



**ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência**

PORTARIA TJMT/PRES N. 896 DE 13 DE JUNHO DE 2025.

Aprova o Manual de Gestão de Riscos
do Poder Judiciário do Estado de
Mato Grosso.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO, no uso de suas atribuições legais e regimentais, e em conformidade com a decisão proferida no expediente CIA n. 0025574-71.2025.8.11.0000,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Manual de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso.

Art. 2º Fica estabelecido que as diretrizes, procedimentos e rotinas que integram o Anexo Único desta portaria deverão ser utilizados por todas as unidades judiciárias e administrativas do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso.

Art. 3º - Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Desembargador JOSÉ ZUQUIM NOGUEIRA





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

Manual de Gestão de Riscos do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso



Documento assinado eletronicamente. Utilize o endereço abaixo para validar o QRCode.
<https://validador.tjmt.jus.br/codigo/AD:01020000-0AA4-0A58-1232-08DDACFDC61D>



ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

ANEXO ÚNICO

Sumário

1.	<u>INTRODUÇÃO</u>	<u>1</u>
2.	<u>DEFINIÇÕES</u>	<u>2</u>
3.	<u>OBJETIVO</u>	<u>4</u>
4.	<u>PRINCÍPIOS</u>	<u>5</u>
5.	<u>OBJETO DA GESTÃO DE RISCOS</u>	<u>7</u>
6.	<u>ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE RISCOS</u>	<u>8</u>
6.1.	<u>Presidência</u>	<u>10</u>
6.2.	<u>Auditoria Interna (Terceira Linha)</u>	<u>11</u>
6.3.	<u>COPLAN - Coordenadoria de Planejamento (Segunda Linha)</u>	<u>11</u>
6.4.	<u>Gestores de Risco das Unidades (Primeira Linha)</u>	<u>12</u>
6.5.	<u>Equipes de Trabalho</u>	<u>13</u>
6.6.	<u>Responsabilidades (Matriz RACI)</u>	<u>14</u>
7.	<u>METODOLOGIA</u>	<u>15</u>
7.1.	<u>Processo de Gestão de Riscos (Visão Geral)</u>	<u>17</u>
7.2.	<u>Seleção do Processo de Trabalho</u>	<u>19</u>
7.4.	<u>Identificação dos Riscos</u>	<u>21</u>
7.5.	<u>Análise e Avaliação de Riscos</u>	<u>23</u>
7.5.1.	<u>Categorias do Risco</u>	<u>26</u>
7.5.2.	<u>Avaliação dos Riscos</u>	<u>26</u>
7.5.3.	<u>Tratamento dos Riscos</u>	<u>28</u>
7.5.4.	<u>Monitoramento e Análise Crítica dos Riscos</u>	<u>29</u>
7.5.5.	<u>Comunicação e Consulta</u>	<u>30</u>
7.6.	<u>Riscos nas Contratações</u>	<u>32</u>
8.	<u>CONCLUSÃO</u>	<u>33</u>





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

1. INTRODUÇÃO

No setor público tem-se difundido cada vez mais a responsabilização por planos, programas, projetos e ações internas, devendo estas iniciativas possuírem metas definidas, ser transparentes e respeitar os princípios da supremacia do interesse público e da indisponibilidade do bem público. Externamente, os órgãos de controle adotam uma postura que privilegia a atuação **preventiva** da Administração, reforçando a necessidade de antecipar problemas antes que se concretizem.

Nesse cenário, a **gestão de riscos** surge como ferramenta primordial para o uso efetivo dos recursos públicos e a promoção de razoável **previsibilidade** nos resultados institucionais. Por meio de uma abordagem sistêmica, a gestão de riscos permite identificar, avaliar e tratar os riscos que podem afetar o desempenho dos processos, contribuindo para a sustentabilidade das atividades do órgão, resguardando os gestores na prestação de contas e aperfeiçoando fluxos organizacionais em benefício da sociedade.

Assim, o Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso, visando as melhores práticas de governança institucional, **institucionaliza a gestão de riscos** como instrumento para identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos nas unidades administrativas e judiciárias. Atrela-se, portanto, a visão baseada em riscos ao cumprimento seguro da missão e ao alcance dos objetivos estratégicos, fortalecendo a governança, elevando a qualidade do serviço público ofertado e resguardando a reputação do Tribunal.

2. DEFINIÇÕES

Para os fins deste manual, adotam-se as seguintes definições básicas:

- **Gestão de Riscos:** Conjunto de atividades coordenadas de governança que visam identificar e administrar eventos que possam afetar a instituição, positiva ou negativamente, de modo a maximizar oportunidades e minimizar ameaças. Envolve estabelecer estratégias para gerenciar a incerteza e garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados.





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

- **Risco:** Efeito da incerteza sobre os objetivos. É a possibilidade da ocorrência de um evento, originado de fontes internas ou externas, capaz de afetar adversamente (ou positivamente) o alcance dos objetivos institucionais.

- **Risco Inerente:** Nível de risco ao qual a instituição estaria exposta **na ausência de qualquer controle ou ação gerencial** que reduza a probabilidade de ocorrência ou o impacto do evento de risco.

- **Risco Residual:** Nível de risco **remanescente após a aplicação dos controles existentes**. Corresponde ao risco efetivo, considerando as medidas de tratamento já implementadas.

- **Controles:** Qualquer processo, política, prática, procedimento ou ação que a gestão adota com o objetivo de **modificar o risco**. Os controles podem atuar reduzindo a probabilidade de ocorrência do evento de risco ou minimizando seu impacto caso ele ocorra.

- **Controles Preventivos:** Aqueles que atuam **impedindo** a ocorrência do evento de risco (bloqueiam fatores de risco antes da materialização).

- **Controles Detectivos:** Aqueles que atuam **detectando ou alertando** sobre a possível ocorrência do evento de risco (sinalizam que o risco pode estar prestes a se materializar).

- **Fator de Risco:** Condição ou circunstância que dá origem a um risco. Pode ter origem interna (ex.: processos deficientes, falta de treinamento) ou externa (ex.: mudanças econômicas, novas legislações). É a **causa** potencial de um evento de risco.

- **Evento de Risco:** Incidente, situação ou ocorrência que afeta os objetivos. É a materialização do risco – algo que pode causar prejuízo *ou* benefício ao alcance dos objetivos (no caso de riscos positivos/oportunidades).

- **Consequência do Risco:** Resultado ou efeito derivado da ocorrência de um evento de risco sobre os objetivos do processo. Normalmente expresso em termos de impacto





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

negativo (perdas, danos) ou positivo (ganhos, melhorias).

- **Apetite ao Risco:** Nível de risco que a organização está disposta a aceitar para atingir seus objetivos, considerando fatores como recursos, cultura e ambiente. Representa a **quantidade de risco** que é considerada razoável e aceitável institucionalmente, sem necessidade de ações adicionais de tratamento.

- **Tolerância ao Risco:** Variação ou desvio aceitável em relação aos objetivos de desempenho, dentro dos limites do apetite estabelecido. Define os **limites específicos** de risco (em termos de impacto ou probabilidade) que a organização aceita em determinadas áreas antes de exigir ações de mitigação.

- **Plano de Ação:** Conjunto de medidas organizacionais e técnicas (cronogramas, responsáveis, recursos) definidas para tratar um ou mais riscos específicos. Inclui ações de prevenção e monitoramento destinadas a reduzir a probabilidade de ocorrência do evento de risco e/ou seu impacto.

- **Contexto Externo:** Ambiente externo no qual a instituição busca atingir seus objetivos. Inclui, mas não se limita a: fatores culturais, sociais, políticos, legais, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos, naturais e competitivos (em âmbito internacional, nacional, regional ou local); tendências que possam impactar os objetivos; relacionamento com partes interessadas externas e suas percepções e valores.

- **Contexto Interno:** Ambiente interno da instituição, abrangendo cultura organizacional, processos, estrutura e estratégias internas. Inclui, por exemplo: normas, diretrizes e modelos adotados; **governança** e estrutura de funções e responsabilidades; políticas e objetivos internos e as estratégias para alcançá-los; recursos e conhecimentos disponíveis (capital, pessoal, tempo, tecnologia etc.); sistemas de informação e fluxos decisórios; relacionamento com partes interessadas internas (colaboradores, unidades) e seus valores; e quaisquer relações contratuais relevantes.





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

3. OBJETIVO

A implementação da gestão de riscos neste Tribunal tem por objetivos principais:

- **Apoiar a Governança Institucional** na tomada de decisões, alocação de recursos e planejamento estratégico, fornecendo informações estruturadas sobre riscos e oportunidades.
- **Disseminar a cultura de identificação e tratamento de riscos** em todo o Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso (PJMT), incentivando práticas proativas de prevenção em todas as unidades.
- **Encorajar uma gestão proativa, participativa e focada em resultados**, antecipando-se a problemas em vez de apenas reagir a eventos ocorridos, e envolvendo os servidores no processo.
- **Facilitar a identificação de oportunidades** (riscos positivos) e ameaças (riscos negativos), para que a organização possa aproveitá-las ou mitigá-las respectivamente, melhorando seu desempenho.
- **Aprimorar os controles internos** e a transparência das atividades da instituição, fortalecendo o cumprimento de normas e melhorando a prestação de contas à sociedade e aos órgãos de controle.
- **Alinhar a tolerância aos riscos à estratégia institucional**, garantindo que decisões estratégicas considerem o nível de risco aceitável (apetite) definido pela alta administração.
- **Estabelecer uma base confiável de informações** para a tomada de decisão e o planejamento, por meio do registro consistente dos riscos, avaliações e tratamentos, permitindo priorização eficaz de ações.
- **Melhorar a eficiência, eficácia e efetividade** das ações institucionais, evitando retrabalhos e surpresas negativas, de forma a otimizar o uso dos recursos





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

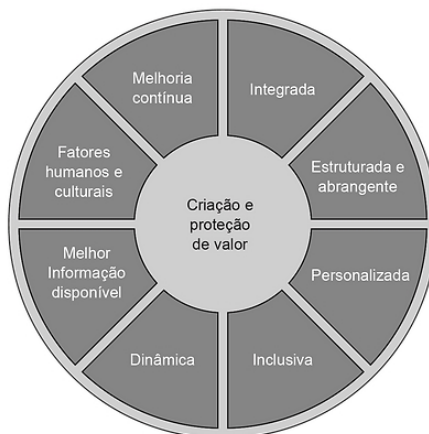
públicos.

- **Assegurar a conformidade legal e normativa** dos processos institucionais, por meio da identificação de riscos de não-conformidade e implementação de controles para atendê-los.
- **Otimizar a alocação e utilização de recursos** no tratamento de riscos, direcionando esforços e investimentos para áreas críticas com base em critérios de probabilidade e impacto.

Em suma, a gestão de riscos busca **integrar-se à gestão organizacional**, auxiliando na governança e contribuindo para que os objetivos estratégicos e operacionais do Tribunal sejam atingidos com maior grau de segurança e previsibilidade.

4. PRINCÍPIOS

A gestão de riscos do PJMT está fundamentada nos princípios internacionalmente reconhecidos, conforme a norma **ABNT NBR ISO 31000:2018** (Gestão de Riscos – Diretrizes). São considerados os seguintes **oito princípios** que devem nortear todas as atividades de gerenciamento de riscos:



Fonte: ABNT ISO 31000:2018





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

- **Integrada:** A gestão de riscos deve ser parte **integrante** de todos os processos organizacionais. Ou seja, considerar os riscos não é algo separado, mas sim embutido nas atividades, projetos e tomadas de decisão em todos os níveis da instituição.

- **Estruturada e Abrangente:** O processo de gerenciar riscos deve seguir uma abordagem **estruturada**, lógica e abrangente, de modo que a identificação e o tratamento dos riscos produzam resultados consistentes, mensuráveis e comparáveis. Uma metodologia bem definida garante que nenhum risco significativo seja ignorado.

- **Personalizada:** A gestão de riscos e seus processos devem ser **customizados** de acordo com o contexto externo e interno do PJMT e proporcionais aos seus objetivos. Assim, adapta-se a metodologia às características, porte, ambiente e necessidades específicas da instituição, evitando modelos genéricos que não reflitam a realidade local.

- **Inclusiva:** Envolve a participação e consulta das **partes interessadas** apropriadas em todas as etapas. Considerar as perspectivas de diferentes stakeholders aumenta o conhecimento e consenso sobre os riscos, resultando em uma gestão de riscos mais sólida e fundamentada. A inclusão promove comprometimento e uma cultura de riscos compartilhada.

- **Dinâmica:** A gestão de riscos é **dinâmica** e deve responder de maneira apropriada e tempestiva às mudanças internas e externas. Como o ambiente e os objetivos podem evoluir, novos riscos podem surgir ou mudar de importância; portanto, o processo de gestão de riscos deve ser ágil e adaptável às transformações.

- **Melhor Informação Disponível:** A tomada de decisão em gestão de riscos deve se basear na **melhor informação disponível** no momento. Isso inclui dados históricos, informações atuais e projeções futuras. Reconhece-se que qualquer informação pode ter limitações ou incertezas, mas ainda assim as decisões devem ser informadas e claras, comunicando-se essas limitações às partes interessadas. Informações oportunas, relevantes, claras e disponíveis são essenciais para uma boa gestão de riscos.

- **Fatores Humanos e Culturais:** O comportamento humano e a **cultura organizacional** influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos.





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

Reconhecer fatores como percepção de risco, aversão ou aceitação de riscos, comunicação interna, valores éticos e culturais da equipe é fundamental. Uma cultura que incentiva a transparência e o aprendizado com erros favorece a eficácia da gestão de riscos.

- **Melhoria Contínua:** A gestão de riscos deve ser **aperfeiçoada continuamente** por meio de aprendizado e experiência. Isso implica revisar regularmente o processo, incorporar lições aprendidas de eventos passados (inclusive ocorrências de riscos não antecipados), realizar avaliações independentes (auditorias) e buscar **melhorias** na forma como os riscos são gerenciados. A gestão de riscos é parte do processo de melhoria contínua da própria organização.

Esses princípios garantem que a gestão de riscos seja eficaz, alinhada aos objetivos institucionais e integrada na cultura do Tribunal. Eles também estão em consonância com elementos do framework **COSO ERM (Enterprise Risk Management)**, ao enfatizar aspectos como integração com a estratégia, envolvimento da cultura organizacional, comunicação de informações de risco e aprimoramento constante dos processos.

5. OBJETO DA GESTÃO DE RISCOS

O **escopo** da gestão de riscos abrange todos os componentes da organização que possam impactar o alcance de seus objetivos. São objetos da gestão de riscos os objetivos institucionais e os elementos que contribuem para atingi-los, tais como trabalhos, atividades, projetos, processos, programas, informações/dados, iniciativas ou ações institucionais. Incluem-se também os recursos (humanos, financeiros, tecnológicos etc.) que dão suporte ao alcance das metas organizacionais.

Em outras palavras, **todas as unidades administrativas e judiciárias** sob a alçada do Tribunal de Justiça do Mato Grosso estão incluídas na gestão de riscos. Cada setor, área ou projeto do Tribunal deve considerar os riscos relacionados às suas atividades e objetivos.

Isso significa que o engajamento de todos os servidores e gestores envolvidos nos processos é imprescindível. Somente com a participação ativa de quem conhece as atividades é





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

possível identificar de forma abrangente os riscos, analisar suas causas e consequências e definir medidas mitigadoras adequadas para cada caso. Todos os níveis da organização têm um papel na identificação e tratamento dos riscos, garantindo uma cobertura completa das exposições a que o Tribunal está sujeito.

6. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE RISCOS

Para viabilizar a governança de riscos no Tribunal, adota-se uma **estrutura organizada em três linhas de defesa**, conforme o modelo definido pelo **Institute of Internal Auditors (IIA)** e difundido mundialmente. Esse modelo reforça a ideia de que a responsabilidade pela gestão de riscos é compartilhada em diferentes níveis da organização, e que as atividades de gerenciamento de riscos e auditoria devem criar valor, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos.

Modelo das Três Linhas de Defesa na Gestão de Riscos



Figura 1: *Modelo das Três Linhas de Defesa.*

Ilustração das três linhas de defesa na gestão de riscos: a **Primeira Linha** (retângulo azul) representa as operações de front office – gestores e equipes diretamente responsáveis por identificar e gerir riscos em suas atividades diárias; a **Segunda Linha** (retângulo verde) representa as funções de gerenciamento de riscos e compliance, que estabelecem políticas, monitoram os riscos e apoiam a primeira linha; e a **Terceira Linha** (retângulo verde-escuro) representa a auditoria interna, que fornece avaliação independente da eficácia do gerenciamento





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

de riscos. Este modelo assegura que haja, desde a gestão direta do risco até supervisão, a garantia independente, criando um sistema robusto de governança.

Por definição do IIA, as duas primeiras linhas de defesa são compostas por **agentes de gestão** (isto é, pela própria administração da instituição, em seus vários níveis), e a terceira linha é exercida pela **auditoria interna**, de forma independente. No âmbito do PJMT, essas linhas e suas responsabilidades estão delineados da seguinte forma:

- **1ª linha de defesa:** Responsável pela aplicação **direta** das políticas e procedimentos de gerenciamento de riscos. No Tribunal, essa linha é exercida pelos **Gestores de Risco das unidades** (servidores designados em cada unidade para conduzir a gestão de riscos localmente) e suas respectivas **equipes de trabalho**. Cabe à primeira linha identificar, avaliar e tratar os riscos no dia a dia, seguindo as diretrizes estabelecidas.

- **2ª linha de defesa:** Responsável por **orientar, apoiar e monitorar** a gestão de riscos feita pela primeira linha, além de estabelecer normas e promover a integração da gestão de riscos com os objetivos institucionais. No PJMT, a segunda linha é exercida pela **COPLAN – Coordenadoria de Planejamento**. Essa área dá suporte ao processo de gestão de riscos, definindo metodologias, promovendo capacitação e verificando se os riscos estão sendo gerenciados conforme a política. Também coordena ações para garantir que os objetivos estratégicos sejam considerados nas análises de risco.

- **3ª linha de defesa:** Responsável por fornecer **avaliação e assessoria independentes** acerca de todo o processo de gerenciamento de riscos. É exercida pela **Unidade de Auditoria Interna**, que revisa de forma objetiva se a gestão de riscos está efetiva e aderente às políticas, identificando falhas de controle ou melhorias possíveis. A terceira linha reporta suas constatações à alta administração (Presidência) e ao órgão de governança competente, assegurando que haja prestação de contas e correções necessárias no sistema de gerenciamento de riscos como um todo.





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

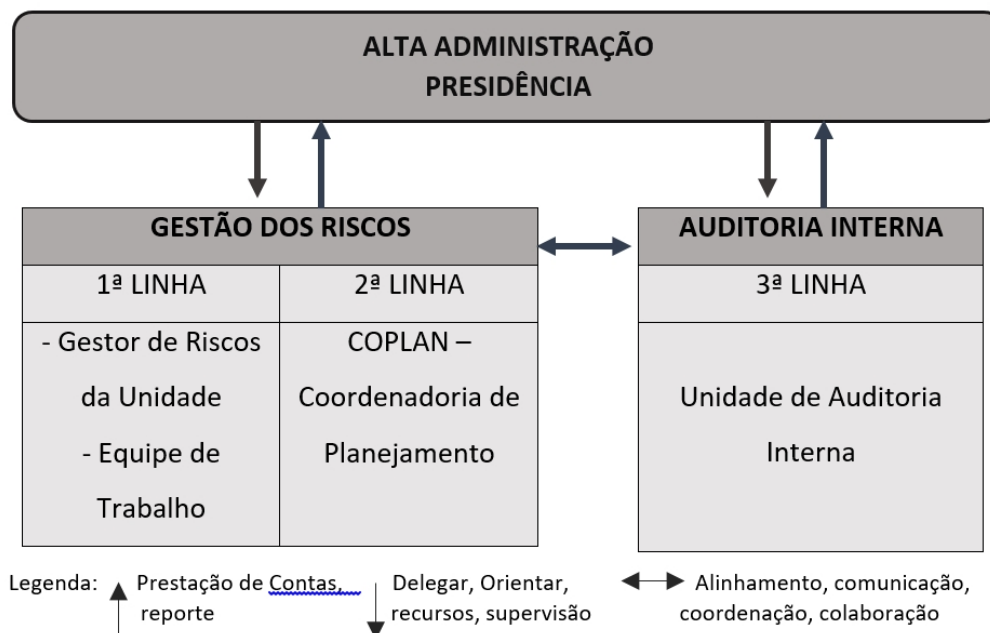


Figura 2: Três Linhas (adaptado do Modelo do IIA)

Com base nesse modelo, a estrutura de gestão de riscos do PJMT se formaliza com os papéis e instâncias principais, a serem apresentadas na sequência.

6.1. Presidência

- **Aprovar e regulamentar** a Política de Gestão de Riscos institucional, fornecendo o patrocínio e autoridade necessários para sua implementação em toda a organização.
- **Aprovar o apetite e a tolerância ao risco** da instituição, definindo o nível de exposição ao risco aceitável nos objetivos estratégicos (em alinhamento com os órgãos de governança, quando aplicável).
- **Garantir recursos** necessários (humanos, financeiros, tecnológicos) para o adequado funcionamento do processo de gestão de riscos, incluindo ferramentas, capacitações e estrutura organizacional de suporte.
- **Monitorar** periodicamente o processo de gerenciamento de riscos, exigindo





**ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência**

relatórios de desempenho e evolução dos principais riscos e tratamentos implementados.

- **Acompanhar o tratamento dos riscos críticos/elevados**, assegurando que providências efetivas estejam em andamento para mitigar riscos de alto impacto ao Tribunal.
- **Dirimir conflitos ou impasses** relacionados à gestão de riscos, tomando decisões em casos de divergência quanto a priorização de riscos ou alocação de recursos para tratamento.

6.2. Auditoria Interna (Terceira Linha)

- **Auditar o processo de gerenciamento de riscos**, avaliando sua efetividade e conformidade com a política e normas aplicáveis, verificando se os principais riscos estão sendo corretamente identificados, avaliados e tratados.
- **Oferecer garantia independente** de que a gestão de riscos está contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos, apontando eventuais lacunas de controle ou riscos não tratados adequadamente.
- **Verificar o cumprimento** da Política de Gestão de Riscos e das diretrizes estabelecidas, emitindo recomendações para melhoria quando necessário, e acompanhando a implementação dessas recomendações.
- **Reportar** suas conclusões à Presidência e instâncias de governança, assegurando transparência sobre a eficácia global do gerenciamento de riscos.

6.3. COPLAN – Coordenadoria de Planejamento (Segunda Linha)

- **Estabelecer o cronograma anual** do processo de Gestão de Riscos, definindo prazos, de modo a planejar as etapas de avaliação de riscos em toda a instituição ao longo do ano.
- **Propor o Apetite e a Tolerância ao Risco** para aprovação da Presidência, com





**ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência**

base na análise do contexto institucional e do apetite a risco definido estrategicamente.

- **Validar a metodologia** de gerenciamento de riscos a ser usada, alinhando-a às melhores práticas (ISO 31000, COSO ERM etc.) e adaptando-a à realidade do Tribunal. Isso inclui critérios de probabilidade e impacto, fórmulas de cálculo do nível de risco, formatos de relatórios etc.
- **Promover a cultura de gerenciamento de riscos** no PJMT, através de comunicação, treinamento e sensibilização. Também acompanhar a implementação e execução do processo nas unidades, garantindo envolvimento e entendimento adequados.
- **Revisar periodicamente a Política de Gestão de Riscos**, recomendando atualizações conforme mudanças no contexto, objetivos ou aprendizados obtidos na prática.
- **Apoiar os Gestores de Risco das Unidades** no desempenho de suas atribuições, fornecendo orientação técnica, esclarecendo dúvidas metodológicas e auxiliando na análise de riscos mais complexos.
- **Consolidar e reportar** à Presidência, e eventualmente a outros comitês, os resultados obtidos no processo de gestão de riscos, destacando os principais riscos corporativos, o status dos planos de tratamento e a necessidade de decisões ou recursos adicionais.
- **Coordenar a gestão de riscos corporativos** de forma integrada, garantindo que riscos transversais ou interdependentes sejam tratados de maneira coesa entre diferentes unidades.

6.4. Gestores de Risco das Unidades (Primeira Linha)

Cada unidade administrativa ou judiciária deverá ter formalmente nomeado um **Gestor de Riscos**. Esse gestor, preferencialmente alguém com conhecimento abrangente das atividades da unidade, será responsável por conduzir localmente o processo de gestão de riscos.

Suas atribuições incluem:



Documento assinado eletronicamente. Utilize o endereço abaixo para validar o QRCode.
<https://validador.tjmt.jus.br/codigo/AD:01020000-0AA4-0A58-1232-08DDACFDC61D>



**ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência**

- **Planejar e executar** o processo de gestão de riscos no âmbito da unidade, em consonância com o cronograma e metodologia definidos pela COPLAN.
- **Indicar os Gestores de Processos** ou responsáveis por áreas específicas dentro da unidade, garantindo que todas as etapas do processo de trabalho estejam representadas na identificação de riscos (por exemplo, um representante de cada seção ou atividade-chave).
- **Coordenar a identificação dos riscos** junto à equipe de trabalho da unidade, mapeando processos e levantando eventos de risco, causas e consequências.
- **Avaliar e priorizar os riscos** identificados em sua unidade, aplicando os critérios de probabilidade e impacto definidos institucionalmente.
- **Elaborar planos de tratamento** para os riscos que requerem ação, definindo as medidas, responsáveis e prazos, e integrando-os, quando possível, aos planos de ação e planejamento já existentes na unidade.
- **Monitorar a implementação** das ações de tratamento na unidade e o comportamento dos riscos ao longo do tempo, reportando periodicamente o andamento à COPLAN (segunda linha) e informando qualquer mudança significativa no nível de risco.
- **Comunicar e sensibilizar a equipe local** sobre a importância da gestão de riscos, fomentando a incorporação dessa prática na rotina de trabalho e a adoção de controles estabelecidos.

6.5. Equipes de Trabalho

Para operacionalizar a gestão de riscos em cada unidade, o Gestor de Riscos deverá constituir uma **equipe de trabalho** multidisciplinar. Essa equipe deve ser **heterogênea**, integrando servidores que atuem em diferentes etapas ou atividades do processo em análise, de forma a aproveitar múltiplas perspectivas.





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

As atribuições da equipe de trabalho incluem:

- **Participar ativamente** de reuniões e workshops de identificação e análise de riscos, contribuindo com conhecimento específico de suas áreas para reconhecer pontos vulneráveis e sugestões de melhorias.
- **Corresponsabilização** pelo processo de gerenciamento de riscos na unidade, apoiando o Gestor de Riscos nas tarefas de levantamento de informações, avaliação dos controles existentes e proposição de planos de ação.
- **Decidir coletivamente** sobre a avaliação dos riscos e as tratativas, em reuniões periódicas coordenadas pelo Gestor de Riscos, garantindo consenso sobre prioridades e sobre as ações de tratamento a serem implementadas.
- **Acompanhar a execução** das ações de tratamento que lhes forem atribuídas, bem como indicar eventuais obstáculos ou necessidades adicionais para a implementação eficaz dos controles.

Uma equipe de trabalho bem estruturada e participativa ajuda a criar uma visão compartilhada dos riscos e das soluções, aumentando a qualidade da gestão de riscos e a probabilidade de sucesso na mitigação.

6.6. Responsabilidades (Matriz RACI)

A fim de clarificar as responsabilidades de todos os envolvidos no processo de gestão de riscos, adota-se a matriz **RACI** (Responsável, Aprovador, Consultado, Informado) para as principais atividades do processo. Essa matriz indica, para cada etapa, quem deve executá-la, quem aprova/delibera, quem deve ser consultado e quem apenas é informado sobre os resultados:

- **R – Responsável:** quem *executa* diretamente a atividade ou tarefa e tem responsabilidade pelo seu andamento (o “dono” da ação).





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

- **A – Autoridade/Aprovador:** quem *aprova* a conclusão da tarefa ou o produto dela resultante e responde por ela. Pode delegar sua execução, mas mantém-se responsável pelo resultado.
- **C – Consultado:** quem deve ser *consultado* e cujos feedbacks podem agregar valor ou são essenciais para a implementação da tarefa. Normalmente são especialistas ou partes impactadas.
- **I – Informado:** quem deve ser *informado* dos resultados ou decisões após a conclusão da atividade, embora não participe nem decida diretamente.

Na tabela a seguir, apresenta-se a Matriz RACI das principais atividades do processo de gestão de riscos no PJMT, considerando as três linhas de defesa (1ª linha: Gestor de Risco da unidade e Equipe; 2ª linha: COPLAN; 3ª linha: Auditoria Interna):

Tabela 1: Matriz RACI das Responsabilidades na Gestão de Riscos

ATIVIDADES	Gestor de risco da unidade e equipe	COPLAN Coord. De Planejamento	Auditoria Interna
	1ª linha	2ª linha	3ª linha
Definir Plano de Gestão de Risco	R	A	C
Selecionar o Processo	R	A	I
Analisar o Contexto	R	I	I
Identificar e Analisar os Riscos	R	I	I
Avaliar os Riscos	R	I	I
Priorização dos Riscos	R	A	I
Definir a Resposta ao Risco	R	I	I
Validar os Riscos Levantados	R	I	I
Implementar o Plano de Ação	R	I	I
Monitorar os Riscos	R	I	I





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

Coordenar a Gestão de Riscos	I	R	C
Revisar o Processo de Gestão de Riscos	I	R	A

(Legenda: R = Responsável; A = Aprovador; C = Consultado; I = Informado.)

Essa matriz evidencia que a **primeira linha** (Gestores de Risco das unidades e suas equipes) executa grande parte das atividades operacionais do gerenciamento de riscos (identificar, analisar, avaliar, tratar etc.). A **segunda linha** (COPLAN) atua aprovando planos, orientando e coordenando o processo, além de ser responsável por atividades de nível mais alto, como coordenação geral e revisão do processo. Já a **terceira linha** (Auditoria Interna) é consultada em pontos estratégicos e aprova a revisão do processo (avaliando sua adequação), assegurando a independência da avaliação. Todos devem ser informados dos resultados conforme seu papel, garantindo **comunicação adequada** em todo o fluxo.

7. METODOLOGIA

A presente metodologia de gestão de riscos foi elaborada com base nas recomendações da **Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT NBR ISO 31000:2018 (Gestão de Riscos – Diretrizes)**, bem como em práticas de outros métodos reconhecidos com a mesma finalidade. Também foram considerados os elementos do framework **COSO ERM** para assegurar a integração da gestão de riscos à estratégia e às atividades de controle interno.

De forma resumida, o **processo de gestão de riscos** é contínuo e cíclico, aplicando-se a toda a organização de maneira iterativa. Esse processo envolve uma sequência de etapas lógicas: **estabelecimento do contexto, identificação dos riscos, análise dos riscos, avaliação (priorização) dos riscos, tratamento (resposta) aos riscos, monitoramento e revisão**, além de **comunicação e consulta** em todas as etapas. A figura a seguir ilustra esse fluxo:





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

Fluxo do Processo de Gestão de Riscos

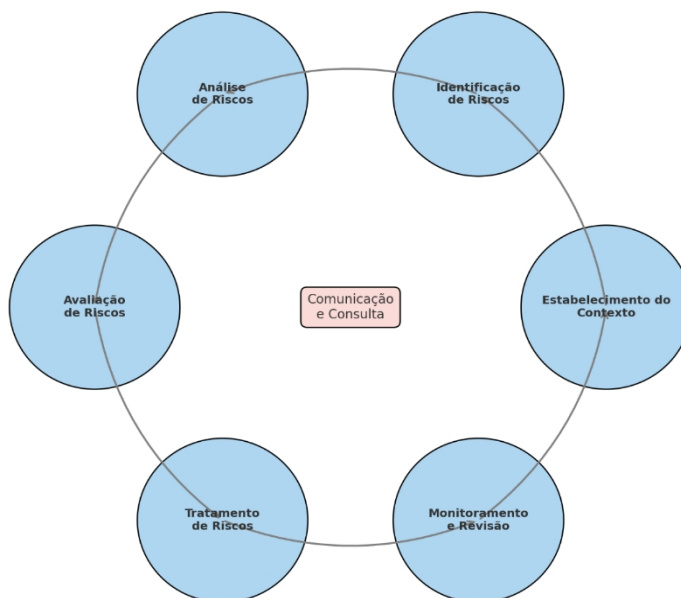


Figura 3: Fluxo do Processo de Gestão de Riscos

A figura 4 é uma ilustração típica de uma matriz de avaliação de riscos, combinando os níveis de **probabilidade** (eixo vertical) e **impacto** (eixo horizontal) para determinar o nível de risco (da cor verde = muito baixo, até vermelho = crítico). Essa representação visual é utilizada durante a análise e avaliação dos riscos para priorizar quais exposições requerem tratamento.

A gestão de riscos efetiva assegura que riscos com **probabilidade e impacto moderados e altos** (quadrantes em amarelo e em vermelho) sejam tratados com prioridade, conforme o apetite ao risco da instituição, enquanto riscos **baixos** (verde) podem ser aceitos e/ou monitorados.





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

PROBABILIDADE	Crítico	5	10	15	20	25
	Alto	4	8	12	16	20
	Moderado	3	6	9	12	15
	Baixo	2	4	6	8	10
	Muito Baixo	1	2	3	4	5
		Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Crítico
		IMPACTO				

Figura 4: Exemplo de Matriz de Risco (Probabilidade x Impacto).

Como se observa, a gestão de riscos forma um ciclo de melhoria contínua. As etapas centrais de **avaliação de riscos** (identificação, análise e avaliação) alimentam decisões de tratamento, cujos resultados são monitorados e comunicados, gerando aprendizado para refinar o contexto e identificar novos riscos. A comunicação e a consulta com stakeholders ocorrem ao longo de todo o processo, assim como o monitoramento e análise crítica, que retroalimentam o sistema.

Os riscos serão classificados de acordo com a matriz probabilidade \times impacto, com os seguintes níveis e ações associadas:

I – Baixo (1 a 7,99): Dentro do apetite institucional; podem ser aceitos e apenas mantidos com medidas simples de mitigação e/ou monitoramento de rotina.

II – Moderado (8 a 14,99): Acima do apetite; exigem avaliação de custo-benefício e implementação de controles adicionais ou escalonamento.

III – Alto (15 a 25): Muito acima do apetite; requerem resposta tempestiva e mitigação obrigatória, bem como ações emergenciais e, se necessário, suspensão de atividades até a mitigação.





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

7.1. Processo de Gestão de Riscos (Visão Geral)

Risco é qualquer evento que pode afetar positiva ou negativamente os objetivos organizacionais, seja em nível **estratégico, tático** ou **operacional**. Portanto, o processo de gestão de riscos deve permear todas as unidades e atividades, ocorrendo de maneira **contínua** e iterativa. Cada unidade deve gerenciar um conjunto de riscos que, se não tratados, podem afetar o cumprimento dos objetivos institucionais.

Resumidamente, o processo compreende as seguintes atividades principais:

- **Estabelecimento do Contexto:** compreender o ambiente interno e externo e definir escopo, critérios e parâmetros para a gestão de riscos.
- **Identificação de Riscos:** reconhecer e descrever riscos potenciais que possam afetar os objetivos.
- **Análise de Riscos:** estudar em detalhe cada risco identificado, estimando probabilidade de ocorrência e impacto, bem como controles existentes.
- **Avaliação de Riscos:** comparar os níveis de risco obtidos com critérios (ex.: apetite/tolerância) para determinar prioridades de tratamento. Inclui decidir quais riscos requerem ação e qual estratégia de resposta adotar (aceitar, mitigar etc.).
- **Tratamento de Riscos:** implementar medidas e planos de ação para modificar os riscos selecionados (reduzir probabilidade/impacto, transferir, evitar, compartilhar etc.), conforme a estratégia definida.
- **Monitoramento e Revisão:** acompanhar continuamente os riscos e a efetividade dos controles e tratamentos, revisando o processo à luz de mudanças e performance obtida.
- **Comunicação e Consulta:** trocar informações com as partes interessadas internas e externas ao longo de todo o processo, assegurando entendimento comum dos riscos e transparência nas decisões.





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência



Figura 5: Processo de Gestão de Riscos (ISO 31000/2018 adaptado)

Essa sequência não é estritamente linear – muitas etapas ocorrem em paralelo ou em iteração. Por exemplo, a comunicação está presente em todas as fases, e o monitoramento alimenta novas identificações de risco ou ajustes de contexto. A **melhoria contínua** se dá a cada ciclo, refinando a governança de riscos.

7.2. Seleção do Processo de Trabalho

Como primeiro passo operacional, o Gestor de Riscos de cada unidade deve selecionar **quais processos, projetos ou áreas** serão objeto da gestão de riscos. Nem sempre é viável avaliar todos os processos simultaneamente, portanto faz-se uma seleção baseada em relevância e criticidade.

Em geral, prioriza-se avaliar os processos que apresentam maior **relevância estratégica** ou **potencial de ameaça** ao atingimento dos objetivos da unidade ou do Tribunal. Os critérios para selecionar o processo ou área a ser avaliada podem incluir: volume de recursos envolvidos, importância do processo no resultado final, mudanças recentes ou previstas (processos novos ou em transformação tendem a ter riscos desconhecidos), histórico de problemas, exposição a normas de controle etc.





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

Ao focar inicialmente nos processos mais críticos, a gestão de riscos aloca esforços onde o potencial de ganho (ou prevenção de perdas) é maior. Com o tempo, outros processos menos críticos também devem ser avaliados, buscando cobrir gradativamente todas as áreas. Essa seleção deve ser aprovada pela segunda linha (COPLAN) para alinhamento institucional.

7.3. Estabelecimento do Contexto

O estabelecimento do contexto consiste em compreender e definir os **parâmetros internos e externos** que influenciarão a gestão de riscos para o escopo selecionado. Nessa etapa, responde-se: “**onde estamos inseridos?**” e “**o que queremos alcançar?**”, de modo a pautar a identificação de riscos nos objetivos e cenários corretos.

Uma ferramenta amplamente utilizada para organizar a análise de ambiente interno e externo é a **Matriz SWOT**. A SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) permite identificar:



Figura 6: *Matriz SWOT*. Exemplo ilustrativo de matriz SWOT em português.

No eixo vertical categorizam-se os fatores **Internos** (da própria organização) e **Externos** (do ambiente), e no eixo horizontal separa-se o que **ajuda** (verde) do que **atrapalha** (vermelho) o alcance dos objetivos. Assim, têm-se: **Forças** – pontos fortes internos que favorecem a organização; **Fraquezas** – pontos fracos internos que prejudicam; **Oportunidades** – fatores externos positivos a serem aproveitados; **Ameaças** – fatores externos negativos a serem mitigados. Essa análise ajuda a contextualizar os riscos, pois forças e fraquezas internas indicarão





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

vulnerabilidades e capacidades, enquanto oportunidades e ameaças externas apontarão riscos potenciais vindos do ambiente.

Com o contexto definido, estabelece-se também o **escopo exato** da análise de riscos (por exemplo, quais etapas do processo X serão consideradas) e os **critérios de risco** que serão utilizados (categorias de impacto relevantes, horizonte de tempo, forma de medir probabilidade etc.). Também se alinham os **objetivos do processo ou projeto** em questão, pois os riscos serão definidos como eventos que afetam esses objetivos.

Um bom entendimento do contexto garante que a identificação de riscos seja focada e relevante, evitando distrações com riscos irrelevantes ou cenários fora do escopo. Além da SWOT, podem-se usar entrevistas com gestores para levantar percepções de contexto, análise de documentos estratégicos, indicadores de desempenho etc., para compor esta fase.

7.4. Identificação dos Riscos

Nesta etapa faz-se o **reconhecimento e a descrição dos potenciais eventos de risco** que possam afetar os objetivos definidos, bem como suas causas e possíveis consequências. Trata-se de levantar de forma abrangente “o que pode dar errado (ou certo)”.

A identificação de riscos deve ser feita de maneira **estruturada e clara**. Cada risco geralmente é descrito em termos de **Causa → Evento → Consequência**, por exemplo: “devido a [causa/fator de risco], pode ocorrer [evento de risco], resultando em [consequência no objetivo]”. Essa estrutura ajuda a compreender o mecanismo do risco.

CAUSAS
Fonte do risco
Vulnerabilidades

**EVENTO DE
RISCO**
Irregularidade
Incidente

CONSEQUÊNCIA
Impacto no objetivo
Perda/Ganho





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

- **Causas** são as condições ou fatores que podem dar origem ao risco (fontes de risco ou vulnerabilidades subjacentes).
- **Evento de Risco** é a ocorrência em si, algo que foge do esperado e impacta os objetivos (pode ser um erro, falha, incidente, mudança não prevista etc.).
- **Consequências** são os impactos ou efeitos caso o evento de risco ocorra, medidos em relação aos objetivos (por exemplo: perda financeira de X, atraso de Y meses, dano reputacional, benefício obtido etc.).

Um **evento de risco** pode ser de natureza diversa – no setor público, por exemplo, podem-se identificar eventos como *irregularidades* (descumprimento de normas, fraudes) ou *incidentes* operacionais (falha de sistema, indisponibilidade de pessoal). Cada um terá causas específicas e consequências distintas, mas ambos afetam objetivos e devem ser considerados na gestão.

Para identificar os eventos de risco de forma abrangente, a equipe de trabalho pode utilizar de várias ferramentas e técnicas de levantamento, tais como:

- **Entrevistas e questionários** com gestores e servidores experientes, colhendo percepções sobre problemas potenciais.
- **Análise SWOT** (já realizada na etapa anterior), que pode apontar fraquezas e ameaças a serem traduzidas em riscos.
- **Brainstorming** em grupo, para livre geração de ideias de riscos em determinado processo.
- **Mapeamento de processos** (análise de fluxo de trabalho), identificando pontos de falha em cada etapa do processo.
- **Consulta a bases de dados de riscos** ou experiências anteriores (lições aprendidas, ocorrências passadas internas ou em outros tribunais).





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

- **Diagramas de causa e efeito** (diagrama de Ishikawa/Espinha de Peixe) e **Diagrama de Bowtie**, que relaciona causas, evento central e consequências de forma visual, facilitando a identificação de controles em ambos os lados (preventivos e mitigadores).
- **Benchmarking** com outras instituições similares, para verificar riscos comuns enfrentados por elas.

A seguir, apresenta-se um exemplo esquemático de identificação de um risco, decompondo suas causas, evento e consequências:

CAUSA DO RISCO	EVENTO DO RISCO	CONSEQUÊNCIAS
- Uso de várias conexões; -Superaquecimento na utilização de diversos aparelhos; - Curto-circuito.	Incêndio	- Perda financeira; - Danos ao patrimônio; - Prejuízos à vida ou morte; - Intoxicação.

Tabela 2: Exemplo de Identificação de Risco (Causa → Evento → Consequências)

No exemplo acima, identificou-se o risco de **incêndio** em determinada instalação. As causas listadas indicam vulnerabilidades no ambiente (sobrecarga elétrica, falha de proteção). O evento de risco é o incêndio em si, e as consequências elencam os diversos impactos negativos que esse evento traria.

Vale destacar que, ao identificar riscos, deve-se procurar ser o mais específico possível na descrição, porém **sem exagerar na granularidade** a ponto de listar situações triviais. Agrupar riscos similares ou decorrentes da mesma causa pode ser útil. Por outro lado, não se deve suprimir riscos por julgá-los improváveis ou insignificantes – nesta etapa o objetivo é listar tudo que é pertinente; a filtragem ocorrerá na avaliação mais adiante.

Outra boa prática é classificar os riscos identificados em **categorias** (por exemplo: riscos estratégicos, operacionais, financeiros, de TI, de compliance etc.), conforme uma





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

taxonomia definida. Isso ajuda na organização e, posteriormente, na análise de impactos específicos em cada tipo de objetivo.

7.5. Análise e Avaliação de Riscos

Após identificados os riscos, passa-se à etapa de **análise de riscos**, que consiste em compreender em detalhe cada risco e determinar seu **nível**, considerando a combinação de probabilidade de ocorrência e impacto associado. Essa análise fornecerá insumos para a posterior avaliação e priorização.

Análise de riscos: para cada evento de risco identificado, devem-se avaliar: (a) a **probabilidade** (ou **frequência**) de ocorrência daquele evento, e (b) o **impacto** que o evento geraria nos objetivos caso ocorra. Além disso, na análise pode-se considerar os **controles existentes** que já influenciam o risco (reduzindo probabilidade ou impacto), de modo a determinar o risco *residual*.

No PJMT foram definidos critérios padronizados de probabilidade e impacto, conforme as tabelas a seguir. Atribui-se a cada risco um grau em cada critério, para então calcular ou estimar o nível de risco.

CLASSIFICAÇÃO	QUANTITATIVO	QUALITATIVO	PESO
1 – Muito Baixa	O processo repete uma vez por ano ou nunca ocorreu.	O evento nunca ocorreu anteriormente na Instituição e as circunstâncias pouco indicam a possibilidade e/ou é extremamente raro no setor.	1
2 – Baixa	O processo repete mais de uma vez por ano.	O evento ocorreu na Instituição no passado, mas as circunstâncias pouco indicam que volte a ocorrer e/ou ocorre esporadicamente no setor.	2
3 – Média	O processo repete uma	O evento ocorreu anteriormente na Instituição e as circunstâncias	





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

	vez por semestre, porém menos do que mensal.	indicam moderadamente a possibilidade de voltar a ocorrer e/ou ocorre periodicamente no setor.	3
4 – Alta	O processo repete mais do que uma vez ao mês, porém menos do que semanalmente.	O evento ocorreu na Instituição recentemente e as circunstâncias indicam alta possibilidade de voltar a ocorrer e/ou ocorre regularmente para muitas organizações do setor.	4
5 – Muito Alta	O processo repete uma vez por semana ou mais.	O evento ocorreu na Instituição recentemente e as circunstâncias indicam claramente possibilidade muito alta de voltar a ocorrer e/ou ocorre para quase todas as organizações do setor.	5

Tabela 3: Critérios de Classificação da Probabilidade

Para analisar a probabilidade de um risco deve-se buscar evidências objetivas sempre que possível – por exemplo, verificar registros de eventos passados, recomendações de auditoria, indicadores ou consultar especialistas. Caso haja dúvida entre dois níveis, adota-se o princípio conservador: **em caso de incerteza quanto à probabilidade, opta-se pelo grau mais alto** (maior probabilidade), garantindo assim cautela na avaliação.

NÍVEL	GRAU	DESCRIÇÃO
1	Insignificante	Impacto nulo ou insignificante
2	Leve	Impacto mínimo
3	Moderado	Impacto mediano, com a possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas
4	Elevado	Impacto significativo, com a possibilidade remota de recuperação no caso de consequências negativas
5	Crítico	Impacto máximo, sem a possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas

Tabela 4: Critérios de Escala de Impacto

Durante a análise de impacto considera-se o pior resultado **razoavelmente possível**





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

decorrente do risco, dado o contexto atual e controles existentes. Também se avalia o impacto em diversos aspectos pertinentes: financeiro, reputacional, cumprimento de leis, segurança de pessoas, continuidade de serviços etc., adotando o **maior impacto** entre eles para classificar o risco. Caso haja dúvida entre dois níveis, recomenda-se adotar o grau maior (impacto mais grave), igualmente por precaução.

Determinação do Nível de Risco: Uma vez atribuídos os graus de probabilidade e impacto para um risco, define-se seu nível ou “exposição” combinando essas duas dimensões (por exemplo, por meio de uma matriz probabilidade x impacto, como ilustrado na Figura 4 anteriormente). Em geral, o **nível do risco** pode ser categorizado como baixo, médio, alto, crítico, de acordo com as faixas estabelecidas pela organização.

Em síntese, a análise dos riscos compreende:

- **Avaliar o impacto** potencial do risco sobre os objetivos/resultados – o impacto mede o quanto o objetivo pode ser comprometido.
- **Avaliar a probabilidade** de ocorrência do risco, conforme critérios pré-definidos.
- **Definir o nível de risco** com base na matriz probabilidade x impacto, identificando se o risco é baixo, moderado ou elevado.

Adicionalmente, é útil analisar em que **categoria de risco** cada evento se enquadra, para entender quais objetivos ou áreas seriam impactados.

Avaliar o risco dentro de sua categoria ajuda a ter uma visão mais clara de que tipo de objetivo seria afetado e a comparar riscos similares.

Exemplo: Um mesmo nível “Alto” de risco pode ser muito diferente se for um risco *Operacional* (impactando um processo interno) ou um risco *Estratégico* (impactando o alcance de um objetivo do Plano Estratégico). Essa categorização auxilia na priorização adequada e na comunicação do risco às instâncias corretas.

Com todos os riscos analisados e com seus níveis determinados, passa-se então à





**ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência**

avaliação propriamente dita: comparar esses níveis com critérios de apetite/tolerância ao risco para decidir o que fazer.

7.5.1. Categorias do Risco

Conforme mencionado acima, os riscos identificados devem ser avaliados segundo suas categorias para clareza de impactos. As Categorias de Riscos no PJMT estão detalhadas no Art. 7º da Política de Gestão de Riscos institucional, e descritas a seguir:

I – **Riscos estratégicos e comunicação**: relacionados ao alcance dos objetivos estratégicos da organização;

II – **Riscos operacionais**: relacionados a perdas decorrentes de falhas em processos, pessoas, sistemas ou eventos externos;

III – **Riscos de conformidade**: relacionados ao não cumprimento de princípios constitucionais, legislações ou regulamentações aplicáveis;

IV – **Riscos reputacionais**: relacionados a impactos na imagem e credibilidade institucional;

V – **Riscos orçamentários e financeiros**: relacionados a variações orçamentárias, restrições de recursos ou outros fatores que possam afetar a sustentabilidade;

VI – **Riscos de tecnologia e inovação**: relacionados à segurança da informação, à obsolescência tecnológica e às iniciativas de inovação.

7.5.2. Avaliação dos Riscos

Concluída a análise (identificação dos níveis intrínsecos de cada risco), inicia-se a etapa de **avaliação dos riscos**, cujo objetivo é auxiliar a tomada de decisões utilizando os





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

resultados obtidos na análise. Basicamente, a avaliação responde: **quais riscos são prioritários e o que fazer em relação a eles?**

A avaliação envolve **comparar o nível de cada risco** com os critérios de apetite e tolerância ao risco definidos pela organização. Assim, determina-se **quais riscos requerem tratamento prioritário** e quais podem ser aceitos. De modo geral:

- Riscos cujo nível **excede o apetite** (isto é, estão acima do risco que a instituição considera aceitável) **devem ser tratados** com prioridade, pois representam exposição além do tolerável.

- Riscos de nível **dentro do apetite** podem ser **aceitos** sem tratamento adicional, embora devam ser monitorados, pois estão em patamar considerado administrável.

Nesta fase, para cada risco avaliado como necessitando ação, seleciona-se a **resposta mais adequada** – ou seja, define-se qual **estratégia de tratamento** será adotada. As opções clássicas de resposta a riscos (também alinhadas às práticas do COSO ERM) incluem:

- **Aceitar** (ou reter): não são adotadas medidas adicionais para tratar o risco, pois ele está dentro do nível aceitável (apetite) ou o custo de tratá-lo supera o benefício. A alta gestão toma ciência e concorda em **assumir** aquele risco. Mesmo riscos aceitos devem continuar sob monitoramento.

- **Mitigar** (ou reduzir): tomar ações para **reduzir a probabilidade e/ou o impacto** do risco até um nível aceitável. É a resposta mais comum para riscos significativos. Abrange implementar novos controles ou melhorar controles existentes. Ex.: treinamentos para reduzir erros (reduz probabilidade) ou instalação de equipamentos de segurança para limitar danos (reduz impacto).

- **Evitar**: decidir por **não iniciar ou descontinuar** a atividade que dá origem ao risco, eliminando completamente a exposição. Essa resposta elimina a chance de o evento ocorrer (probabilidade zero), mas também pode implicar renunciar a objetivos relacionados. Ex.: cancelar um projeto arriscado, fechar uma operação que apresenta riscos inaceitáveis.





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

- **Transferir:** repassar a outra parte a responsabilidade pelo impacto caso o risco se materialize. Comum em riscos financeiros e patrimoniais – por exemplo, contratar um seguro (transferência financeira do impacto) ou terceirizar uma atividade (transferir certa responsabilidade). Importante notar que transferir **não elimina a probabilidade** do evento, apenas significa que outra parte arcará com as consequências financeiras ou operacionais caso ocorra.

- **Compartilhar:** forma de transferência em que se **compartilha o risco com outra parte**. Por exemplo, parcerias ou contratos em que riscos e ganhos são divididos. Essa estratégia pode ser aplicada tanto para ameaças quanto para oportunidades (no sentido de compartilhar riscos positivos, coinvestindo para também compartilhar benefícios).

Convém documentar a justificativa da escolha de resposta para cada risco, especialmente se a decisão for aceitar o risco sem adoção de medidas de tratamento – demonstrando que foi considerada consciente e está respaldada pelo apetite ao risco.

Nesta etapa de avaliação, a priorização também é crucial. Caso haja muitos riscos a tratar, deve-se ranqueá-los e focar primeiro na implementação de respostas para riscos de nível **Crítico/Alto**, que ultrapassem a tolerância definida. Riscos **Moderados** podem ter ações planejadas para médio prazo, e **baixos** apenas monitoramento contínuo.

7.5.3. Tratamento dos Riscos

Após decidir as opções de resposta, passa-se à execução do **tratamento de riscos**. Essa etapa consiste em detalhar e implementar as ações necessárias para cada risco que exige tratamento. O resultado típico é a elaboração de um **Plano de Ação de Tratamento de Riscos**.

No plano de ação, para cada risco ou grupo de riscos correlatos, deve-se especificar: *o que será feito* (ação de controle/mitigação), *quem será o responsável* por implementar, *qual o prazo* para implementação, *quais recursos* serão necessários, e *como o sucesso será medido* (indicadores ou evidências de que o risco foi reduzido).

A elaboração desse plano é feita pela **equipe de trabalho** em conjunto com o **Gestor**





**ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência**

de Risco da unidade. A COPLAN (segunda linha) pode auxiliar na formatação e assegurar que as ações propostas realmente endereçam as causas do risco e/ou suas consequências:

- As ações de tratamento devem, preferencialmente, **diminuir a probabilidade** de concretização do risco (atuando sobre as causas) e/ou **reduzir o impacto** caso venha a ocorrer (atuando sobre mecanismos de resposta e contingência). Ou seja, cada ação deve ser claramente vinculada a alguma causa identificada (prevenindo-a) ou a alguma consequência (preparando reação para mitigá-la).

- Pode acontecer de **uma única ação de controle mitigar vários riscos** simultaneamente (por exemplo, uma política de backup de dados pode reduzir riscos de perda de informação em diversos setores). Da mesma forma, um risco particularmente complexo pode demandar **diversos controles combinados** para reduzir sua probabilidade e impacto a um nível aceitável. Deve-se ter essa visão sistêmica na hora de planejar o tratamento.

- O tratamento pode envolver a **criação de um novo controle** onde não existia proteção, ou o **aprimoramento de controles existentes** que se mostraram insuficientes. Ex.: atualizar um procedimento operacional, implantar uma nova tecnologia de segurança, reforçar uma barreira física etc.

Uma vez definidos os planos de ação, é fundamental atribuir claramente a **responsabilidade pela execução**. Em geral, o “**gestor responsável**” pela área de negócio ou processo relacionado ao risco assume a incumbência de executar (ou supervisionar a execução) das medidas do plano. Esse gestor deve **reportar o andamento** da implementação ao Gestor de Riscos da unidade (ou diretamente à COPLAN, conforme fluxo estabelecido).

A COPLAN, por sua vez, consolida informações de tratamento e **reporta à Presidência** (e eventualmente à Auditoria Interna ou outras instâncias pertinentes) sobre a situação dos principais planos de tratamento em curso, especialmente para os riscos críticos/elevados. Essa cadeia de reporte garante acompanhamento pela alta administração.

Durante a implementação, **eventuais dificuldades ou mudanças** (ex.: um prazo que precisa ser estendido, ou uma ação que se provou inviável) devem ser comunicadas prontamente





**ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência**

para ajuste do plano. A gestão de riscos é dinâmica e deve ser adaptada conforme a realidade da execução.

7.5.4. Monitoramento e Análise Crítica dos Riscos

Monitorar os riscos significa **acompanhar continuamente** tanto o comportamento dos riscos quanto a eficácia do processo de gestão implementado. Trata-se de um processo **contínuo de supervisão**, que envolve:

- **Acompanhamento regular do contexto interno e externo**, para detectar mudanças que possam afetar a natureza ou magnitude dos riscos existentes, ou mesmo gerar novos riscos. Por exemplo, alterações legislativas, mudanças econômicas, inovações tecnológicas ou reorganizações internas podem alterar significativamente o perfil de riscos e demandar reavaliação.
- **Verificação da efetividade e eficiência dos controles** implementados nos processos. Isso inclui avaliar periodicamente se os controles de risco estão funcionando conforme o planejado e se continuam adequados. Controles ineficazes devem ser aprimorados ou substituídos.
- **Deteção de riscos emergentes**: identificar riscos novos ou antes não percebidos que possam surgir ao longo do tempo (por exemplo, decorrentes de novos projetos ou de incidentes não previstos). Essa identificação pode ocorrer durante revisões, auditorias ou mesmo com feedback espontâneo dos servidores.
- **Acompanhamento do desempenho do processo de gestão de riscos** em si, avaliando se os planos de ação estão sendo cumpridos dentro do prazo, se os responsáveis estão engajados, e se as métricas de risco (níveis residuais) estão melhorando.
- **Registro de ocorrências e lições aprendidas**: quando um risco se materializa (um evento ocorre), deve-se analisar criticamente o ocorrido – por que não foi evitado? Ocorreu algo não previsto? Os impactos foram diferentes do estimado? Isso gera lições que devem retroalimentar o processo (por exemplo, ajustando critérios ou incluindo novos riscos).





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

As atividades típicas de monitoramento incluem inspeções, auditorias internas periódicas focadas em riscos-chave, reuniões de comitê de riscos para revisão de status, indicadores de riscos-chave (KRIs) sendo acompanhados continuamente etc.

A **análise crítica** dos resultados do gerenciamento de riscos visa identificar oportunidades de melhoria. Por exemplo, se determinado risco permaneceu em nível alto mesmo após tratamentos, deve-se questionar a eficácia das ações ou se o apetite ao risco está adequado; se a cultura de riscos não evoluiu, e pensar em novas ações de sensibilização.

No âmbito do PJMT ficou estabelecido que este **Manual de Gestão de Riscos será revisado a cada dois anos, ou sempre que necessário**, a fim de mantê-lo atualizado diante de mudanças significativas no ambiente interno ou externo. Essa revisão periódica é parte do compromisso com a **melhoria contínua**, permitindo incorporar novas e melhores práticas, ajustar papéis e atualizar critérios conforme a maturidade em gestão de riscos avança.

Em suma, o monitoramento garante que a gestão de riscos não seja apenas um esforço estático ou pontual. Ele fecha o ciclo de gestão de riscos, conectando-o de volta ao início: mudanças detectadas alimentam uma nova avaliação de contexto; falhas identificadas levam a novas medidas; sucessos e lições aprendidas refinam o processo. Esse ciclo contínuo mantém o sistema **dinâmico e aprimorado**.

7.5.5. Comunicação e Consulta

A **comunicação** é parte integrante de todo o processo de gestão de riscos e tem por objetivo facilitar a troca de informações entre as partes interessadas, de forma apropriada, em todas as fases. Sem comunicação efetiva, mesmo um processo tecnicamente bem conduzido pode falhar por falta de entendimento ou comprometimento.

Os princípios da comunicação em gestão de riscos incluem garantir: a **confidencialidade** (informações sensíveis sobre riscos devem ser protegidas e compartilhadas apenas com quem de direito), a **disponibilidade** (informações alcançam quem precisa no tempo certo), a **clareza e consistência** (linguagem acessível, não contraditória) e a **pertinência** (informar o que é relevante para cada stakeholder). Assim, cada ator poderá desempenhar suas





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

funções e atividades adequadamente munido das informações necessárias.

Devem ser definidos canais e processos formais de comunicação sobre riscos. Por exemplo:

- **Relatórios periódicos de riscos** das unidades para a COPLAN – apresentando principais riscos, evoluções e necessidades.
- **Informes à Alta Administração** – destacando riscos corporativos, níveis de exposição em relação ao apetite etc.
- **Reuniões de status de planos de ação** – acompanhamento entre responsáveis.
- **Alertas imediatos** – caso um risco elevado seja identificado ou um incidente ocorra, notificar instâncias superiores conforme protocolos (especialmente se houver impacto para fora da instituição).
- **Divulgação de resultados** – comunicar a todos os envolvidos os resultados da avaliação de riscos, decisões tomadas e lições aprendidas, para construir confiança no processo.

Uma ferramenta recomendada é desenvolver um **Plano de Comunicação de Riscos**, prevendo quem comunica o quê, para quem, em que frequência e meio. Segundo as diretrizes do PJMT, esse plano de comunicação sobre riscos deve conter:

- **Identificação dos riscos** relevantes que requerem divulgação (por exemplo, riscos críticos que exigem ciência da alta gestão ou de todo o pessoal).
- **Mecanismos de controle das mudanças de nível de risco**, de forma que se um risco aumentar ou diminuir significativamente, as partes interessadas sejam informadas.
- **Priorização dos riscos** na comunicação, para focar nos mais significativos e não sobrecarregar a informação com riscos triviais.
- **Prazos para tratativa** dos riscos – informar envolvidos sobre até quando as ações serão feitas e possíveis implicações de atraso.





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

- **Registro e compartilhamento de lições aprendidas** – após a ocorrência de eventos ou a finalização de projetos, difundir o aprendizado obtido para prevenir recorrência de problemas e melhorar a gestão futura.

A boa comunicação garante também engajamento, uma vez que quando os gestores e servidores percebem que suas contribuições na identificação de riscos resultaram em ações concretas e que foram informados dos resultados, eles tendem a se comprometer mais. Além disso, em ambiente público, a comunicação externa (transparência) sobre como a instituição gerencia riscos, pode fortalecer a confiança da sociedade e órgãos de controle, demonstrando postura de **accountability** e melhoria contínua.

8. CONCLUSÃO

A Gestão de Riscos constitui peça fundamental de uma boa governança institucional. No âmbito do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso sua efetiva implementação requer a participação criteriosa de todas as unidades na identificação, análise, tratamento e monitoramento dos eventos que possam impedir o alcance dos objetivos institucionais. Somente com esse envolvimento coletivo é possível construir um ambiente de controle robusto e resiliente.

Este gerenciamento demanda **dinamismo e atenção** constante às mudanças de cenários internos e externos. À medida que o mundo ao redor e a própria instituição se transformam, novos riscos surgem e outros deixam de ser relevantes. Portanto, a gestão de riscos não é um projeto com fim determinado, mas um **processo contínuo**, intrínseco às atividades de planejamento, execução e controle.

Quando bem conduzida, a gestão de riscos possibilita que o trabalho de todos gere uma razoável previsibilidade e **garantia de alcance dos objetivos** estratégicos e operacionais. Ela reduz surpresas desagradáveis, melhora a preparação para eventos adversos e aumenta a capacidade de aproveitar oportunidades. Como resultado, proporciona o aprimoramento dos processos internos, otimiza o uso dos recursos e contribui para oferecer aos jurisdicionados um serviço público de **maior qualidade, eficiência e confiabilidade**.

Em suma, o Tribunal, ao adotar as melhores práticas de gestão de riscos alinhadas à





ESTADO DE MATO GROSSO
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Presidência

ISO 31000 e ao COSO ERM, fortalece sua governança, protege seus valores institucionais e promove uma cultura de responsabilidade e melhoria contínua. Cabe agora a cada gestor e servidor incorporar esses princípios e práticas em sua rotina, consolidando a gestão de riscos como parte natural da gestão pública no PJMT.





Protocolo de Assinatura(s)

O documento acima foi assinado eletronicamente, na plataforma de assinaturas do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso.

Para assegurar a autenticidade e validar as assinaturas, utilize o endereço abaixo.

<https://validador.tjmt.jus.br/codigo/AD:01020000-0AA4-0A58-1232-08DDACFDC61D>

Código verificador - AD:01020000-0AA4-0A58-1232-08DDACFDC61D



Documento assinado por meio eletrônico, conforme MP 2200-2 de 24/08/2001.