Tabela de Probabilidade da Ocorrência

NÍVEL (Peso)	DESCRIPTOR	IMPACTO (SEVERIDADE)
10	Muito alto (catastrófica)	Impede o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa múltiplas desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em alto grau.
8	Alto (grande)	Dificulta o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa grande quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em médio grau.
5	Médio (moderada)	Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa média quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em baixo grau.
2	Baixo (pequena)	Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa pequena quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou não leva a responsabilização do gestor por ato de improbidade.
1	Muito baixo (insignificante)	Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa quantidade insignificante de desconformidades com a legislação vigente; e/ou não leva a responsabilização do gestor por ato de improbidade.

Figura 12 – Tabela de Impacto (severidade) da Ocorrência

O produto a ser gerado nessa etapa será a **Matriz de Análise e Avaliação de Riscos - FMEA** (Anexo II), em que se deve preencher, por enquanto, apenas os campos correspondentes a essa etapa.

Exemplo:

MATRIZ DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS - FMEA

Processo de negócio	Gestor do risco	Evento de risco	Causa	Consequência	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Medida de risco (P x I)	Nível medida de risco	Resposta ao risco	Controle existente	Controle novo
Pagamento de pessoal	Encarregado do pagamento de pessoal	Falha no processamento da folha mensal	Erro no lançamento de dados	Danos ao erário, podendo levar à responsabilização do agente causador.	2 – Baixo	5 – Médio					
Pagamento de pessoal	Encarregado da área de TIC	Falha no processamento da folha mensal	Sobrecarga no banco de dados	Danos ao erário, podendo levar à responsabilização do agente causador.	2 – Baixo	8 – Alto					

PROBABILIDADE e IMPACTO: 1 – Muito Baixo, 2 – Baixo, 5 – Médio, 8 – Alto, 10 – Muito Alto
 NÍVEL DE MEDIDA DE RISCO: Muito Baixo (1 a 3), Baixo (4 a 9), Médio (10 a 39), Alto (40 a 79), Extremo (80 a 100)
 RESPOSTA AO RISCO: Evitar, Mitigar, Compartilhar, Aceitar, Assumir

Figura 13 – Exemplo de uso da Matriz de Análise e Avaliação de Riscos (Anexo II)

O documento base para essa etapa é a **Matriz de Análise e Avaliação de Riscos** (ver Anexo II) que consiste na continuidade da matriz apresentada anteriormente na etapa de Identificação de Riscos e que agora têm-se preenchidas as colunas Probabilidade (P) e Impacto (I).

5.4. Avaliação do risco

O objetivo desta etapa é utilizar os resultados da análise de riscos como subsídios para a tomada de decisões sobre quais riscos necessitam ser tratados e quais terão prioridade no tratamento. A avaliação deve considerar a probabilidade de ocorrência, bem como o impacto sobre os objetivos da instituição. Quanto maior a probabilidade e o impacto, maior será a medida de risco.

Após o dimensionamento da **probabilidade** e do **impacto** de cada risco, a elaboração da Matriz de Riscos¹ (tabela a seguir) servirá para estabelecer o nível de criticidade dos riscos identificados.²

Matriz Impacto x Probabilidade					
PROBABILIDADE	IMPACTO				
	1 - Insignificante	2 - Pequeno	5 - Moderado	8 - Grande	10 - Catastrófico
10 - Quase certa	Médio	Médio	Alto	Extremo	Extremo
8 - Provável	Baixo	Médio	Alto	Alto	Extremo
5 - Possível	Baixo	Médio	Médio	Alto	Alto
2 - Improvável	Muito baixo	Baixo	Médio	Médio	Alto
1 - Rara	Muito baixo	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto

Figura 14 – Matriz Impacto x Probabilidade para determinação de níveis de risco.

Assim, os riscos com maiores dimensões de probabilidade e impacto terão maior classificação de prioridade, em relação àqueles com menores consequências e probabilidades, requerendo estrutura para seu tratamento de acordo com seu **nível de criticidade**.

1 Construída com base nas dimensões de probabilidade *versus* impacto.

2 As matrizes de Riscos devem ser reanalisadas, respeitando o intervalo máximo de seis meses, a fim de verificar a necessidade de ajustes, para que reflitam adequadamente a situação atual da Gestão de Riscos.

Tratamento dos riscos de acordo com o nível de criticidade			
NÍVEL	Orientação para tratamento do risco	Escalonamento	Responsabilização
Extremo	É necessária ação imediata para ativamente gerenciar o risco e limitar a exposição da instituição.	Escalonamento para os gestores das unidades da administração superior (Presidência, Vice-presidência e Corregedorias)	Presidente, Vice-presidente e Corregedores
Alto	Análise de custo-benefício é necessária para avaliar alternativas para tratar o risco	Escalonamento para os gestores das unidades administrativas de nível estratégico (secretários)	Magistrados e Secretários do TJPA
Médio	Monitoramento regular é necessário para garantir que a exposição ao risco é gerenciada efetivamente e que os resultados são acompanhados.	Escalonamento para os gestores das unidades administrativas de nível tático (Coordenadorias, Departamentos)	Diretores de Secretaria Judiciária, Coordenadores e Diretores de Departamento
Baixo e Muito baixo	Efetivamente gerenciável por meio de procedimentos rotineiros e controles internos apropriados	Escalonamento para os gestores das unidades administrativas de nível operacional (Divisões e Seções)	Chefes de Divisão e Chefes de Seção

Figura 15 – Tabela de Tratamento dos Riscos de acordo com o nível de criticidade.

Uma forma de se avaliar os riscos é considerar o cálculo do produto entre o nível de probabilidade (pesos de 1 a 10) e o nível de impacto (pesos de 1 a 10), de forma que o resultado se encontre no domínio de 1 a 100 (mínimo de 1 x 1 até o máximo de 10 x 10). Assim, tem-se a seguinte tabela de medidas de risco:

VALOR	DESCRIPTOR	MEDIDA DE RISCO
80 a 100	Extremo	São riscos inaceitáveis , e os responsáveis devem ser orientados para que os evitem ou reduzam imediatamente.
40 a 79	Alto	São riscos inaceitáveis , e os responsáveis devem ser orientados para pelo menos reduzi-los e controlá-los.
10 a 39	Médio	São riscos que podem ser aceitáveis (toleráveis) após revisão e confirmação dos responsáveis, contudo a aceitação do risco deve ser feita por meios formais.
4 a 9	Baixo	São riscos que podem ser aceitáveis (toleráveis) após revisão e confirmação dos responsáveis.
1 a 3	Muito baixo	São riscos aceitáveis e devem ser informados aos gestores dos ativos.

Figura 16 – Tabela de Escala de Medida de Risco

Probabilidade	Tabela de medida de risco				
	Impacto				
	1 – Insignificante	2 – Pequeno	5 – Moderado	8 – Grande	10 – Catastrófico
10 – Quase certa	10 – Médio	20 – Médio	50 – Alto	80 – Extremo	100 – Extremo
8 – Provável	8 – Baixo	16 – Médio	40 – Alto	64 – Alto	80 – Extremo
5 – Possível	5 – Baixo	10 – Médio	25 – Médio	40 – Alto	50 – Alto
2 – Improvável	2 – Muito baixo	4 – Baixo	10 – Médio	16 – Médio	20 – Médio
1 – Rara	1 – Muito baixo	2 – Muito baixo	5 – Baixo	8 – Baixo	10 – Médio

Figura 17 – Tabela de Medida de Risco

Após o cálculo da medida de risco, e conforme o seu enquadramento, os riscos terão seu tratamento priorizado levando em consideração a **tolerância a risco** da organização. Essa priorização de riscos envolve uma classificação dos riscos em: **riscos intoleráveis ou inaceitáveis**, **riscos toleráveis até o limite máximo possível** (ALARP - *As Low As Reasonably Practical* – tão baixo quanto razoavelmente aceitável) e **riscos aceitáveis**.

A princípio, a estratégia padrão de resposta aos riscos deverá seguir a classificação abaixo:

- **Riscos Inaceitáveis:** deverão ser priorizados quanto ao tratamento, adotando-se as estratégias de **evitar** ou **mitigar**, não havendo necessidade de se analisar o custo-benefício da aplicação de controles, pois as consequências da ocorrência dos eventos de risco suplantam os custos envolvidos no controle;
- **Riscos Toleráveis:** podem ser priorizados quanto ao tratamento, adotando-se as estratégias de **mitigar** ou **compartilhar**, porém devem passar por análise de custo-benefício quanto à necessidade de aplicação de controles, tomando como diretriz reduzir os níveis de risco ao máximo possível sem altos custos;
- **Riscos Aceitáveis:** são riscos que a princípio são **aceitos** pelo gestor, não havendo necessidade de tratamento imediato, devendo apenas ser reconhecidos e monitorados quanto às ocorrências e possíveis consequências, sobretudo para se evitar efeitos cumulativos com outros riscos.



Figura 18 – Representação gráfica da tolerância ao risco e sua relação com as medidas de risco

Se a medida de um risco apresentar valor igual ou inferior ao nível de aceitação (tolerância da administração), então esse risco pode ser avaliado como **aceitável**. Portanto, não requer que nenhuma ação adicional seja adotada ao seu tratamento no estágio atual.

Se, ao contrário, a medida de um risco apresentar valor superior ao nível de aceitação da administração, será considerado **tolerável** e demandará ação adicional para seu tratamento, com a finalidade de reduzir o nível desse risco a um patamar inferior ou aceitável.

Os riscos que atingiram os níveis “Alto” e “Extremo” serão avaliados como **inaceitáveis** e deverão se submeter a reuniões de análise estratégica da Unidade de Gestão de Riscos em conjunto com a Presidência do TJPA.

Nessa etapa preenchem-se mais alguns campos da **Matriz de Análise e Avaliação de Riscos - FMEA** (Anexo II), conforme exemplo abaixo:

MATRIZ DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS - FMEA

Processo de negócio	Gestor do risco	Evento de risco	Causa	Consequência	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Medida de risco (P x I)	Nível medida de risco	Resposta ao risco	Controle existente	Controle novo
Pagamento de pessoal	Encarregado do pagamento de pessoal	Falha no processamento da folha mensal	Erro no lançamento de dados	Danos ao erário, podendo levar à responsabilização do agente causador.	2 – Baixo	5 – Médio	10	Médio			
Pagamento de pessoal	Encarregado da área de TIC	Falha no processamento da folha mensal	Sobrecarga no banco de dados	Danos ao erário, podendo levar à responsabilização do agente causador.	2 – Baixo	8 – Alto	16	Médio			

PROBABILIDADE e IMPACTO: 1 – Muito Baixo, 2 – Baixo, 5 – Médio, 8 – Alto, 10 – Muito Alto
 NÍVEL DE MEDIDA DE RISCO: Muito Baixo (1 a 3), Baixo (4 a 9), Médio (10 a 39), Alto (40 a 79), Extremo (80 a 100)
 RESPOSTA AO RISCO: Evitar, Mitigar, Compartilhar, Aceitar, Assumir

Figura 19 – Exemplo de uso da Matriz de Análise e Avaliação de Riscos (Anexo II)

Os documentos base para essa etapa são:

- **Matriz de Análise e Avaliação de Riscos** (Anexo II), em que devem ser preenchidas as colunas Medida de risco (P x I) e Nível de medida de risco; e

- **Relatório de Avaliação de Riscos** (Anexo III).

5.5. Tratamento do risco

Esta fase tem por objetivo identificar as ações para tratamento dos riscos que atingiram níveis inaceitáveis ou toleráveis, optando por evitar, transferir, mitigar ou aceitar o risco para promover a melhoria do nível risco.

O tratamento os riscos é um processo cíclico de:

- a) Avaliar a ação de tratamento;
- b) Decidir que níveis de riscos residuais são toleráveis;
- c) Identificar os controles atualmente existentes;
- d) Estabelecer os novos controles e tratamentos para os riscos residuais não toleráveis;
- e) Avaliar a efetividade do tratamento implementado.

As opções para o tratamento de riscos são:

- a) **Evitar** o risco, inclui basicamente a descontinuação das atividades que geram os riscos. Pode implicar a descontinuação de um software, a alienação de um equipamento ou a extinção de uma divisão ou processo de trabalho;

- b) **Compartilhar** ou transferir o risco para um terceiro mais preparado a responsabilidade pelo risco e/ou consequência. Materializa-se através da contratação de seguros ou inclusão de cláusulas contratuais e garantias específicas quanto a ameaças;
- c) **Mitigar** o risco, reduzindo a probabilidade de ocorrência ou o respectivo impacto a níveis considerados aceitáveis. O risco deverá ser mitigado sempre que economicamente e legalmente viável.
- d) **Aceitar** o risco, quando o nível de risco for baixo ou muito baixo ou os custos de seu tratamento forem proibitivos, de forma que o risco residual não justifica a implementação de novos controles para mitigá-lo. Portanto, nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos, podendo ser aceitos pelo gestor. Dependendo da relevância para a instituição, pode-se preparar um plano de contingência para tratar os efeitos gerados pela materialização do risco. Estabelece-se assim um planejamento das ações necessárias para reduzir os impactos do risco, caso este se concretize. O plano de contingência poderá ser desenvolvido concomitantemente com as outras ações descritas acima.
- e) **Assumir** o risco, em que nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos, porque o gestor do risco decide aceitar riscos altos e muito altos em prol de outro benefício.

Nessa etapa são preenchidos os campos finais da **Matriz de Análise e Avaliação de Riscos - FMEA** (Anexo II), conforme exemplo abaixo:

MATRIZ DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS - FMEA

Processo de negócio	Gestor do risco	Evento de risco	Causa	Consequência	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Medido de risco (P x I)	Nível medida de risco	Resposta ao risco	Controle existente	Controles novos
Pagamento de pessoal	Encarregado do pagamento de pessoal	Falha no processamento da folha mensal	Erro no lançamento de dados	Danos ao erário, podendo levar à responsabilização do agente causador.	2 – Baixo	5 – Médio	10	Médio	Mitigar	-	- Rotinas de análise crítica - Conferência de dados
Pagamento de pessoal	Encarregado da área de TIC	Falha no processamento da folha mensal	Sobrecarga no banco de dados	Danos ao erário, podendo levar à responsabilização do agente causador.	2 – Baixo	8 – Alto	16	Médio	Mitigar	-	- Alerta de sobrecarga ao atingir determinado nível de utilização

PROBABILIDADE e IMPACTO: 1 – Muito Baixo, 2 – Baixo, 5 – Médio, 8 – Alto, 10 – Muito Alto
 NÍVEL DE MEDIDA DE RISCO: Muito Baixo (1 a 3), Baixo (4 a 9), Médio (10 a 39), Alto (40 a 79), Extremo (80 a 100)
 RESPOSTA AO RISCO: Evitar, Mitigar, Compartilhar, Aceitar, Assumir

Figura 20 – Exemplo de uso da Matriz de Análise e Avaliação de Riscos (Anexo II)

Após a definição da resposta ao risco, utiliza-se o **Plano de Tratamento de Riscos** (Anexo IV) para especificação e detalhamento de:

- Quais controles serão utilizados para tratar os riscos;
- Quem será o responsável pelos controles;
- Quais serão os prazos e como será realizado o monitoramento dos controles.

Observe o exemplo abaixo de Plano de Tratamento de Riscos aplicado a obras do TJPA:

Evento de risco	Nível Risco atual	Controle atual	Controles novos	Descrição	Gestor do controle	Prazo para implantação	Monitoramento / periodicidade	Nível de risco pretendido
Derrocamento de solo adjacente à obra	Médio		Validação do Projeto de fundação realizada por engenheiro sênior.	Todos os projetos de fundação de obras, antes do início dos trabalhos, deverão ser revisados por engenheiro sênior pertencente à organização ou contratado para tal.	Chefe da Seção de Engenharia	90 dias	Analisar os relatórios de revisão dos projetos, submetidos ao Chefe da Divisão de Engenharia.	Baixo
			Validação das Técnicas de contenção e drenagem realizada por engenheiro sênior.	Engenheiro sênior deverá acompanhar a implementação e execução dos procedimentos de drenagem	Chefe da Seção de Engenharia	60 dias	Analisar os relatórios de acompanhamento de obra, submetidos ao Chefe da Divisão de Engenharia.	
Infiltrações em paredes	Muito alto		Testes de umidade realizados após a "cura" das paredes	Realizar testes de umidade por meio de aplicação direta de água nas paredes após o prazo mínimo de "cura"	Encarregado de Obra	30 dias	Analisar se os resultados dos testes foram submetidos ao Chefe da Seção de Engenharia	Baixo

Figura 21 – Exemplo de uso do Plano de Tratamento de Riscos (Anexo IV)

Os documentos base para essa etapa de Tratamento de Riscos são:

- **Matriz de Análise e Avaliação de Riscos** (Anexo II), em que devem ser preenchidas as colunas Resposta ao risco, Controle existente e Controle novo; e

- **Plano de Tratamento de Riscos** (Anexo IV).

5.6 Comunicação e consulta

O processo de Comunicação e Consulta garante o fluxo necessário de informações entre as **partes interessadas** (pessoas ou órgãos que têm expectativas com relação ao processo, mas não participam da execução) e as **partes envolvidas** (quem executa o projeto) em todas as fases da Gestão de Riscos. Tem por finalidade facilitar a troca de informações, levando em consideração os aspectos de confidencialidade, integridade e confiabilidade.

Para tanto, após preencherem o **Formulário de Contexto e Identificação de Riscos** (Anexo I), a **Matriz de Análise e Avaliação de Riscos** (Anexo II) e o **Plano de Tratamento de Riscos** (Anexo IV), devem elaborar o **Plano de Comunicação e Consulta** (Anexo V).

PARTES	COMUNICADOR	AUTOR DA MENSAGEM	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO	MEIO DE COMUNICAÇÃO	FREQUÊNCIA
Presidência do Tribunal	Secretários	Coordenadores de área e Diretores de Departamento	Informar ocorrência de evento de risco crítico	Relatório gerencial	A cada ocorrência
Presidência do Tribunal	Secretários	Coordenadores de área e Diretores de Departamento	Apresentar relatório de monitoramento de eventos de risco	Relatório gerencial	Bimestralmente
Secretário de Planejamento, Coordenação e Finanças	Coordenador de Orçamento	Coordenador de Orçamento	Apresentar relatórios gerenciais de execução orçamentária	Relatório gerencial	Bimestralmente

Figura 22 – Exemplo de uso do Plano de Comunicação e Consulta (Anexo V)

Os componentes do Plano de Comunicação e Consulta são:

- **Partes:** corresponde às partes interessadas e às partes envolvidas que foram identificadas na etapa de contextualização do risco e que receberão as informações do processo.

- **Comunicador:** É o responsável por entregar a mensagem para a parte interessada ou parte envolvida.

- **Autor da mensagem:** É o responsável pelo conteúdo da mensagem que chegará às partes.

- **Objetivo da comunicação:** Corresponde àquilo que o comunicador pretende atingir com a informação que chegará às partes.

- **Meio de comunicação:** Meio pelo qual pretendemos que a comunicação chegue às partes interessadas ou às partes envolvidas.

- **Frequência:** Periodicidade que a comunicação deve ser realizada.

Os gestores de Riscos devem dar ampla divulgação desses documentos em suas áreas, para que todos os servidores tenham ciência dos riscos relacionados às atividades que desempenham.

A **Unidade de Gestão de Riscos** consolidará as informações recebidas para elaborar a Matriz de Riscos e o Perfil de Riscos, submetendo-os à apreciação da **Presidência do TJPA**. Uma vez aprovadas as matrizes e os perfis de riscos, a Unidade de Gestão de Riscos dará ampla divulgação da matriz e do perfil de riscos da instituição e de cada área.

5.7 Monitoramento e análise crítica

Esta fase poderá ser periódica ou acontecer em resposta a um fato específico. Permite de forma proativa identificar mudanças no perfil do risco e ajustar a resposta organizacional quando necessário. Permite entender a efetividade (impactos, benefícios e custos) da implantação das estratégias de gerenciamento de riscos. Tem por finalidade:

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

Entre as técnicas utilizadas para monitoramento, os indicadores constituem uma das mais poderosas ferramentas de monitoramento e análise crítica de processos de gestão. Nesse sentido, podem ser criados indicadores relevantes para monitoramento, objetivando tomada de decisão e melhoria sobre qualquer dos resultados registrados.

Como exemplo, dentre os vários indicadores possíveis de produzir, temos:

- Número de Eventos de Risco que tiveram Medida de Risco igual ou maior que 40 (níveis Alto e Extremo);
- Número de Eventos de Risco que tiveram Probabilidade igual ou maior que 5 (níveis Médio, Alto e Muito Alto);
- Número de Eventos de Risco que tiveram Resposta ao Risco de EVITAR.

6. IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

A implementação da Gestão de Riscos no Poder Judiciário do Estado do Pará abrangerá todas as suas unidades organizacionais e será realizada em etapas. Na fase inicial contará com iniciativas de divulgação e realização de oficinas voltadas à conscientização e ao engajamento das partes interessadas no Processo de Gestão de Riscos.

Após a etapa de sensibilização será adotado um projeto piloto de Gestão de Riscos com a seleção de um processo para servir de referência, utilizando-se de oficinas para a inserção dos servidores no processo.

A extensão da Gestão de Riscos às demais áreas da Poder Judiciário do Pará será feita de forma gradativa, cabendo à Unidade de Gestão de Riscos a difusão do processo na Instituição como um todo, com a disseminação de conhecimento e aperfeiçoamento contínuo dos servidores, construindo-se um processo permanente de aprendizagem a respeito do tema.

6.1 Abordagem em Três Linhas de Defesa

A abordagem a ser utilizada deverá ser a de Três Linhas de Defesa, que representa uma forma simples e eficaz para melhorar a comunicação e a conscientização sobre os papéis e as responsabilidades essenciais de gerenciamento de riscos e controles, aplicável às organizações.



Figura 23 – Modelo de Três Linhas de Defesa (IIA, 2013)

Por essa abordagem, há três linhas de defesa, ou grupos de responsáveis envolvidos com o gerenciamento de riscos, como explanado a seguir:

- **Funções que gerenciam e têm propriedade de riscos:** a gestão operacional e os procedimentos diários de controles constituem a **primeira linha de defesa** no gerenciamento de riscos. A gestão operacional serve naturalmente como a primeira linha de defesa, porque os controles são desenvolvidos como sistemas e processos sob sua orientação e responsabilidade. É nesse nível que se identificam, avaliam e controlam riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de

políticas e procedimentos internos e garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos.

- **Funções que supervisionam riscos:** a **segunda linha de defesa** é constituída por funções estabelecidas para garantir que a primeira linha funcione como pretendido no tocante ao gerenciamento de riscos e controles. As funções específicas são, por natureza, funções de gestão. Seu papel é coordenar as atividades de gestão de riscos, monitorar riscos específicos (funções de *compliance* ou de conformidade), ajudar a desenvolver controles e ou monitorar riscos e controles da primeira linha de defesa.

- **Funções que fornecem avaliações independentes:** a auditoria interna constitui a **terceira linha de defesa** no gerenciamento de riscos, fornecendo avaliações (asseguração) independentes e objetivas sobre os processos de gerenciamento de riscos, controle e governança aos órgãos de governança e à alta administração, abrangendo uma grande variedade de objetivos (incluindo eficiência e eficácia das operações; salvaguarda de ativos; confiabilidade e a integridade dos processos de reporte; conformidade com leis e regulamentos) e elementos da estrutura de gerenciamento de riscos e controle interno em todos os níveis da estrutura organizacional da entidade.

Os órgãos de governança e a alta administração desempenham papéis essenciais nesse contexto, pois são as principais partes interessadas e as que estão em melhor posição para instituir e assegurar o bom funcionamento das três linhas de defesa no processo de gerenciamento de riscos e controles da organização (IIA, 2013).

7. GLOSSÁRIO

- **Análise de riscos**

Processo de compreender a natureza do risco (sua probabilidade e consequência) e determinar o nível (magnitude) de risco (em que grau ele afeta o objetivo). O nível resulta da valoração da combinação de probabilidade e impacto de cada risco.

- **Apetite a riscos**

Expressão ampla da quantidade de risco que uma organização está disposta a enfrentar para implementar sua estratégia, atingir seus objetivos e agregar valor para as partes interessadas, no cumprimento de sua missão.

- **Avaliação de riscos**

Processo que consiste em comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável. Serve para determinar a necessidade de tratamento.

- **Compliance**

Conformidade com regras, normas e procedimentos.

- **Controle de risco**

Qualquer processo ou outras ações que modificam o risco alterando sua probabilidade de ocorrência ou sua consequência sobre o objetivo a que se refere.

- **Estrutura da gestão de riscos**

Conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização. Os fundamentos incluem a política, objetivos, mandatos e comprometimento para gerenciar riscos. Os arranjos organizacionais incluem planos, relacionamentos, responsabilidades, recursos, processos e atividades.

- **Gestão de riscos**

Refere-se à arquitetura (princípios, estrutura e processos) empregada para administrar riscos eficazmente, enquanto que "gerenciar riscos" refere-se à aplicação dessa arquitetura para riscos específicos. Tem por finalidade maximizar oportunidades e minimizar situações adversas, aumentando a probabilidade de consecução dos seus objetivos institucionais.

- **Identificação de riscos**

Processo pelo qual se busca, registra e caracteriza elementos do risco (fonte, evento e causas e consequências potenciais).

- **Impacto**

Efeito (sobre o objetivo) da ocorrência de um evento de risco a partir de uma escala predefinida de perspectivas.

- **Incerteza**

É o estado, mesmo que parcial, da deficiência de informações relacionadas a um evento, resultando na incapacidade ou impossibilidade de se determinar com precisão a probabilidade de ocorrência de determinados eventos e as consequências a ele associados.

- **Oportunidade**

Possibilidade de que um evento afete positivamente o alcance de objetivos.

- **Partes interessadas**

Pessoas, grupos ou instituições com interesse em bens, serviços ou benefícios públicos, podendo ser afetados positiva ou negativamente, ou mesmo envolvidos no processo de prestação de serviços públicos.

- **Probabilidade**

Grau de possibilidade de ocorrência de um evento de risco a partir de uma escala predefinida de perspectivas.

- **Processo de gestão de riscos**

Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

- **Risco**

Possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos.

- **Risco Residual**

É o risco remanescente de um tratamento de risco já aplicado.

- **Tolerância ao risco**

Disposição da organização em suportar o risco após o seu tratamento, a fim de atingir seus objetivos. Representa a aplicação do apetite aos riscos para objetivos e metas específicos, ou seja, é o que se pode fazer, dentro dos limites institucionais.

- **Tratamento do risco**

Envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementado, o tratamento poderá resultar em risco residual, o qual implicará novos controles ou modificação dos existentes, em função da tolerância e apetite a riscos da Instituição.

8. ANEXOS, TABELAS E FIGURAS

Anexo I – Formulário de Contexto e Identificação de Riscos

FORMULÁRIO DE CONTEXTO E IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS
 OBJETO: << INFORMAR AQUI O OBJETO DA AVALIAÇÃO DE RISCOS >>

CONTEXTO DE RISCO

Processo	
Escopo	
Objetivos	
Partes interessadas	
Partes envolvidas	

MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS - FMEA

Processo de negócio / Elemento	GESTOR DO RISCO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA

Anexo II – Matriz de Análise e Avaliação de Riscos

MATRIZ DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS

OBJETO: << INFORMAR AQUI O OBJETO DA AVALIAÇÃO DE  RISCOS >>

CONTEXTO DE RISCO

Processo	
Escopo	
Objetivos	
Partes interessadas	
Partes envolvidas	

MATRIZ DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS - FMEA

Processo de negócio / Elemento	GESTOR DO RISCO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Medida de risco (P x I)	Nível de medida de risco	Resposta ao risco	Controle existente	Controle novo

PROBABILIDADE e IMPACTO: 1 – Muito Baixo, 2 – Baixo, 5 – Médio, 8 – Alto, 10 – Muito Alto

NÍVEL DE MEDIDA DE RISCO: Muito Baixo (1 a 3), Baixo (4 a 9), Médio (10 a 39), Alto (40 a 79), Extremo (80 a 100)

RESPOSTA AO RISCO: Evitar, Mitigar, Compartilhar, Aceitar, Assumir

Anexo III - Relatório de Avaliação de Riscos

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS

OBJETO: << **INFORMAR AQUI O OBJETO DA AVALIAÇÃO DE RISCOS** >>

1. RESUMO DA AVALIAÇÃO DE RISCOS

<< Nesta Seção deverão ser resumidas as informações da etapa de identificação dos riscos, análise e avaliação dos riscos, levando em consideração os objetivos do levantamento, as bases de conhecimento utilizadas e o resultado da identificação (quantidade de riscos, de causas e de consequências). >>

Fontes utilizadas:

- Relatórios de auditoria
- Relatórios gerenciais
- Documentos gerados no processo
- Conhecimento e experiência de pessoas-chave
- Outros: _____

Quantidades identificadas:

- Eventos de risco
- Causas
- Consequências

Exemplo: O levantamento de riscos do processo XYZ teve como objetivo mapear as principais fontes de riscos, eventos, causas e consequências que podem vir a comprometer o alcance dos objetivos organizacionais ou gerar desconformidades com a legislação vigente. Para tanto, foram levantadas informações em relatórios de auditoria, em relatórios gerenciais que apontassem algum tipo de desvio ocorrido, em documentos gerados no processo, bem como o conhecimento e experiência de pessoas-chave no processo. Com isso, ao todos foram identificados 125 (cento e vinte e cinco) eventos de riscos, 145 (cento e quarenta e cinco) causas e 130 (cento e trinta) consequências.

2. METODOLOGIA ADOTADA

<< Neste campo deverá ser explicada a metodologia adotada para a identificação, análise e avaliação dos riscos. É importante pontuar quais as técnicas utilizadas para a identificação dos riscos, bem como a abrangência do estudo inicial. A forma de cálculo dos parâmetros da análise de riscos e do nível de risco referente à avaliação deve ser citada, porém sem detalhes, haja vista se encontrar no Manual de Gestão de Riscos. >>

Técnicas utilizadas:

- Brainstorming
- Questionários
- Entrevistas
- Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)
- Análise de dados históricos
- Opiniões especializadas
- Outros: _____

*Exemplo: Na etapa de identificação dos riscos foram utilizadas as técnicas de **brainstorming eletrônico** e de **análise de fluxograma** para mapear as fontes de risco e chegar aos possíveis eventos, bem como suas causas e consequências. Para tanto, a equipe do projeto se reuniu por 5 (cinco) vezes com pessoas-chave no processo analisado, tendo previamente desenhado junto com a unidade de gestão de processos o fluxograma básico do processo e também levantado a base de conhecimento existente. Com os riscos identificados, foram aplicados os critérios definidos no Plano de Gestão de Riscos do TJPA para classificar a probabilidade de ocorrência dos eventos e a severidade do impacto das consequências para os objetivos organizacionais. Com os parâmetros aplicados, foi realizado o cálculo do nível de risco, conforme a metodologia adotada (produto entre os parâmetros e aplicação na faixa de nível de risco).*

3. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

3.1. CONTROLES DE RISCO POR ATIVO

<< Nesse campo, devem ser apresentados a quantidade e o percentual de risco por ativo (que podem ser processos, projetos, ambientes etc.), além de um breve comentário sobre as informações prestadas >>

RISCOS POR ATIVO		
ATIV O	QUANTIDADE DE RISCO	PERCENTAGE M
PROCESSO 01		
PROCESSO 02		
PROCESSO 03		
PROCESSO N		
TOT AL		

<< Comentário sobre a quantidade de riscos por nível >>

3.2. RISCOS POR COMPONENTE DO ATIVO

<< Nesse campo, devem ser apresentados a quantidade e o percentual de risco componente do ativo (ou seja, elementos que compõem determinado processo, projeto, ambiente etc.), além de um breve comentário sobre as informações prestadas >>

RISCOS POR COMPONENTE DO ATIVO	
COMPONENTES	QUANTIDADE DE RISCOS
SUPROCESSO 01	
SUPROCESSO 02	
ATIVIDADE 01	
ATIVIDADE 02	
SUPROCESSO 03	
ATIVIDADE 01	
ATIVIDADE 02	
TAREFA 01	
TAREFA 02	
TOTAL	

<< Comentário sobre a quantidade de riscos por nível >>

3.3. QUANTIDADE DE RISCOS POR NÍVEL

<< Nesse campo, devem ser apresentados a quantidade e o percentual de risco por nível, além de um breve comentário sobre as informações apresentadas >>

RISCOS POR NÍVEL		
NÍVEL	QUANTIDADE DE RISCOS	ESTATÍSTICA
Muito Alto		
Alto		
Médio		
Baixo		
Muito Baixo		
TOTAL		

<< Comentário sobre a quantidade de riscos por nível >>

Anexo IV – Plano de Tratamento de Riscos

PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS

OBJETO: << **INFORMAR AQUI O OBJETO DA AVALIAÇÃO DE RISCOS** >>

1 APRESENTAÇÃO

<< Apresentar de forma resumida o resultado da avaliação de riscos e demonstrar a importância de tratamento dos riscos priorizados >>

2 PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

<< Apresentar a matriz de análise e avaliação de riscos >>

3. CONTROLES APLICÁVEIS AO PROCESSO

<< Apresentar a relação de controles existentes e os controles que foram definidos para tratamentos dos riscos, classificando-os conforme definido no Manual de Gestão de Riscos >>

3.1. CONTROLES EXISTENTES

3.2. CONTROLES APLICÁVEIS (novos)

4. PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS DO PROJETO

Evento de risco	Nível Risco atual	Controle atual	Controles novos	Descrição	Gestor do controle	Prazo para implantação	Monitoramento / periodicidade	Nível de risco pretendido

Detalhamento de cada campo do plano:	
EVENTO DE RISCO	Risco priorizado conforme tabela de priorização de riscos para tratamento.
NÍVEL DE RISCO ATUAL	Nível de risco atual, considerando eventuais controles já existentes.
CONTROLE ATUAL	Controles existentes
CONTROLES NOVOS	Controles propostos na matriz de priorização dos riscos para o risco em tratamento.
DESCRIÇÃO	Descrição detalhada dos tratamentos, incluindo os custos.
GESTOR DO CONTROLE	Funcionário do Tribunal responsável pela implementação do tratamento, que é geralmente o responsável pelo ativo.
PRAZO PARA IMPLANTAÇÃO	Prazo estabelecido para implementação dos controles.
MONITORAMENTO / PERIODICIDADE	Detalhes de como se dará o monitoramento e análise crítica do risco e seu tratamento após sua implementação, bem como a periodicidade do monitoramento (constante (tempo real), semanal, mensal, semestral, anual, etc...)
NÍVEL DE RISCO PRETENDIDO	Informar se o tratamento atacou a probabilidade e/ou a consequência do risco, informando os novos valores do cálculo do risco e seu novo nível de risco (risco residual).

Anexo V – Plano de Comunicação e Consulta

PLANO DE COMUNICAÇÃO E CONSULTA

OBJETO: << **INFORMAR AQUI O OBJETO DA AVALIAÇÃO DE RISCOS** >>

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

<< O plano de comunicação e consulta estabelece a forma como a equipe do projeto, os envolvidos e interessados devem se comunicar para obter a melhor interação para alcançar os objetivos estabelecidos ao projeto, informando como a comunicação será estabelecida, que ferramentas serão utilizadas, as partes envolvidas no processo e o objetivo da comunicação. O detalhamento da forma como a Gestão de Riscos vai se comunicar com as partes envolvidas e interessadas está descrito abaixo: >>

2. PARTES INTERESSADAS E ENVOLVIDAS

<< As partes interessadas e envolvidas no projeto deve ser relacionadas na planilha abaixo >>

PARTES INTERESSADAS	
Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Parte Interessada Interna 1 • Parte interessada interna N
Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Parte Interessada externa 1 • Parte interessada externa N
PARTES ENVOLVIDAS (INTERNAS)	
<ul style="list-style-type: none"> • Parte envolvida 1 • Parte envolvida 2 • Parte envolvida 3 • Parte envolvida N 	

3. ATIVIDADES DO PLANO

<< Todas as atividades de comunicação e consulta devem ser descritas na matriz abaixo >>

PARTES	COMUNICADOR	AUTOR DA MENSAGEM	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO	MEIO DE COMUNICAÇÃO	FREQUÊNCIA

9 - REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). Gestão de riscos - Princípios e diretrizes. ABNT NBR ISO 31000:2018. Rio de Janeiro, 2018.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBGC, 2007 (série de cadernos de governança corporativa, 3).
- THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Internal Control – Integrated Framework. USA, 1992.
- Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial básico de gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.
- Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA). Plano Estratégico TJPA. Belém, 2016.
- Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA). Política de Gestão de Riscos TJPA. Belém, 2018.
- Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT8). Manual de Gestão de Riscos. Portaria Presidencial nº 1068, de 13 de novembro de 2015.