PODER JUDICIÁRIO
DO ESTADO DA BAHIA

MANUAL
GESTÃO
DE RISCOS CORPORATIVOS

SEPLAN
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E ORÇAMENTO

MANUAL
GESTÃO
DE RISCOS CORPORATIVOS

Aviso de Propriedade

Todas as informações contidas nesse documento são de propriedade do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, não sendo permitida a cópia ou divulgação sem o consentimento formal, por escrito, deste órgão.

A utilização e divulgação das informações contidas nesse documento devem ser restritas a funcionários e colaboradores que estejam diretamente envolvidos nas atividades às quais esse documento relata.

Histórico de revisões

Versão	Data	Descrição	Responsáveis
1.0	07/10/2022	Elaboração do Documento	Jarbas Lima e Adilson Pize (Plano Consultoria)

Des. NILSON SOARES CASTELO BRANCO
Presidente

Desa. GARDÊNIA PEREIRA DUARTE
1ª Vice-Presidente

Desa. MÁRCIA BORGES FARIA
2ª Vice-Presidente

Des. JOSÉ EDIVALDO ROCHA ROTONDANO
Corregedor-Geral

Des. EDMILSON JATAHY FONSECA JÚNIOR
Corregedor das Comarcas do Interior

DESA. SÍLVIA CARNEIRO SANTOS ZARIF
DESA. TELMA LAURA SILVA BRITTO
DES. MARIO ALBERTO HIRS
DES. ESERVAL ROCHA
DESA. IVETE CALDAS SILVA FREITAS MUNIZ
DESA. MARIA DA PURIFICAÇÃO DA SILVA
DESA. MARIA DO SOCORRO BARRETO SANTIAGO
DESA. ROSITA FALCÃO DE ALMEIDA MAIA
DESA. MARIA DA GRAÇA OSÓRIO PIMENTEL LEAL
DES. JOSÉ CÍCERO LANDIN NETO
DES. CARLOS ROBERTO SANTOS ARAÚJO
DESA. HELOISA PINTO DE FREITAS VIEIRA GRADDI
DESA. CYNTHIA MARIA PINA RESENDE
DES. JEFFERSON ALVES DE ASSIS
DESA. NÁGILA MARIA SALES BRITO
DESA. INEZ MARIA BRITO SANTOS MIRANDA
DES. EMÍLIO SALOMÃO PINTO RESEDÁ
DES. AUGUSTO DE LIMA BISPO
DES. JOSÉ ALFREDO CERQUEIRA DA SILVA
DES. PEDRO AUGUSTO COSTA GUERRA
DES. ALIOMAR SILVA BRITTO
DES. JOÃO AUGUSTO ALVES DE OLIVEIRA PINTO
DESA. DINALVA GOMES LARANJEIRA PIMENTEL
DESA. LISBETE MARIA TEIXEIRA ALMEIDA CÉZAR SANTOS
DES. LUIZ FERNANDO LIMA
DESA. IVONE BESSA RAMOS
DESA. ILONA MÁRCIA REIS
DES. ROBERTO MAYNARD FRANK
DES. JOÃO BÔSCO DE OLIVEIRA SEIXAS
DESA. RITA DE CÁSSIA MACHADO MAGALHÃES
DESA. REGINA HELENA RAMOS REIS
DES. MAURÍCIO KERTZMAN SZPORER
DES. LIDIVALDO REAICHE RAIMUNDO BRITTO
DESA. PILAR CÉLIA TOBIO DE CLARO
DESA. JOANICE MARIA GUIMARÃES DE JESUS
DESA. MARIA DE LOURDES PINHO MEDAUAR
DESA. CARMEM LÚCIA SANTOS PINHEIRO
DES. BALTAZAR MIRANDA SARAIVA
DESA. SANDRA INÊS MORAES RUSCIOLELLI AZEVEDO
DESA. LÍGIA MARIA RAMOS CUNHA LIMA
DES. MÁRIO AUGUSTO ALBIANI ALVES JÚNIOR
DES. RAIMUNDO SÉRGIO SALES CAFEZEIRO
DES. JULIO CEZAR LEMOS TRAVESSA
DESA.MARIA DE FÁTIMA SILVA CARVALHO
DES. ABELARDO PAULO DA MATTA NETO
DESA. SORAYA MORADILLO PINTO
DESA. ARACY LIMA BORGES
DES. ANTONIO CUNHA CAVALCANTI
DES. JOSÉ SOARES FERREIRA ARAS NETO
DES. ALDENILSON BARBOSA DOS SANTOS
DES. MANUEL CARNEIRO BAHIA DE ARAÚJO
DESA. REGINA HELENA SANTOS E SILVA
DES. PAULO ALBERTO NUNES CHENAUD
DES. GEDER LUIZ ROCHA GOMES
DES. EDSON RUY BAHIENSE GUIMARÃES

Apresentação

Caro Leitor(a),

Esta é a Metodologia de Gestão de Riscos Corporativos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Este é o documento que norteia todos os passos para uma efetiva gestão dos riscos.

Este documento está estruturado com uma breve fundamentação teórica, a estrutura de governança, a estratégia adotada, e os processos a serem realizados para o pleno gerenciamento dos riscos corporativos desta Instituição.

A gestão de riscos corporativos é elemento fundamental para a governança corporativa e para o alcance dos melhores resultados organizacionais. Por esse motivo, deve ser conhecido por toda a Instituição e utilizado como guia por cada representante das Instâncias de Governança, Unidades departamentais e atores envolvidos nos processos contidos neste documento.

O resultado deste trabalho é um manual vivo, fundamentado em conceitos e modelos atuais da gestão de riscos corporativos, compatível com as exigências dos Órgãos de Controle e que pode ser revisado periodicamente sem perder a essência da gestão de riscos corporativos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

SUMÁRIO

1. Introdução 7

2. Fundamentação teórica 7
2.1 Glossário de termos chave 8

3. Estrutura de Governança 9

4. Papéis e responsabilidades 10
4.1 Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV) 10
4.2 Escritório de Riscos Estratégicos (ERE) 10
4.3 Escritório Departamental de Riscos (EDR) 10
4.4 Proprietário do risco 11
4.5 Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) 11

5. Gestão estratégica dos riscos 11
5.1 Padrões de gerenciamento dos riscos corporativos 11
5.1.1 Fatores de risco 11
5.1.2 Categorias de fatores de risco 11
5.1.3 Categorias de risco 12
5.1.4 Probabilidade 12
5.1.5 Impacto 13
5.1.6 Níveis de riscos 14
5.2 Apetite de riscos 14
5.2.1 Classificação do apetite de riscos 14
5.2.2 Definição do apetite de riscos do TJBA 15
5.2.3 Matriz de riscos 15
5.3 Tolerância a riscos 15

6. Desempenho dos riscos 16
6.1 Identificação dos riscos corporativos 17
6.1.1 Planejar Oficina de identificação de riscos corporativos 18
6.1.2 Identificar riscos corporativos 18
6.1.3 Preencher o inventário dos riscos corporativos 18
6.1.4 Registrar inventário de riscos corporativos 19
6.2 Avaliação e priorização dos riscos 19
6.2.1 Planejar a Oficina de avaliação e priorização de riscos corporativos 20
6.2.2 Avaliar severidade dos riscos corporativos 20
6.2.3 Priorizar riscos corporativos 21
6.2.4 Definir estratégia de tratamento 21
6.2.5 Registrar estratégia de tratamento 22
6.3 Implementação das respostas aos riscos 22
6.3.1 Planejar oficina de respostas aos riscos corporativos 23
6.3.2 Planejar respostas aos riscos corporativos 23

6.3.3 Elaborar planos de contigência aos riscos corporativos 23
6.3.4 Registrar planos de resposta e contigência aos riscos 24
6.3.5 Consolidar o plano de gestão de riscos corporativos 24
6.3.6 Validar plano de gestão de riscos corporativos na Reunião de Gestores de Risco (RGR) 24
6.3.7 Aprovar plano de gestão de riscos corporativos 24
6.3.8 Comunicar plano de gestão dos riscos corporativos 25
6.3.9 Executar ações de resposta aos riscos 25

7. Revisão dos riscos 25
7.1 Revisão dos riscos corporativos 25
7.1.1 Identificar riscos residuais 26
7.1.2 Preencher inventário de riscos residuais 26
7.1.3 Reavaliar severidade dos riscos corporativos 26
7.1.4 Revisar planos de respostas aos riscos corporativos 26
7.1.5 Revisar planos de contingência aos risocs corporativos 26
7.1.6 Consolidar a revisão dos riscos 27
7.1.7 Atualizar matriz de riscos corporativos 27
7.2 Reunião de Gestores de Riscos (RGR) 28
7.2.1 Validar plano de gestão de riscos corporativos 28
7.2.2 Analisar desempenho dos riscos corporativos 28
7.2.3 Atualizar matriz de riscos 29
7.2.4 Validar nova versão do MGR (Manual de Gestão de Riscos Corporativos) 29

8. Referências 29

1. Introdução

Em todo o mundo as organizações públicas e privadas vivem constante evolução nas suas relações e modelos de negócio, puxadas pela globalização, uso de serviços compartilhados e terceirizados, avanço e a necessidade dos recursos tecnológicos cada vez maiores, entre outros.

Todas essas grandes mudanças repercutem num aumento significativo do risco de negócio e na necessidade de governança, gestão de riscos e prevenção a fraudes. Neste sentido surge o COSO (The Committee of Sponsoring Organizations), como uma iniciativa independente para patrocinar estudos de fatores causais que podem levar a relatórios fraudulentos, a qual também passa a desenvolver recomendações para empresas públicas e seus auditores independentes.

Em 1992, o COSO publicou o guia *Internal Control – Integrated framework*, trazendo uma estrutura integrada padrão para o Controle Interno das organizações. Esse padrão foi revisado e atualizado em 2013.

Em 2009, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio da Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (CEE-63), elaborou a norma NBR ISO 31000, orientando um padrão nacional para o gerenciamento de riscos corporativos.

Acompanhando a evolução da complexidade dos riscos nas organizações o COSO ainda publicou em 2004 o padrão integrado para gestão de riscos corporativos, o qual foi atualizado em 2017 com o nome de *Gestão de Riscos corporativos – Integrando com o desempenho e a estratégia*.

A nova atualização do guia COSO para gestão de riscos corporativos fornece principalmente uma maior percepção sobre o valor do gerenciamento dos riscos corporativos ao definir e executar a estratégia organizacional, e acolhe também as expectativas de governança e supervisão dos riscos.

2. Fundamentação teórica

Na última versão do guia COSO – Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (Gestão de Riscos Corporativos: Integrando com o Desempenho e a Estratégia) (COSO, 2017) a sua abordagem sugere, conforme o título sugere, um envolvimento direto da gestão de riscos sobre o desempenho da gestão estratégica.



Figura 1 - Macroprocessos de gestão de riscos corporativos integrado com a estratégia - Fonte: (COSO, 2017)

O TJBA caminha na direção certa, relacionando a identificação dos riscos corporativos como os eventos que se ocorrerem podem impactar os objetivos estratégicos institucionais. Grande parte da estruturação deste instrumento metodológico é fundamentado nesse guia de boas práticas, sem a intenção de encaixar-se numa prisão metodológica, mas moldando-se aos processos, informações históricas e normas da Instituição.

O Guia COSO, 2017, orienta a integração dos processos de definição da Missão, Visão e Valores; Desenvolvimento da estratégia; Formulação dos objetivos; Execução estratégica; e Agregação de Valor, com processos de gestão de riscos que envolvem a Estruturação da Governança e cultura Organizacional; Definições estratégicas dos riscos corporativos; Processos de desempenho da gestão dos riscos corporativos; Revisão; e comunicação dos riscos.

A seguir são apresentados os conceitos considerados fundamentais para nivelamento específico aos envolvidos nos processos de gestão de riscos da Entidade.

2.1 Glossário de termos chave

Risco
A possibilidade de que eventos ocorram e afetem o cumprimento da estratégia e dos objetivos do negócio. (COSO, 2017)

Evento
Ocorrência ou alteração em um conjunto específico de circunstâncias (ABNT, 2009). Tal ocorrência ou um conjunto de ocorrências são consideradas eventos de risco se impactam o alcance da estratégia e dos objetivos do negócio.

Incerteza
O estado de não saber como ou se eventos potenciais podem se manifestar (COSO, 2017).

Inventário de risco.
Todos os riscos que podem impactar uma entidade (COSO, 2017). O inventário deve ser detalhado trazendo todas as informações necessárias sobre o risco.

Política de Gestão de Risco
Declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos (ABNT, 2009).

Severidade
Uma medição de considerações como a probabilidade e impacto dos eventos ou o tempo que leva para se recuperar dos eventos (COSO, 2017).

Gestão de Riscos
Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito ao risco (ABNT, 2009).

Estrutura de Gestão de Risco
Conjunto de elementos que fornecem os fundamentos e disposições organizacionais para conceber, implementar, monitorar, rever e melhorar continuamente a gestão do risco em toda a organização (ABNT, 2009).

Plano de Gestão de Riscos
Esquema dentro de uma estrutura de gestão de riscos, especificando a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos (ABNT, 2009).

Proprietário do Risco
Pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco (ABNT, 2009).

Fonte de risco (Fator de risco)
Elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco (ABNT, 2009).

Consequência
Resultado de um evento que afeta os objetivos (ABNT, 2009).

Probabilidade
A possibilidade de que um determinado evento ocorra (COSO, 2017).

Controle
Medida que está modificando o risco (ABNT, 2009).

Risco Inerente
Risco ao qual se expõe face à inexistência de controles que alterem o impacto ou a probabilidade do evento (COSO, 2007).

Risco Residual
Risco remanescente após o tratamento do risco (ABNT, 2009).

Tolerância ao Risco
É o nível de variação aceitável quanto à realização dos seus objetivos (COSO, 2017).

Capacidade para Riscos
A quantidade máxima de risco que uma entidade é capaz de absorver na busca da estratégia e dos objetivos de negócios (COSO, 2017).

Apetite pelo Risco
Quantidade e tipo de riscos que uma organização está preparada para buscar, manter ou assumir. O apetite pelo risco orienta como uma organização aloca recursos, tanto por meio de toda a entidade quanto em unidades operacionais individuais. O objetivo é alinhar a alocação de recursos com a missão, visão e valores centrais da entidade (COSO, 2017).

Impacto
O resultado ou efeito de um risco. Pode haver uma gama de impactos possíveis associados a um risco. O impacto de um risco pode ser positivo ou negativo em relação à estratégia da entidade ou aos objetivos de negócios (COSO, 2017).

3. Estrutura de Governança

Considerando Art. 2o da Resolução de no 12, 31 de agosto de 2016, que regulamenta a implantação do Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV), uma das suas atribuições é "IV - analisar e orientar aspectos relativos ao monitoramento do Plano Estratégico, com a finalidade de subsidiar decisões estratégicas", para a qual a gestão dos riscos corporativos é fundamental.

Doravante esta metodologia propõe uma estrutura para tomadas de decisões relativas à gestão de riscos corporativos do TJBA, conforme tabela a seguir:

Instâncias	Ações e decisões
Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV)	· Aprovação da Metodologia de Riscos Corporativos e revisões · Aprovação do Plano de Gestão de Riscos Corporativos e revisões · Análise e orientações quanto aos status dos Riscos Corporativos
Escritório de Riscos Estratégicos (ERE)	· Validação da Metodologia de Riscos Corporativos e revisões · Validação do Plano de Gestão de Riscos Corporativos e revisões · Validações dos status dos Riscos Corporativos a serem levados para as Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) · Análise do desempenho da Gestão dos Riscos Corporativos (Monitoramento, status de riscos, ações dos planos de respostas, execução de planos de contingência)
Escritório Departamental de Riscos (EDR)	· Gestão dos Riscos Corporativos da sua Unidade: Monitoramento, status de riscos, ações dos planos de respostas, execução de planos de contingência · Designação dos Proprietários de Riscos Corporativos
Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN)	· Proposição desta Metodologia de Gestão de Riscos Corporativos · Condução da construção do Plano de Gestão de Riscos Corporativos · Suporte aos proprietários de Riscos Corporativos · Consolidação do status de Riscos Corporativos a serem levados para as Reuniões de Gestores de Riscos (RGR)

Tabela 1 - Estrutura de Governança - Instâncias e suas ações e decisões

4. Papéis e responsabilidades

4.1 Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV)

Comitê de caráter diretivo, consultivo e de assessoramento, responsável por conceber e promover políticas voltadas à governança institucional. O Comitê é a instância de aprovação e deliberações relacionadas aos assuntos de riscos corporativos levados a sua pauta de reuniões, dentre os quais, o status dos riscos corporativos.

4.2 Escritório de Riscos Estratégicos (ERE)

O Escritório de Riscos Estratégicos (ERE) é composto pelos Gestores dos Escritórios Departamentais de Riscos (EDR), que são responsáveis pela gestão dos riscos corporativos. O Escritório de Riscos Estratégicos (ERE) se reunirá ordinariamente à cada trimestre, na Reunião de Gestores de Riscos (RGR), que deverá ocorrer antes de cada Reunião de Análise da Estratégia (RAE), ou na necessidade de reuniões extraordinárias.

4.3 Escritório Departamental de Riscos (EDR)

O Escritório Departamental de Riscos (EDR) é composto pelos gestores de todas as unidades do Tribunal de Justiça da Bahia. As atribuições de riscos corporativos para os Gestores de Unidades são:

· Participação nas Oficinas de Riscos Corporativos;

· Construção colaborativa do Plano de Gestão de Riscos Corporativos;

· Designação dos proprietários dos riscos;

· Gestão dos riscos corporativos sob a responsabilidade de proprietários de riscos da sua Unidade.

4.4 Proprietário do risco

Pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco.

Tem sob a sua responsabilidade:

· A reavaliação dos riscos quanto à probabilidade, impacto e estratégia de tratamento;

· O gerenciamento e revisão dos planos de resposta;

· Acionamento e gerenciamento de planos de contingência;

· Registro, avaliação e implementação de respostas para os riscos residuais;

· Informação periódica à Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), quanto ao status dos riscos estratégicos sob sua responsabilidade.

4.5 Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN)

Unidade responsável pela elaboração e disponibilização desta metodologia de riscos corporativos, tem ainda sob a sua responsabilidade:

· Armazenamento e manutenção de todos os artefatos da construção do Plano de Gestão de Riscos, incluindo o próprio Plano;

· Orientação e suporte de todas as partes envolvidas na gestão de riscos corporativos;

· Planejamento e condução das Oficinas de riscos corporativos;

· Apresentação do Plano de Gestão de Risco e sua evolução nas Reuniões de Gestores de Riscos (RGR) e Reuniões de Análise da Estratégia (RAE);

· Monitorar os riscos estratégicos e coordenar o Escritório de Riscos Estratégicos (ERE).

5. Gestão estratégica dos riscos

5.1 Padrões de gerenciamento dos riscos corporativos

5.1.1 Fatores de risco

Os fatores de riscos são as possíveis causas de um evento de risco ou oportunidade que possa ocorrer, com impacto aos objetivos estratégicos da Instituição. Neste sentido, ao analisar o contexto do negócio, serão observados fatores de ambiente externo ou interno originados em entidades ou partes interessadas.

5.1.2 Categorias de fatores de risco

5.1.2.1 Fatores Externos

O ambiente externo faz parte do conceito dos negócios, portanto todo fator originado de partes interessadas ou entidades externas ao TJBA, que possam ocasionar eventos que influenciam a

capacidade da Instituição em alcançar os seus objetivos estratégicos serão considerados fatores de risco externos. Os fatores externos deverão ser categorizados em:

• **Ambiental** – causas de catástrofes naturais ou humanas, mudanças climáticas, atitudes em relação ao meio ambiente, mudanças em relação à regulação do consumo de energia etc.

• **Legal** – causas relacionadas às leis, regulações e normas.

• **Tecnológico** – causas externas relacionadas a Pesquisa e Desenvolvimento de atividades, automação e tecnologias; taxas de mudança ou interrupção de tecnologias.

• **Social** – causas relacionadas à expectativa das necessidades da população, variações de índices sociais como IDH, qualidade de vida, taxa de mortalidade, saúde etc.

• **Econômico** – causas relacionadas a variações da economia como taxas de juros, inflação, taxas de câmbio, disponibilidade de crédito, crescimento do PIB etc.

• **Político** – causas relacionadas à natureza e extensão da intervenção e influência do governo, incluindo políticas tributárias, leis trabalhistas, leis ambientais, restrições comerciais, tarifas e estabilidade política.

5.1.2.2 Fatores Internos

• **Pessoal** – causas relacionadas aos conhecimentos, habilidades, atitudes, relações interpessoais, valores e cultura das pessoas da Instituição.

• **Processo** – causas relacionadas a atividades, tarefas, políticas ou procedimentos; mudanças nos processos de gestão, operacionais e de suporte.

• **Tecnologia** – causas relacionadas a tecnologias novas, alteradas e/ou adotadas.

• **Ativos** – causas relacionadas aos ativos, incluindo finanças, equipamentos, propriedade e patentes.

5.1.3 Categorias de risco

Se o foco dos fatores de riscos está na causa, quando falamos propriamente do risco ou da oportunidade o foco é o evento. A categoria de risco é a classificação dos riscos conforme o tipo de evento que pode ocorrer. Esta metodologia propõe a classificação de riscos nas categorias:

• Conformidade
• Estratégico
• Extrajudicial
• Governança
• Jurisdicional
• Organizacional

5.1.4 Probabilidade

Existem diversas formas de medir a possibilidade de um evento de risco ocorrer, tais como:

• **Qualitativo:** "A possibilidade de um risco relacionado a uma ocorrência ou circunstância poten-

cial e os impactos associados em um objetivo de negócios específico [dentro do horizonte de tempo contemplado pelo objetivo do negócio, por exemplo, doze meses] é remota".

• **Quantitativo:** "A possibilidade de um risco relacionado a uma ocorrência ou circunstância potencial e os impactos associados em um objetivo de negócios específico [dentro do horizonte de tempo contemplado pelo objetivo do negócio, por exemplo, doze meses] é de 80%."

• **Frequência:** "A possibilidade do risco relacionado a uma ocorrência ou circunstância potencial e os impactos associados em um objetivo de negócios específico [dentro do horizonte de tempo contemplado pelo objetivo do negócio, por exemplo, doze meses] é uma vez a cada doze meses." (COSO, 2017)

Para realizar a avaliação da probabilidade de ocorrência dos riscos, esta metodologia estabelece uma escala qualitativa de probabilidade (de raro a quase certo), mas fundamenta essa escala com uma análise de frequência histórica da ocorrência de eventos semelhantes. A escala proposta ainda incrementa uma graduação percentual como referencial, e uma graduação de pesos, que será utilizada em cálculos para avaliar a severidade de riscos, vide item 6.2.2:

Escala	%	Ações e decisões	Peso
Raro	5%	Historicamente não ocorre ou não há indícios no momento que sugerem que poderá ocorrer	1
Baixa	10%	Historicamente ocorre em torno de uma vez por ano ou há poucos indícios no momento que sugerem que poderá ocorrer	2
Média	50%	Historicamente ocorre em torno de uma vez por semestre ou há indícios no momento que sugerem que poderá ocorrer	3
Alta	70%	Historicamente ocorre em torno de uma vez por mês ou há perceptíveis indícios no momento que sugerem que poderá ocorrer	4
Quase certo	90%	Historicamente ocorre mais de uma vez por mês ou há significativos indícios no momento que sugerem que poderá ocorrer	5

Tabela 2 - Matriz de probabilidade

5.1.5 Impacto

Escala	econômico-financeiro	Descrição	Peso
Sem impacto	<1%	Evento cujo impacto pode ser absorvido/Pouco afeta o desempenho do mapa estratégico (desempenho do mapa estratégico entre 93% e 99%)	1
Leve	>=1%<3%	Evento cujas consequências podem ser absorvidas /Pode impactar o desempenho do mapa estratégico entre 79% e 92%)	2
Médio	>=3%<105%	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais/Ameaça o desempenho no mapa estratégico (desempenho do mapa estratégico entre 65% e 78%)	3
Grave	>=10%<25%	Evento crítico, mas com a devida gestão pode ser suportado/Prejudica o desempenho do mapa estratégico (desempenho entre 51% e 64%)	4
Gravíssimo	>=25%	Evento com potencial para levar o negócio ao colapso/Inviabiliza o desempenho do mapa estratégico (desempenho do mapa estratégico menor que 51%)	5

Tabela 3 - Matriz de impacto

5.1.6 Níveis de riscos

Os níveis de riscos do TJBA são o resultado da aplicação de uma matriz de impacto x probabilidade, classificados pela criticidade dos riscos. A classificação de um risco por níveis de criticidade permite à instituição ter um referencial para as definições do seu apetite e tolerância a riscos. Esta metodologia propõe os níveis conforme tabela a seguir:

Severidade do risco	Características
Risco Baixo	Nível de riscos que está dentro do apetite de riscos da Instituição e abaixo de um limite considerado seguro. O nível baixo requer menos controle e tratamento sendo considerado um limiar mais econômico quanto às ações relacionadas ao tratamento ou contingenciamento de riscos. Estes riscos serão apenas monitorados e controlados pelos proprietários dos riscos em suas revisões, sem necessidade de implementações de respostas.
Risco Moderado	Nível de riscos que está dentro do apetite de riscos da Instituição, mas está próximo do seu limite. Não compromete o desempenho da gestão de riscos, mas requer, maior atenção, controles e tratamento para reduzi-lo ao nível baixo ou mantê-lo no mesmo nível. Caberá ao proprietário dos riscos o seu tratamento e não precisará ser acompanhado nas reuniões do Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV).
Risco Alto	Nível de risco que extrapola o apetite de riscos almejado e compromete o desempenho da gestão de riscos Institucionais. Um risco alto estará no limiar entre o limite de do apetite de riscos e o limite da capacidade de riscos do TJBA. Este risco deverá ser tratado, monitorado e controlado pelo Proprietário dos riscos, e deverá ter sua evolução acompanhada nas reuniões do Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV).
Risco Extremo	Nível de risco que compromete a capacidade institucional de absorver riscos para realizar os seus objetivos estratégicos. Um risco extremo estará acima do limite de capacidade de riscos do TJBA e deverá ser tratado independente do esforço ou custo do seu tratamento.

Tabela 4 – Níveis de risco

5.2 Apetite de riscos

Esta metodologia propõe que não somente seja determinado um limite do que o TJBA está disposto a assumir de riscos para alcançar os seus objetivos, mas propõe também qual o limite de riscos que a Instituição é capaz de suportar. O apetite e a capacidade de riscos definirão qual a faixa quantificada de cada nível de risco.

5.2.1 Classificação do apetite de riscos

Para referenciar a definição do apetite dos riscos o TJBA poderá utilizar classificação conforme tabela a seguir:

Classificação do apetite	Características
Apetite baixo	A Instituição não está disposta a assumir riscos para a consecução da sua estratégia. Ainda em probabilidades e impactos de baixos ou moderados, os riscos não serão tolerados, tendo como decisão estratégica investir em maior controle e tratamento de riscos ainda nos seus níveis iniciais.
Apetite médio	A Instituição está disposta a assumir riscos moderadamente para a consecução da sua estratégia. Neste caso os riscos de baixa probabilidade e impacto são aceitos, concentrando os investimentos em tratar os riscos de alta probabilidade e impacto, mantendo-os em nível moderado abaixo.
Apetite alto	A Instituição está disposta a assumir altos riscos para a consecução da sua estratégia. Neste caso serão aceitos os riscos de baixa probabilidade e impacto, e terá esforço em níveis gradativos para manter os riscos num nível abaixo do seu limite de capacidade de riscos.

Tabela 5 - Classificação de apetite TJBA

5.2.2 Definição do apetite de riscos do TJBA

Considerando um momento inicial da formação da cultura de gestão de riscos corporativos no TJBA e o fato de serem os primeiros passos da implantação dos processos constantes desta metodologia, esta Instituição tem por definição o **apetite alto** a riscos.

5.2.3 Matriz de riscos

A matriz de riscos é o instrumento de referência dos níveis de riscos. Nela, os níveis de risco são representados por cores de acordo com a sua severidade, facilitando a compreensão e possibilitando a melhor tomada de decisão.

A matriz abaixo representada, compreende uma configuração com base em uma definição de apetite alto, onde a linha do apetite fica em alta severidade, possibilitando uma maior área no gráfico para os riscos considerados "Risco Baixo" ou "Risco Moderado". Essa configuração representa um menor esforço no tratamento dos riscos, com todos os riscos na sua área verde, tratamentos dos riscos da área amarela conforme a decisão dos seus respectivos proprietários, obrigatoriedade de tratamento para os riscos da área laranja e vermelha.

De acordo com a sua definição do apetite de riscos alto, o TJBA se propõe a considerar a matriz de riscos com os níveis configurados conforme gráfico a seguir:

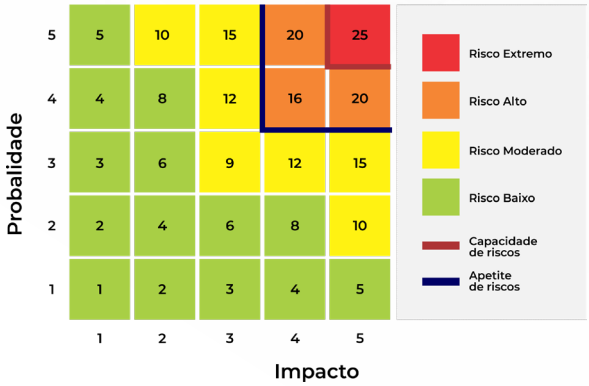


Figura 2 - Matriz de riscos

5.3 Tolerância a riscos

A tolerância a riscos do TJBA, está diretamente ligada à categoria do risco, tornando um risco aceitável ou inaceitável independentemente da avaliação do apetite de riscos.

Será considerada para definição do limiar de tolerância de riscos, a pontuação do nível de severidade dos riscos, ou seja, probabilidade x impacto. Deverá ser informado o limiar inferior e superior para definição da tolerância a riscos de cada categoria.

Os riscos sem definição de limite de tolerância estão representados com um hífen, e todos os riscos da categoria são considerados aceitáveis.

A tolerância a riscos por categorias será considerada aceitável conforme tabela a seguir:

Categoria	Tolerância
Conformidade	Alta
Estratégico	Média
Extrajudicial	Alta
Governança	Alta
Jurisdicional	Média
Organizacional	Alta

Tabela 6 - Limiares de tolerância de riscos por categorias

6 Desempenho dos riscos

É o processo de identificação, avaliação, priorização e respostas aos riscos corporativos. Um bom desempenho dos riscos corporativos dará suporte às tomadas de decisões estratégicas do TJBA e melhor imagem quanto ao controle interno e integridade.

A figura 2 abaixo, ilustra os macroprocessos do desempenho dos riscos, com suas respectivas entradas, saídas, ferramentas e técnicas:

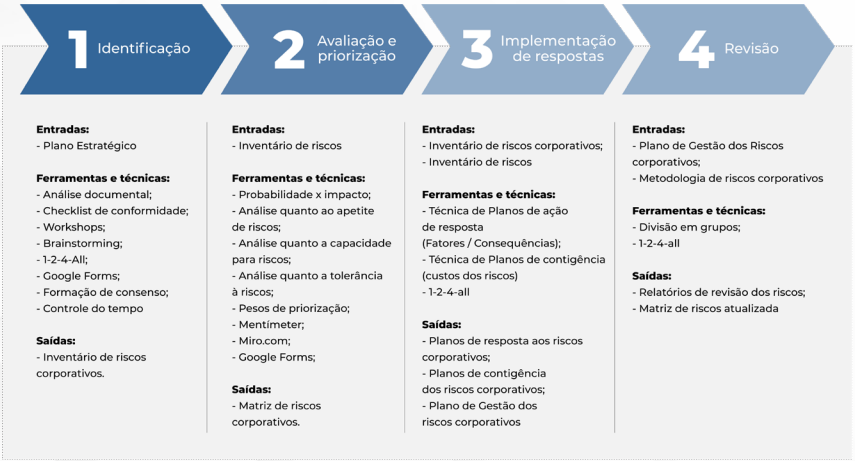


Figura 3 - Macroprocessos do desempenho dos riscos

6.1 Identificação dos riscos corporativos

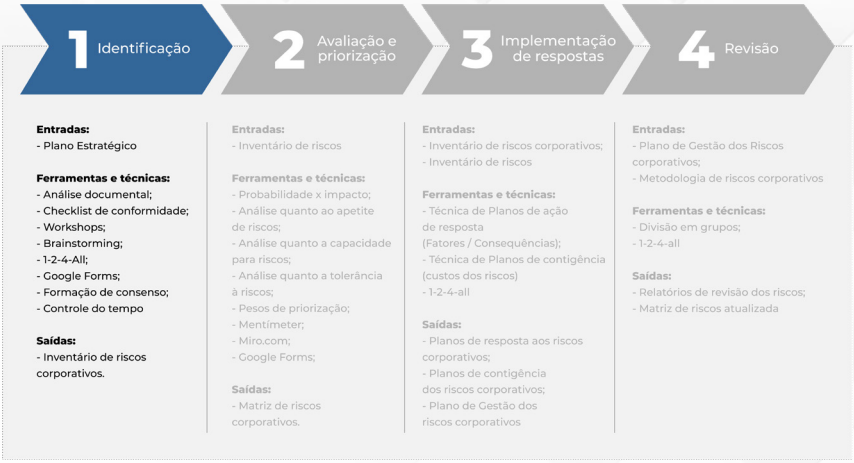


Figura 4 – Macroprocesso do desempenho dos riscos - Identificação dos riscos

Este é o primeiro macroprocesso para a realização do desempenho dos riscos corporativos do TJBA. É um passo fundamental para conduzir as ações estratégicas no caminho do sucesso Institucional, pois a boa identificação dos riscos apontará o caminho certo para ações de resposta aos riscos e contingência dos recursos necessários para os possíveis eventos que possam impactar os objetivos estratégicos.

O processo da identificação dos riscos resultará no inventário dos eventos que impactam os objetivos estratégicos do TJBA e a sua estratégia institucional, tendo como principal entrada o próprio Plano Estratégico Institucional.

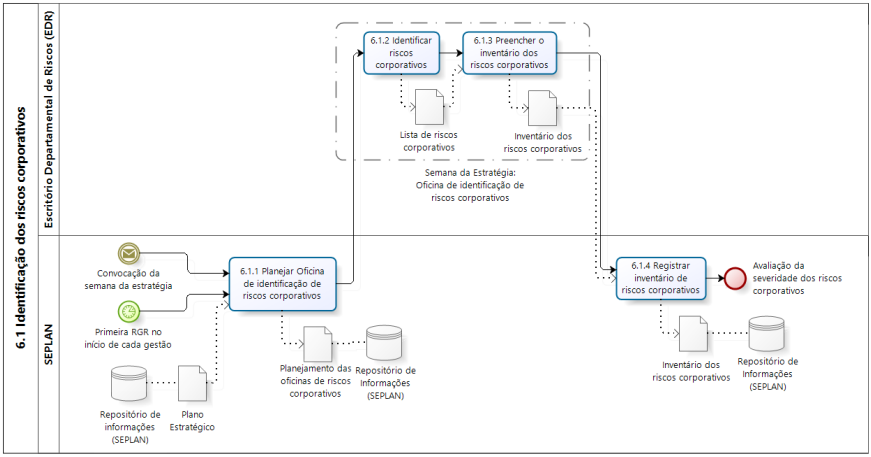


Figura 5 - Processo: Identificação dos riscos corporativos

6.1.1 Planejar Oficina de identificação de riscos corporativos

Neste passo, a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) planejará: Roteiro da Oficina (passos e tempos), slides de apresentação (se necessário), ferramentas tecnológicas e dinâmicas a serem utilizadas, divisão e organização dos atores envolvidos; além de local, infraestrutura e logística, tanto para evento físico quanto para evento remoto.

A Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) fará a condução do grupo de Gestores dos Escritórios Departamentais de Riscos (EDR) conforme o planejamento da semana da estratégia.

6.1.2 Identificar riscos corporativos

Considerando o conceito de risco definido no capítulo 2 deste documento, neste passo serão listados os possíveis eventos que, se ocorrerem, impactarão os objetivos e, consequentemente, a estratégia Institucional. Para isso deverá ser realizada a análise dos objetivos estratégicos e uma construção coletiva da lista dos riscos para cada objetivo.

As ferramentas e técnicas adequadas a este fim incluem, mas não se limitam a:

· Divisão em grupos para análise dos objetivos estratégicos;

· Brainstorming dos riscos para cada objetivo;

· 1, 2, 4... all (Ideação composta pelo pensamento individual de um participante, seguido de passos de compartilhamento em duplas, em grupos de 4 pessoas e com o grupo total) (McCandless, 2014);

A saída deste passo é a lista dos riscos corporativos, composta pela descrição dos riscos para cada objetivo estratégico.

6.1.3 Preencher o inventário dos riscos corporativos

O inventário deverá ser uma tabela conforme exemplo a seguir:

Evento de risco:	Atraso nos projetos de adequação da infraestrutura às normativas de acessibilidade.
Objetivo estratégico associado:	M1.1 Atender todas as exigências normativas para acessibilidade quanto à infraestrutura e uso dos sistemas eletrônicos até 2026.
Fatores de risco externos:	· Econômico: Crise econômica nacional; · Legal: Mudanças de legislação quanto à acessibilidade ou quanto aos sistemas eletrônicos;
Fatores de risco internos:	· Pessoas: Indisponibilidade de pessoas para execução dos projetos.
Consequências dos riscos:	· Descumprimento das metas estratégicas.
Categoria do risco:	Estratégico
Proprietário do risco:	Coordenador
Área do proprietário do risco:	Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN)

Processos associados:	Gestão de projetos estratégicos.

Tabela 7 - Exemplo de inventário de riscos

Devido a grande quantidade de objetivos estratégicos do TJBA, recomendamos a divisão em grupos para preenchimento dos inventários em cada grupo, em paralelo.

As ferramentas e técnicas adequadas a este fim incluem, mas não se limitam a:

- Criação da tabela em aplicativos: MS Word, MS Excel, LibreOffice Calc etc.;
- Divisão em grupos para preenchimento em paralelo;
- Uso de formulários online para preenchimento das informações.

6.1.4 Registrar inventário de riscos corporativos

Com os resultados da oficina de identificação dos riscos corporativos a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) terá a incumbência de registrar a base de dados do inventário dos riscos corporativos no seu repositório de informações.

6.2 Avaliação e priorização dos riscos

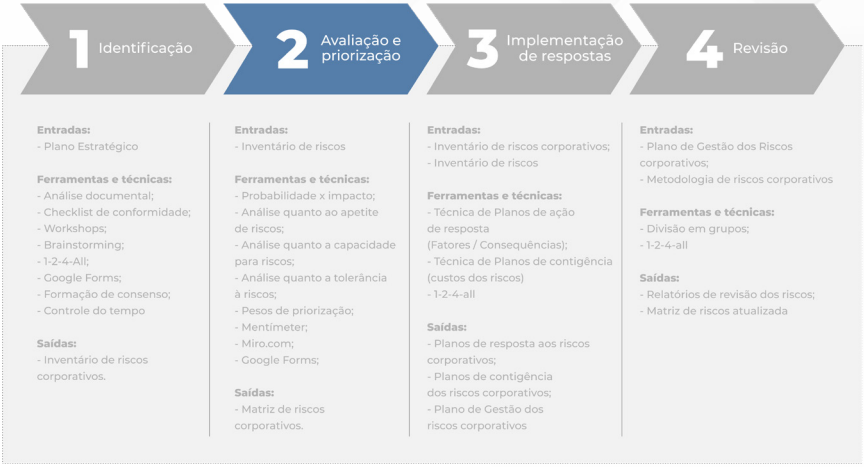
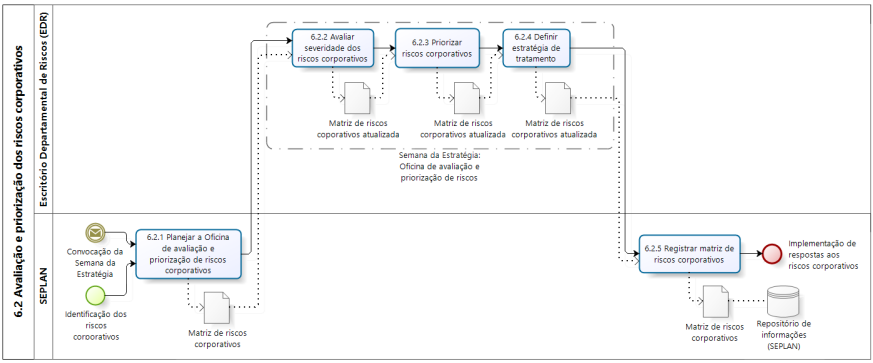


Figura 6 - Macroprocesso de desempenho de riscos - Avaliação e priorização dos riscos

O macroprocesso de avaliação da severidade dos riscos consiste na análise dos riscos corporativos identificados, considerando: a probabilidade de ocorrência do evento de risco; a gravidade do impacto sobre os objetivos estratégicos e conformidade às recomendações de Órgãos de controle; normativos internos; legislação pertinente; o apetite de riscos; a capacidade de riscos do TJBA; e a tolerância por categoria de riscos.

Essa avaliação é de fundamental importância para os passos seguintes, pois norteará a priorização de riscos e a implementação das respostas que deverão ser adequadas aos resultados da avaliação de severidade.



6.2.1 Planejar a Oficina de avaliação e priorização de riscos corporativos

Neste passo a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) planejará: Roteiro da Oficina de avaliação e priorização de riscos corporativos (passos e tempos), slides de apresentação (se necessário), ferramentas tecnológicas e dinâmicas a serem utilizadas, divisão e organização dos atores envolvidos; além de local, infraestrutura e logística, tanto para evento físico quanto para evento remoto.

Este passo inclui ainda a elaboração da planilha de Matriz de riscos corporativos, pela Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), para uso durante a Oficina. A planilha deverá conter ao menos os campos: Risco, Categoria, Fatores (Causas), Consequências, Probabilidade, Impacto, Severidade, Pesos (Priorização), Nível de Risco e Estratégia de Resposta.

6.2.2 Avaliar severidade dos riscos corporativos

A avaliação da severidade dos riscos corporativos, consiste na definição do nível de probabilidade e impacto para cada risco, levando em consideração o apetite de riscos da Instituição, a tolerância a riscos e as demais informações organizacionais. Para isso a planilha da Matriz de riscos corporativos e priorização deverá ser apresentada ao grupo, o qual definirá o nível de probabilidade e impacto, conforme capítulo 5.1.4 e 5.1.5 desta metodologia.

A planilha deverá ser capaz de calcular o nível de severidade do risco através do produto da PROBABILIDADE X IMPACTO, considerando as pontuações da Tabela 2 - Matriz de probabilidade e da Tabela 3 - Matriz de impacto. Ex:

· Probabilidade: Quase certo (5) x Impacto: Grave (4);
· Severidade: 5 x 4 = 20

As ferramentas e técnicas adequadas a este fim incluem, mas não se limitam a:

· Mentimeter (Ferramenta para criação de apresentações e reuniões interativas) (https://www.mentimeter.com/pt-BR);
· Miro (Ferramenta para colaboração em mural interativo) (https://miro.com)
· Google Forms (Ferramenta de formulário eletrônico do Google) (https://docs.google.com/forms);

6.2.3 Priorizar riscos corporativos

Considerando a gestão otimizada dos riscos corporativos, tendo como base o apetite e limites de tolerância definidos para o TJBA nesta metodologia, é necessário definir pesos de priorização para os riscos. Os critérios para definição dos pesos de priorização não podem ser estritamente relacionados à sua severidade, por isso a plenária presente é composta por participantes que por função, têm o conhecimento das informações estratégicas e restrições que juntas à avaliação dos riscos respaldarão a tomada de decisão quanto aos pesos de prioridade de riscos.

Esta metodologia propõe a utilização de valores de 1 a 9, considerando apenas os números ímpares, de forma a reduzir as possibilidades de empates na classificação das prioridades. Os valores de severidade serão multiplicados pelo peso de prioridade resultando numa pontuação de prioridade dos riscos corporativos, que deverá ser preenchido na matriz de riscos corporativos. Ex:

· Probabilidade: Quase certo (5) x Impacto: Grave (4);
· Severidade: 5 x 4 = 20
· Peso de prioridade de risco: 7
· Prioridade: 7 x 20 = 140

As ferramentas e técnicas adequadas a este fim incluem, mas não se limitam a:

· Mentimeter (Ferramenta para criação de apresentações e reuniões interativas) (https://www.mentimeter.com/pt-BR);
· Miro (Ferramenta para colaboração em mural interativo) (https://miro.com)
· Google Forms (Ferramenta de formulário eletrônico do Google) (https://docs.google.com/forms);

6.2.4 Definir estratégia de tratamento

Neste passo, deverá ser feita a análise da avaliação e priorização dos riscos corporativos, quanto à severidade, apetite, capacidade e tolerância e preencher na matriz de riscos corporativos as estratégias de tratamento para cada risco. As estratégias de tratamento de risco propostas nesta metodologia são:

Estratégia	Descrição
Aceitar	Significa que não serão planejadas ações de respostas ao risco. O risco está dentro do apetite do TJBA e tem nível baixo o suficiente para apenas ser monitorado.
Mitigar	que o TJBA deverá planejar ações de respostas para diminuir a probabilidade de ocorrência do evento de risco e/ou para minimizar os impactos. O risco extrapola o apetite do TJBA, ou mesmo estando dentro do apetite pode ter o seu nível de risco diminuído com ações de resposta.
Transferir	Significa que o TJBA transferirá a responsabilidade pelos riscos a um terceiro. Ex: Risco coberto por seguro; risco associado a operações ou atividades de projeto estratégicos terceirizadas, com cláusulas de contrato que compensam os impactos da ocorrência.
Eliminar	Significa que o TJBA pode alterar os processos ou projetos estratégicos ocasionando na total impossibilidade de ocorrência do risco.

As ferramentas e técnicas adequadas a este fim incluem, mas não se limitam a:
· Mentimeter (Ferrame de apresentações e reuniões interativas) (https://www.mentimeter.com/pt-BR);
· Miro (Ferramenta para colaboração em mural interativo) (https://miro.com)
· Google Forms (Ferramenta de formulário eletrônico do Google) (https://docs.google.com/forms);

6.2.5 Registrar matriz de riscos corporativos

Após o pleno preenchimento da Matriz de riscos corporativos, a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) será a responsável pelo armazenamento e manutenção. Este artefato deverá ser armazenado no repositório de informações da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), em formato de planilha eletrônica, pdf ou implementado em um sistema de gestão.

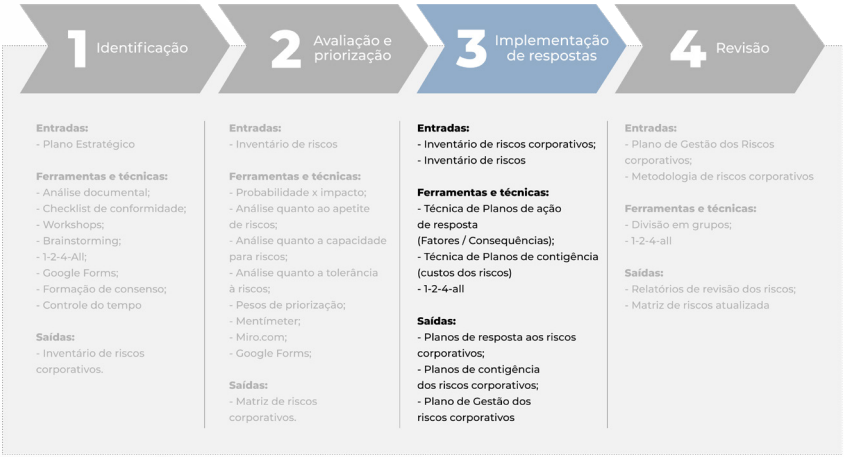


Figura 8 - Macroprocesso de desempenho dos riscos - Implementação de respostas

A implementação de respostas aos riscos corporativos é o processo de planejamento do tratamento e da contingência para os riscos, conforme suas prioridades. Tem como principais entradas o inventário e a priorização dos riscos, com os quais pode se ter uma análise dos fatores e consequências a serem tratados, os impactos a serem contingenciados e a estratégia a ser tomada para implementação das respostas adequadas de cada risco.

As principais saídas deste processo são os planos de respostas aos riscos e os planos de contingência.

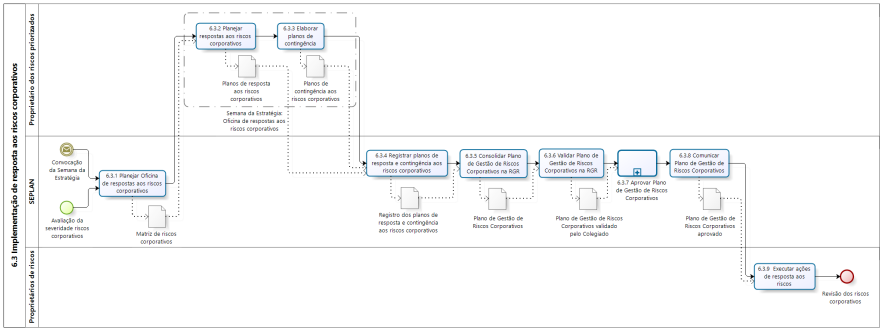


Figura 9 – Processo de Implementação de resposta aos riscos corporativos

6.3.1 Planejar oficina de respostas aos riscos corporativos

Neste passo a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) planejará: Roteiro da Oficina respostas aos riscos corporativos (passos e tempos), slides de apresentação (se necessário), ferramentas tecnológicas e dinâmicas a serem utilizadas, divisão e organização dos atores envolvidos; além de local, infraestrutura e logística, tanto para evento físico quanto para evento remoto. Para esta Oficina só serão convocados os proprietários dos riscos corporativos priorizados com estratégia diferente de "Aceitar".

Este passo inclui a elaboração da planilha de Planejamento das respostas aos riscos corporativos, pela Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) e o modelo de plano de contingência aos riscos, para uso durante a Oficina. A planilha deverá conter ao menos os campos: Risco, Categoria, Fatores (Causas), Consequências, Severidade, Prioridade, Estratégia de Resposta, Ação de Resposta, Data Fim da Ação e Responsável da Ação de Resposta.

O Modelo de Plano de Contingência deverá conter minimamente os campos: Risco, Categoria, Consequências, Lista de ações (a serem executadas em caso de efetivação do risco) e estimativa de custos do Plano.

6.3.2 Planejar respostas aos riscos corporativos

As respostas aos riscos podem ser planejadas para mitigar, transferir ou eliminar a probabilidade de ocorrência do evento de risco ou o impacto no caso da ocorrência.

Para tratamento da probabilidade deverão ser observados os fatores de riscos, ou seja, as possíveis causas conhecidas que podem ser vulnerabilidades ou gatilhos para a ocorrência de riscos. A implementação de ações de respostas para os fatores de riscos diminuirá consideravelmente as chances de ocorrência do evento de risco.

Já para o tratamento dos impactos deverão ser observadas as consequências identificadas, as quais podem ter antecipados os tratamentos, minimizando o esforço, custo e prejuízos em caso de ocorrência do risco.

As ferramentas e técnicas adequadas a este fim incluem, mas não se limitam a:

- Divisão em grupos para análise dos riscos;
- 1, 2, 4... all (Ideação composta pelo pensamento individual de um participante, seguido de passos de compartilhamento em duplas, em grupos de 4 pessoas e com o grupo total) (McCandless, 2014)Analisar matriz dos riscos corporativos.

6.3.3 Elaborar planos de contingência aos riscos corporativos

Com base na análise dos riscos, os participantes da oficina elaborarão planos de contingência para cada risco priorizado com estratégia diferente de "Aceitar".
Os planos de contingência definem o que deverá ser realizado depois que o evento do risco for materializado, permitindo a minimização dos impactos e reserva dos recursos necessários para cada ação do plano de contingência.

Os planos de contingência terão ações, que deverão conter minimamente o responsável e o custo envolvido.

As ferramentas e técnicas adequadas a este fim incluem, mas não se limitam a:

· Divisão em grupos para análise dos riscos;
· 1, 2, 4... all (Ideação composta pelo pensamento individual de um participante, seguido de passos de compartilhamento em duplas, em grupos de 4 pessoas e com o grupo total) (McCandless, 2014)Analisar matriz dos riscos corporativos.

6.3.4 Registrar planos de resposta e contingência aos riscos

Os planos de respostas e de contingência deverão ser armazenados e mantidos pela Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) no seu repositório de informações.

6.3.5 Consolidar o plano de gestão de riscos corporativos

Todas as informações das oficinas de riscos corporativos (Inventário, matriz, planos de resposta e planos de contingência) registradas em repositório da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), deverão ser compilados num único instrumento que poderá ser um documento, um conjunto de documentos ou um sistema de gestão.

6.3.6 Validar plano de gestão de riscos corporativos na Reunião de Gestores de Riscos (RGR)

Uma vez consolidado o Plano de gestão de riscos corporativos, a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) o apresentará ao Escritório de Riscos Estratégicos (ERE), na oportunidade da primeira Reunião de Gestores de Riscos (RGR) do ciclo estratégico, para validação do conteúdo consolidado. No decorrer do ciclo estratégico, outras validações ocorrerão à cada atualização do Plano. O processo da Reunião de Gestores de Riscos (RGR) está descrito no item 7.2 deste Manual.

6.3.7 Aprovar plano de gestão de riscos corporativos

O plano de gestão de riscos corporativos deverá ser apresentado ao Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV) para análise e aprovação. Conforme subprocesso desenhado a seguir:

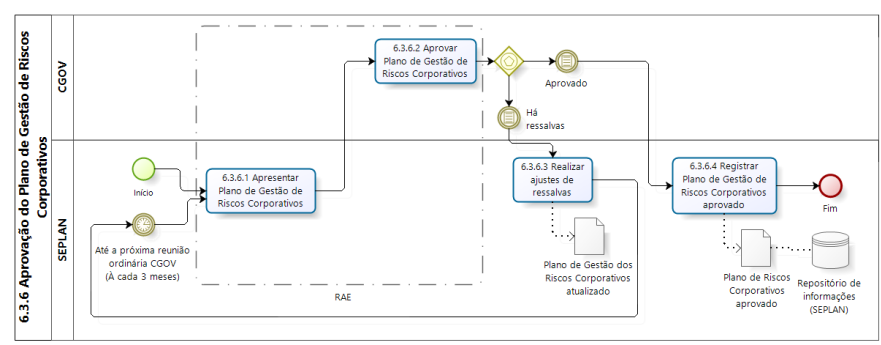


Figura 10 - Aprovar plano de gestão de riscos corporativos

6.3.8 Comunicar plano de gestão dos riscos corporativos

A comunicação do plano de gestão é fundamental e essencial para o sucesso do desempenho dos riscos corporativos. O plano de gestão dos riscos corporativos deverá ser comunicado à toda a Instituição e principalmente aos proprietários dos riscos.

A Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) será responsável pela comunicação do plano de gestão dos riscos corporativos, verificando o recebimento e entendimento da informação por cada proprietário de riscos.

6.3.9 Executar ações de resposta aos riscos

O gerenciamento das ações de respostas aos riscos corporativos deverá ser feito pelos seus respectivos proprietários, os quais deverão interagir com os responsáveis de cada ação de respostas aos riscos sob sua responsabilidade. Os proprietários dos riscos terão o suporte técnico da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) no gerenciamento e execução das ações de respostas aos riscos.

7 Revisão dos riscos



Figura 11 - Macroprocesso de desempenho dos riscos - Revisão

7.1 Revisão dos riscos corporativos

Esta metodologia propõe a reavaliação anual do portfólio de riscos corporativos.

A revisão dos riscos corporativos deverá ser feita pelo proprietário do risco, o qual deverá identificar, avaliar e planejar respostas para riscos residuais e reavaliar os riscos inerentes com base no desempenho dos planos de respostas de cada risco sob a sua responsabilidade.

O proprietário dos riscos deverá buscar suporte da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), para a realização das atividades deste processo.

As informações geradas pelos proprietários dos riscos são avaliadas e validadas nas Reuniões de Gestores de Riscos (RGR).

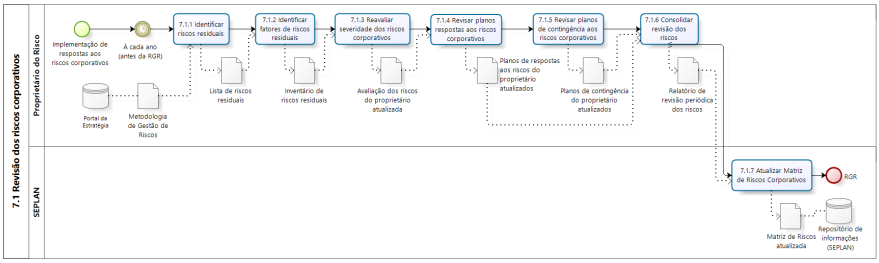


Figura 12 - Processo de Revisão dos riscos

7.1.1 Identificar riscos residuais

O proprietário do risco deverá identificar e avaliar riscos residuais que podem surgir do tratamento dos riscos priorizados. O resultado desta atividade é uma lista de riscos residuais, caso existam.

7.1.2 Preencher inventário de riscos residuais

O proprietário do risco deverá identificar os fatores dos riscos residuais, caso existam. Nesta mesma atividade todo o inventário dos riscos residuais encontrados deverá ser preenchido.

7.1.3 Reavaliar severidade dos riscos corporativos

O proprietário do risco deverá reavaliar a severidade dos riscos corporativos sob sua responsabilidade, após a execução das suas respectivas ações de resposta. Para isso, deverá analisar as mudanças conjunturais e do contexto do risco, para reavaliar as estimativas de probabilidade e impacto. Caso haja riscos residuais, também deverão ser avaliados quanto à probabilidade e impacto.

7.1.4 Revisar Planos de Respostas aos riscos corporativos

Após realizadas as ações de respostas aos riscos, o proprietário do risco deverá atualizar os planos de respostas, com a atualização das informações das ações existentes, criação de novas ações e inserção de planos de resposta aos riscos residuais, se necessário.

7.1.5 Revisar planos de contingência aos riscos corporativos

Com a realização das ações de respostas aos riscos, os planos de contingência também poderão ser impactados, neste caso, será necessário ao proprietário do risco revisá-los, atualizando informações e inserido planos de contingência aos riscos residuais, se necessário.

7.1.6 Consolidar a revisão dos riscos

O proprietário do risco deverá consolidar todas as informações de revisão de riscos em um modelo de documento de revisão dos riscos, que deverá conter minimamente:

1. Inventário de riscos residuais:

- o Risco inerente associado
- o Risco residual
- o Objetivo estratégico impactado
- o Categoria de Riscos
- o Fatores de Risco Externos
- o Fatores de Risco Internos
- o Consequências
- o Processos associados

2. Reavaliação dos riscos corporativos:

- o Risco
- o Categoria
- o Fatores (Causas)
- o Consequências
- o Probabilidade
- o Impacto
- o Severidade
- o Estratégia de respostas

3. Revisão dos planos de respostas

- o Riscos
- o Fatores (Causas)
- o Consequências
- o Severidade
- o Estratégia de Respostas
- o Ações de resposta
- o Data Fim da Ação
- o Responsável da Ação
- o Status (Concluído / Em andamento).

7.1.7 Atualizar matriz de riscos corporativos

Com base nos relatórios de revisão de cada proprietário de riscos a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) terá a incumbência de atualizar a matriz de riscos corporativos do plano de gestão de riscos, a qual respaldará as apresentações de status do desempenho dos riscos corporativos, quanto à execução das ações de resposta e evolução da severidade dos riscos tratados em Reunião de Gestores de Riscos (RGR).

Observação: Os riscos residuais relatados pelos proprietários dos riscos não necessitarão de apresentação em Reunião de Gestores de Riscos (RGR). Cabendo à Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) a observação de relevância para proceder a inclusão destes riscos ao Plano de Gestão de Riscos.

7.2 Reunião de Gestores de Riscos (RGR)

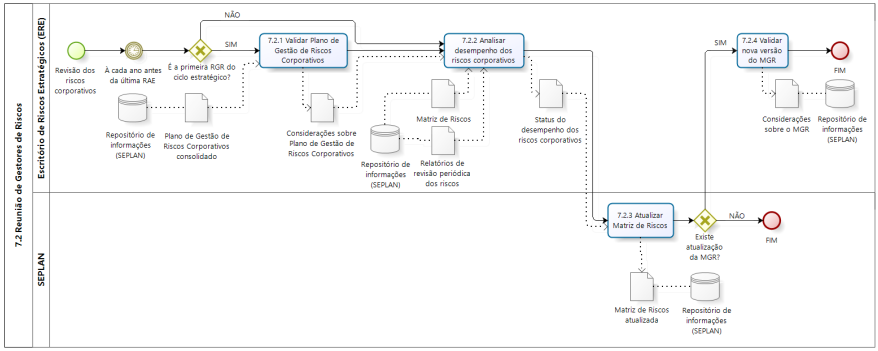


Figura 13 - Processo da Reunião de Gestores de Risco (RGR)

Esta é a reunião do Escritório de Riscos Estratégicos (ERE) que fará a gestão dos riscos corporativos. A Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) coordenará o Escritório de Riscos Estratégicos (ERE) e conduzirá a Reunião de Gestores de Riscos (RGR).

A finalidade da Reunião de Gestores de Riscos (RGR) é acompanhar a evolução do desempenho dos riscos corporativos, validar os status a ser fornecido nas Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), e validar eventualmente as revisões do Plano de gestão de riscos corporativos e do Manual de gestão de riscos corporativos.

7.2.1 Validar plano de gestão de riscos corporativos

Uma vez consolidado o Plano de gestão dos riscos corporativos, vide 6.3.5 - Consolidar o plano de gestão de riscos corporativos, a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) o apresentará ao Escritório de Riscos Estratégicos (ERE) na Reunião de Gestores de Riscos (RGR). O Escritório de Riscos Estratégicos (ERE) por sua vez fará suas considerações, as quais servirão para o ajuste do plano antes da sua apresentação para a aprovação na Reunião de Análise da Estratégia (RAE).

7.2.2 Analisar desempenho dos riscos corporativos

Conforme item 7.1 - Revisão dos riscos corporativos, antes da Reunião de Gestores de Riscos (RGR), o proprietário dos riscos deverá atualizar consolidar um relatório de revisão periódica dos riscos, o qual é insumo para a atualização da Matriz de riscos. No entanto, mesmo com a anuência dos respectivos gestores dos Escritórios Departamentais de Riscos (EDR), as informações deverão ter o olhar do Escritório de Riscos Estratégicos (ERE) para validação das informações e análise do desempenho, frente ao tratamento implementado. A análise deverá ser conduzida pela Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), apresentando o status em nível executivo e cabendo ao Escritório de Riscos Estratégicos (ERE) aprofundar as questões mais relevantes.

A principal saída deste passo é a preparação do status dos riscos corporativos a ser apresentado na Reunião de Análise da Estratégia (RAE).

7.2.3 Atualizar matriz de riscos

Todas as considerações feitas pelo Escritório de Riscos Estratégicos (ERE) sobre o status dos riscos corporativos (Níveis de Riscos, Planos de Resposta, Planos de Contingência etc.) deverão ser registradas pela Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) e atualizadas, se necessário, na matriz de riscos.

7.2.4 Validar nova versão do MGR (Manual de Gestão de Riscos Corporativos)

Este manual deverá ser atualizado regularmente à cada 2 anos, e excepcionalmente conforme necessidade. Em caso de atualização o Manual de Gestão de Riscos Corporativos (MGR) deverá ser submetido para validação do Escritório de Riscos Estratégicos (ERE) na Reunião de Gestores de Riscos (RGR), que emitirá suas considerações, as quais servirão para ajuste da metodologia em tempo para aprovação na Reunião de Análise da Estratégia (RAE).

8. Referências

ABNT. (2009). *NBR ISO 31000 - Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes.*
COSO. (2007). *Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada.*
COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.*
COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission .
McCandless, H. L. (19 de 02 de 2014). *Liberating Structures.* Acesso em 10 de 11 de 2021, disponível em Liberating Structures: Including and unleashing everyone: https://www.liberatingstructures.com/
TJBA. (31 de Agosto de 2016). Resolução nº 12. Implantação do Comitê de Governança - CGOV do Poder Judiciário do Estado da Bahia. Salvador, Bahia, Brasil.



PODER JUDICIÁRIO
DO ESTADO DA BAHIA