TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DA BAHIA

Manual de Gestão de Riscos

MARÇO 2026

TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DA BAHIA

Manual de Gestão de Riscos

MARÇO 2026

MESA DIRETORA 2026/2028

Des. JOSÉ EDIVALDO ROCHA ROTONDANO
Presidente

Des. JOSEVANDO SOUZA ANDRADE
1º Vice-Presidente

Des. MÁRIO AUGUSTO ALBIANI ALVES JÚNIOR
2º Vice-Presidente

Des. EMÍLIO SALOMÃO PINTO RESEDÁ
Corregedor-Geral da Justiça

Desa. PILAR CÉLIA TOBIO DE CLARO
Corregedora-Geral do Foro Extrajudicial

Des. ALBERTO RAIMUNDO GOMES DOS SANTOS
Ouvidor Judicial

Desa. DINALVA GOMES LARANJEIRA PIMENTEL
Ouvidora Judicial Substituta

COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS

Sadraque Oliveira Rios Tognin
Juiz Assessor Especial da Presidência II – Assuntos Institucionais
Presidente do Comitê de Gestão de Riscos

Yuri Bezerra de Oliveira
Secretário-Geral da Presidência

Karina Correia Martinez
Controladora-Chefe da Controladoria do Judiciário

Viviane da Anunciação Souza Oliveira
Secretária de Planejamento e Orçamento

TRIBUNAL PLENO

Desa. JOSÉ EDIVALDO ROCHA ROTONDANO - Presidente
Des. JOSEVANDO SOUZA ANDRADE - 1º Vice-Presidente
Des. MÁRIO AUGUSTO ALBIANI ALVES JÚNIOR - 2º Vice-Presidente
Des. EMÍLIO SALOMÃO PINTO RESEDÁ – Corregedor-Geral
Desa. PILAR CÉLIA TOBIO DE CLARO – Corregedora-Geral do Foro Extrajudicial

Des. MARIO ALBERTO HIRS
Des. ESERVAL ROCHA
Desa. MARIA DA PURIFICAÇÃO DA SILVA
Desa. MARIA DO SOCORRO BARRETO SANTIAGO
Desa. ROSITA FALCÃO DE ALMEIDA MAIA
Des. JOSÉ CÍCERO LANDIN NETO
Des. CARLOS ROBERTO SANTOS ARAÚJO
Des. NILSON SOARES CASTELO BRANCO
Desa. HELOISA Pinto de Freitas Vieira GRADDI
Desa. CYNTHIA MARIA PINA RESENDE
Desa. NÁGILA MARIA SALES BRITO
Desa. INEZ MARIA BRITO SANTOS MIRANDA
Desa. GARDÊNIA PEREIRA DUARTE
Des. JOSÉ ALFREDO CERQUEIRA DA SILVA
Des. PEDRO AUGUSTO COSTA GUERRA
Desa. DINALVA GOMES LARANJEIRA PIMENTEL
Desa. LISBETE MARIA TEIXEIRA ALMEIDA CÉZAR SANTOS
Des. Edmilson JATAHY Fonseca JÚNIOR
Desa. IVONE BESSA RAMOS
Des. ROBERTO MAYNARD FRANK
Des. JOÃO BÔSCO DE OLIVEIRA SEIXAS
Desa. RITA DE CÁSSIA MACHADO MAGALHÃES
Des. MAURÍCIO KERTZMAN SZPORER
Des. LIDIVALDO REAICHE RAIMUNDO BRITTO
Desa. JOANICE MARIA GUIMARÃES DE JESUS
Desa. MARIA DE LOURDES PINHO MEDAUAR
Desa. CARMEM LÚCIA SANTOS PINHEIRO
Des. BALTAZAR MIRANDA SARAIVA
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. 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
Des. José JORGE Lopes BARRETTO da Silva
Des. MARCELO SILVA BRITTO
Desa. MARIA DO SOCORRO SANTA ROSA DE CARVALHO HABIB
Des. PAULO César Bandeira de Melo JORGE
Des. ANGELO Jeronimo e Silva VITA
Des. CÁSSIO José Barbosa MIRANDA
Des. ROLEMBERG José Araújo COSTA
Des. ANTONIO ADONIAS AGUIAR BASTOS
Des. CLAUDIO CÉSARE Braga Pereira
Des. ANTÔNIO MARON AGLE FILHO
Desa. MARIELZA BRANDÃO FRANCO
Des. RENATO RIBEIRO MARQUES DA COSTA
Des. RICARDO REGIS DOURADO
Des. NIVALDO DOS SANTOS AQUINO
Des. RAIMUNDO NONATO BORGES BRAGA
Des. EDUARDO AFONSO MAIA CARICCHIO
Des. ALBERTO RAIMUNDO GOMES DOS SANTOS
Desa. MARIA DAS GRAÇAS GUERRA DE SANTANA HAMILTON
Desa.ANDREA PAULA MATOS RODRIGUES DE MIRANDA
Desa. GRAÇA MARINA VIEIRA FURTADO
Des. JOSÉ REGINALDO COSTA RODRIGUES NOGUEIRA
Des. ALMIR PEREIRA DE JESUS
Desa. ANA CONCEIÇÃO BARBUDA SANCHES GUIMARÃES FERREIRA
Des. RILTON GOES RIBEIRO

Mensagem do Presidente

É com grande entusiasmo e senso de responsabilidade que apresentamos, pela primeira vez em nossa história, o Manual de Gestão de Riscos do TJBA. Este documento, além de ser um importante guia técnico, é um compromisso com a modernização da nossa gestão e com a segurança de cada passo em direção ao futuro.

Administrar uma instituição da magnitude do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia demanda mais do que reagir a problemas que já aconteceram. Exige a coragem de olhar para frente, antecipar incertezas e agir com estratégia.

Isso porque gerir riscos significa, na prática, proteger a nossa missão de assegurar o acesso à Justiça e promover a paz social.

Este Manual – construído sob as melhores práticas internacionais, como a ISO 31000 e o modelo COSO – chega para simplificar conceitos e oferecer ferramentas práticas para o nosso dia a dia.

A intenção precípua é de que a gestão de riscos deixe de ser vista como algo burocrático e passe a ser entendida como uma aliada da inovação. Afinal, só consegue inovar com segurança quem conhece os desafios do caminho e sabe como mitigá-los.

Nossa meta é clara: queremos ser um modelo de excelência na prestação jurisdicional. Para isso, estabelecemos o objetivo de tratar, ao menos, 90% dos riscos identificados em nossas unidades até o final de 2026.

É um desafio ambicioso, mas plenamente possível se cada integrante desta Corte compreender que a gestão de riscos é uma responsabilidade compartilhada, cujo sentido fortalece a integridade e a transparência perante a sociedade.

Conto com a colaboração de todos e convido vocês a explorarem este material e a adotarem a cultura de prevenção. Com riscos controlados, ganhamos mais eficiência, evitamos perdas e, acima de tudo, garantimos um ambiente de trabalho mais seguro e previsível para todos.

Seguimos juntos, evoluindo constantemente para construir um Judiciário baiano cada vez mais forte, íntegro e preparado para os novos tempos.

Des. José Edivaldo Rocha Rotondano
Presidente do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), comprometido com elevados padrões de governança, eficiência, transparência, ética e integridade, instituiu a sua Política de Gestão de Riscos, por meio da Resolução nº 02, de 19 de fevereiro de 2025. Esse marco normativo representa um passo fundamental na consolidação de uma cultura organizacional orientada pelos pilares da prevenção, da detecção e da correção, de modo a se alcançar, com máxima efetividade, os objetivos institucionais.

A Política de Gestão de Riscos estabelece os princípios, as diretrizes, os objetivos, a estrutura e as competências que norteiam a atuação do Tribunal na identificação, na análise, na avaliação, no tratamento, no monitoramento e na comunicação dos riscos inerentes às suas atividades. Com ela, o TJBA reforça seu compromisso em garantir uma base sólida, consistente e confiável para o planejamento e para a tomada de decisões em todos os níveis da instituição.

No mesmo ato normativo, o Tribunal instituiu o Comitê de Gestão de Riscos, responsável por receber, apreciar e encaminhar à Presidência do Tribunal propostas relacionadas aos limites de exposição a riscos de abrangência institucional, além de aprovar o Manual de Gestão de Riscos e suas atualizações, bem como propor revisões à Política de Gestão de Riscos, assegurando a evolução contínua desses instrumentos.

Assim, este Manual de Gestão de Riscos tem como propósito orientar magistrados, servidores e gestores de riscos na aplicação prática dos conceitos e dos processos que integram a Gestão de Riscos no âmbito do TJBA. O Manual se apresenta como um guia de fácil entendimento, adotando as boas práticas contidas no documento "Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada", emitido pelo *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO).

Ademais, o Manual adota como norte metodológico a NBR ISO 31000:2018, Gestão de Riscos, Princípios e Diretrizes, publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), alinhando-se, ainda, às Resoluções nº 347/2020, nº 410/2021 e nº 633/2025 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e está em consonância com a Política de Gestão de Riscos do TJBA instituída pela Resolução nº 02/2025.

Assim, o Tribunal reafirma seu compromisso com uma Administração Pública eficiente, moderna e comprometida com a Gestão de Riscos, embasada nas boas práticas internacionais e nacionais de regência, visando fortalecer a capacidade institucional de antecipar desafios, mitigar riscos e promover decisões mais assertivas e adequadas.

1. O QUE É RISCO?

Risco é o evento futuro e incerto com potencial de influenciar, de forma favorável ou desfavorável, o alcance dos objetivos institucionais nos níveis estratégico, tático ou operacional.

Nesse contexto, é relevante ponderar a existência tanto de riscos negativos (ameaças) quanto de riscos positivos (oportunidades).

É importante não confundir risco e problema. Enquanto o risco aponta para uma incerteza futura com potencial de comprometer o alcance dos objetivos, o problema denota um evento indesejado já instalado.

2. CATEGORIAS DE RISCOS

As categorias de riscos são classificações que agrupam eventos semelhantes de modo a facilitar sua identificação, análise e tratamento a partir das características das atividades da instituição, dos tipos de eventos que podem afetar seus objetivos e das particularidades do ambiente interno e externo.

Essa categorização é importante, pois torna o processo de Gestão de Riscos mais estruturado, permitindo visualizar padrões, definir prioridades, orientar estratégias específicas de mitigação e fortalecer a tomada de decisão com base em uma compreensão mais clara e segmentada das vulnerabilidades existentes. São categorias de risco, exemplificadamente:

RISCOS FINANCEIROS:

Referem-se a eventos que podem impactar a higidez financeira da instituição, como perdas de receita, aumento inesperado de custos ou falhas na alocação de recursos.

RISCOS ECONÔMICOS:

São influenciados pelo ambiente macroeconômico, incluindo inflação, variações cambiais ou instabilidade do mercado.

RISCOS OPERACIONAIS:

Resultam de falhas em processos, sistemas e pessoas ou na execução das atividades diárias. Incluem erros, ineficiências, interrupções de serviços e problemas internos que afetam a entrega do serviço.

RISCOS DE GOVERNANÇA

Decorrem de estruturas de decisão inadequadas, falta de transparência, ausência de controles ou falhas no direcionamento estratégico. Afetam a capacidade de gestão, supervisão e alinhamento institucional.

RISCOS REPUTACIONAIS

Envolvem danos à imagem ou à credibilidade da instituição, por eventos negativos, falhas internas ou percepção pública desfavorável, podendo comprometer a confiança do público externo e interno.

RISCOS REGULATÓRIOS E DE INTEGRIDADE

Relacionam-se ao descumprimento de leis, normas, políticas internas ou padrões éticos. Incluem fraudes, corrupção, conflitos de interesse, assédio moral, assédio sexual, violação a dados pessoais e falhas de conformidade, podendo gerar responsabilização e perda de credibilidade.

RISCOS TECNOLÓGICOS

Referem-se a falhas, indisponibilidades ou vulnerabilidades em sistemas, infraestrutura digital, segurança da informação e inovação. Podem comprometer dados, processos e continuidade de serviços.

RISCOS SOCIOAMBIENTAIS

Incluem impactos negativos ao bem-estar da sociedade, bem como aqueles que afetam a biodiversidade e os recursos naturais.

RISCOS DE RECURSOS HUMANOS

Envolvem questões associadas à força de trabalho, como capacitação insuficiente, alta rotatividade, clima organizacional inadequado ou falhas na gestão de competências. Esses riscos afetam, diretamente, o desempenho e a continuidade das atividades.

Considerando os valores e os objetivos institucionais que norteiam o TJBA pequenos riscos operacionais podem ser tolerados, desde que não acarretem interrupção de serviço. Todavia, riscos que comprometam a integridade são intoleráveis – a exemplo de práticas de corrupção, fraude, violação à LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), assédio moral e/ou sexual.

3. CONCEITO DE GESTÃO DE RISCOS

Diante das incertezas com potencial de afetar os objetivos da instituição – a exemplo de fatores sociais, culturais, normativos, operacionais, econômicos e tecnológicos –, é preciso adotar um processo sistemático e estruturado, para que os riscos sejam identificados, analisados e tratados de modo a se atingir, eficientemente, os objetivos organizacionais.

Nesse contexto, a Gestão de Riscos é um processo contínuo definido, direcionado e supervisionado pela Alta Administração, que organiza, dirige e coordena as atividades de gerenciamento de riscos, para que sejam alcançados os objetivos institucionais.

Assim, a Gestão de Riscos se qualifica como instrumento de Governança que fortalece a transparência, a integridade, a ética, a conformidade e, sobretudo, a eficiência elencada como princípio constitucional (art. 37, CF/88).

GESTÃO DE RISCOS
Processo permanente e contínuo. De natureza estratégica. Conduzido pela Alta Administração. Define diretrizes, papéis e responsabilidades. Promove a sistematização e a coordenação das atividades de gerenciamento de riscos.

4. GERENCIAMENTO DE RISCOS

Outro importante conceito é o de Gerenciamento de Riscos, que significa o conjunto de práticas, métodos e ferramentas efetivamente voltadas à identificação, análise, avaliação, tratamento e acompanhamento dos riscos, buscando reduzir possíveis prejuízos e aumentar as chances de atingir os resultados planejados.

GERENCIAMENTO DE RISCOS

Conjunto de ações práticas.
De natureza operacional.
Executado pelas áreas responsáveis.
Aplica métodos e técnicas no dia a dia.
Envolve identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos.

5. BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE RISCOS

A Gestão de Riscos contribui para o alcance de melhores resultados institucionais, podendo ser elencados dentre os benefícios da sua implementação eficaz:

- Elevação da capacidade da organização de alcançar seus objetivos nos níveis estratégicos, táticos e operacionais
- Ampliação da habilidade de identificar, antecipar e analisar oportunidades e fatores de risco que possam impactar o desempenho institucional
- Fortalecimento das práticas de governança, com maior transparência, responsabilidade e alinhamento entre processos decisórios e objetivos organizacionais
- Maior eficiência na prestação da atividade jurisdicional
- Reforço da credibilidade institucional perante a sociedade
- Aperfeiçoamento dos mecanismos de controle interno
- Incremento da eficácia e da eficiência operacional
- Redução da probabilidade e do impacto de incidentes, por meio de ações preventivas e respostas embasadas
- Clareza na definição de responsabilidades
- Mitigação de perdas financeiras, operacionais e reputacionais decorrentes de eventos adversos
- Promoção de ambiente mais íntegro e transparente
- Estímulo ao aprendizado institucional contínuo
- Fortalecimento da capacidade organizacional de adaptação e continuidade diante de mudanças ou eventos desfavoráveis

6. PRINCIPAIS REFERENCIAIS NORMATIVOS EM GESTÃO DE RISCOS

NORMA	OBJETO / FINALIDADE	DIRETRIZES EM GESTÃO DE RISCOS
Resolução CNJ nº 347/2020	Estabelece a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário.	Exige processos de controle interno e gestão de riscos aplicados às contratações públicas para mitigar riscos como sobrepreço e inexequibilidade, bem como para fomentar a racionalização do trabalho administrativo.
Resolução CNJ nº 410/2021	Institui normas gerais e diretrizes para a instituição de Sistemas de Integridade no âmbito do Poder Judiciário.	Estabelece que Sistemas de Integridade incluam análise, avaliação e gestão de riscos como um dos eixos estruturantes para prevenção, detecção e correção de irregularidades.
Lei nº 14.133/2021	Lei geral de licitações e contratos administrativos para a Administração Pública.	Estabelece a obrigatoriedade de práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo nas contratações públicas, incluindo identificação, avaliação e respostas aos riscos.
Resolução CNJ nº 633/2025	Altera normas de auditoria interna (Resoluções CNJ nº 308/2020 e nº 309/2020), atualizando padrões e nomenclaturas, com foco na padronização metodológica e no aperfeiçoamento da atuação.	Atualiza normas de auditoria interna e incorpora o "Modelo das Três Linhas" do Instituto dos Auditores Internos, como referência internacional de governança, gerenciamento de riscos e controles internos, determinando papéis claros: a 1ª linha (execução/operação); a 2ª linha (suporte, monitoramento e orientação); e a 3ª linha (auditoria interna independente).

7. MISSÃO, VISÃO E PRINCÍPIOS

A missão, a visão e os princípios de uma instituição condensam a sua razão de ser, o horizonte almejado e os valores orientativos que lhe conferem identidade e sustentação.

Com efeito, o TJBA tem como **missão** assegurar o acesso à Justiça visando à paz social. A **visão** é de que o Poder Judiciário do Estado da Bahia é modelo de excelência na prestação jurisdicional. E os **princípios** que lhe dão embasamento – acessibilidade, agilidade, credibilidade, eficiência, ética, imparcialidade, inovação, integridade, segurança jurídica, sustentabilidade, transparência e responsabilidade – norteiam as ações, as escolhas e os projetos realizados.

Nesse sentido, ao promover ações voltadas a gerir riscos, o Tribunal de Justiça da Bahia demonstra o compromisso com uma Administração Pública eficiente, íntegra e transparente.

MISSÃO

Assegurar o acesso à justiça, visando à paz social.

VISÃO

O Poder Judiciário do Estado da Bahia é modelo de excelência na prestação jurisdicional.

VALORES

Acessibilidade, agilidade, credibilidade, eficiência, ética, imparcialidade, inovação, integridade, segurança jurídica, sustentabilidade, transparência e responsabilidade.

8. GESTÃO DE RISCOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Gestão de Riscos no TJBA está alinhada ao Plano Estratégico do órgão instituído pela Resolução nº 03, de 24 de março de 2021, para o sexênio 2021-2026, visando contemplar a missão, a visão, os princípios, o alinhamento da Estratégia com os Compromissos do Plano Plurianual 2020-2023, os macrodesafios do Poder Judiciário, os objetivos estratégicos e os objetivos táticos.

Nesse sentido, o TJBA instituiu o objetivo tático M 9.6 voltado a "Implantar a gestão de riscos institucionais, assegurando, anualmente, que no mapeamento de processos das unidades administrativas e judiciais, o tratamento dos riscos identificados sejam no patamar mínimo de 90% (noventa por cento), até 2026".

Demonstra-se, desse modo, o compromisso do TJBA com a efetividade da sua Política de Gestão de Riscos, de modo a fomentar o alcance dos objetivos institucionais com a eficiência e a tomada de decisões solidamente embasadas.

9. POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DO TJBA - MARCO NORMATIVO

O Tribunal de Justiça do Estado da Bahia instituiu a sua Política de Gestão de Riscos por meio da Resolução nº 02, de 19 de fevereiro de 2025, com o objetivo de estabelecer princípios, diretrizes, objetivos, estrutura e competências a serem observadas no processo de Gestão de Riscos no âmbito do órgão.

A Política de Gestão de Riscos do TJBA está alinhada às boas práticas incentivadas pelo Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) no documento intitulado "Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada", bem como na norma NBR ISO 31000:2018, Gestão de Riscos, Princípios e Diretrizes, publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Alinha-se, ainda, aos normativos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), notadamente: Resolução CNJ nº 347/2020, que "Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário"; e Resolução CNJ nº 410/2021, que "Dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário".

Ao adotar referenciais consagrados internacionalmente e nacionalmente, bem como observar, notadamente, as diretrizes emanadas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia reafirma seu empenho em consolidar uma gestão pública moderna, íntegra e orientada para a obtenção de resultados de acordo com o interesse público. Essa convergência entre normas, princípios e boas práticas demonstra a maturidade institucional do TJBA e fortalece sua capacidade de antecipar riscos, aprimorar controles e promover a melhoria contínua da sua atuação.

10. OBJETIVOS DA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

Buscando o constante aprimoramento, são objetivos da Política de Gestão de Riscos adotada pelo TJBA:

- Melhorar a governança e a gestão administrativa
- Identificar oportunidades e ameaças
- Alocar e utilizar, de modo eficaz, os recursos para o tratamento de riscos
- Fomentar uma gestão proativa
- Prezar pela conformidade legal e normativa dos processos organizacionais
- Melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes
- Aprimorar os controles internos da gestão
- Aprimorar a prestação de contas à sociedade
- Melhorar a aprendizagem organizacional
- Aumentar a probabilidade de atingimento dos objetivos estratégicos e operacionais
- Estabelecer uma base de dados confiável para a tomada de decisão e para o planejamento
- Aumentar a capacidade da organização de se adaptar a mudanças
- Implementar uma cultura de gestão de riscos

11. DIRETRIZES DA GESTÃO DE RISCOS

A Gestão de Riscos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia orienta-se pelo propósito de definir, com segurança, a direção e os parâmetros de atuação de todos os envolvidos, direta ou indiretamente, na condução das práticas de gerenciamento de riscos, assegurando uniformidade, coerência, conformidade e alinhamento às estratégias institucionais e aos princípios da governança, da ética e da integridade.

Nesse contexto, são **diretrizes** da Gestão de Riscos no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, conforme previsto na Resolução nº 02/2025:

- Ser parte integrante dos processos e dos projetos organizacionais
- Ser baseada nas melhores informações disponíveis
- Ser parte da tomada de decisões
- Considerar fatores humanos e culturais

Ser transparente, inclusiva, dinâmica, interativa e capaz de reagir às mudanças

Facilitar a melhoria contínua da organização

Estimular a sustentabilidade, as negociações éticas e a inovação

Melhorar a eficácia e a eficiência operacional

12. ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS

A estrutura da Gestão de Riscos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia envolve múltiplas áreas e agentes públicos, contando em sua composição com **o Tribunal Pleno, a Presidência, o Comitê de Gestão de Riscos, a Controladoria do Judiciário, a Secretaria de Planejamento e Orçamento, a Unidade de Auditoria Interna e os Gestores de Riscos**.

13. COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE RISCOS

O Tribunal de Justiça da Bahia delineou as competências em matéria de Gestão de Riscos, estando o Tribunal Pleno incumbido de funcionar como instância máxima de deliberação da Gestão de Riscos.

Abaixo, são listadas as competências de cada integrante da estrutura da Gestão de Riscos do TJBA, na forma da Resolução nº 02/2025.

Tribunal Pleno:

- Atuar como instância máxima de deliberação da Gestão de Riscos e aprovar a Política de Gestão de Riscos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia e suas alterações.

Presidência do Tribunal de Justiça:

- Receber e decidir acerca da proposta de limites de exposição a riscos de abrangência institucional, reportar os resultados da Gestão de Riscos ao Tribunal Pleno e determinar ações corretivas, visando à melhoria contínua do gerenciamento de riscos; e
- Avaliar a pertinência e decidir sobre a elaboração de planos de contingência para riscos que possam afetar a segurança de pessoas, do patrimônio ou de sistemas de informação, bem como outros que possam interromper a continuidade da prestação de serviços jurisdicionais.

Comitê de Gestão de Riscos:

- Receber, apreciar e encaminhar à Presidência do Tribunal proposta de limites de exposição a riscos de abrangência institucional;
- Aprovar o Manual de Gestão de Riscos e suas atualizações; e
- Propor alterações na Política e no Manual de Gestão de Riscos.

Secretaria de Planejamento e Orçamento:

- Coordenar a Gestão de Riscos;
- Prestar apoio técnico aos gestores de risco nas atividades afetas ao gerenciamento de riscos;
- Elaborar e atualizar o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia aprovado pelo Comitê de Gestão de Riscos;
- Propor ações de sensibilização e capacitação em Gestão de Riscos; e
- Dirimir dúvidas sobre a Gestão de Riscos.

Controladoria do Judiciário:

- Acompanhar o gerenciamento de riscos que estão fora do apetite a riscos da instituição;
- Consolidar e remeter ao Comitê de Gestão de Riscos os riscos identificados no item anterior; e
- Prestar informações ao Comitê de Gestão de Riscos, em caráter consultivo, com o objetivo de contribuir para o fortalecimento dos processos de Gestão de Riscos.

Unidade de Auditoria Interna:

- Avaliar a eficácia da Gestão de Riscos e do gerenciamento de riscos; e
- Comunicar à Presidência do Tribunal de Justiça os resultados da avaliação da Gestão de Riscos e do gerenciamento de riscos.

Gestores de Riscos:

- Identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos dos processos de trabalho, atividades, projetos ou iniciativas sob sua responsabilidade;
- Realizar a seleção dos riscos que deverão ser priorizados para tratamento por meio de ações de caráter imediato ou de aperfeiçoamento contínuo;
- Definir e implementar as ações de tratamento de riscos, estabelecendo prazos e meios para avaliação dos resultados;
- Propor os níveis aceitáveis de exposição ao risco, de modo a subsidiar o apetite a risco da instituição;
- Reportar os riscos considerados elevados;
- Garantir que as informações sobre o risco estejam disponíveis para a tomada de decisões; e
- Estabelecer Plano de Contingência para os riscos fora do apetite a risco.

14. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O Processo de Gestão de Riscos no TJBA, conforme Resolução nº 02/2025, compreende as seguintes fases:

1 – estabelecimento do contexto: consiste em compreender o ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos está inserido e em identificar parâmetros e critérios a serem considerados no processo de gerenciamento de riscos.

2 – identificação dos riscos: compreende o reconhecimento e a descrição dos riscos relacionados aos objetivos/resultados de um objeto de gestão de riscos, envolvendo a identificação de possíveis fontes de riscos.

3 – análise dos riscos: consiste em compreender a natureza do risco e determinar o respectivo nível de risco, mediante a combinação da probabilidade de sua ocorrência e dos impactos possíveis.

4 – avaliação dos riscos: consiste na comparação do nível de risco com os critérios estabelecidos, a fim de se determinar se o risco é aceitável.

5 – tratamento dos riscos: consiste no planejamento e na adoção de ações para modificar o nível de risco.

6 – monitoramento e análise crítica: consiste na verificação, na supervisão, na observação ou na identificação da situação de risco, realizadas de forma contínua, com vistas a determinar a adequação, a suficiência e a eficácia dos controles internos para atingir os objetivos estabelecidos.

7 – comunicação: consiste no fornecimento das informações relativas ao risco e ao seu tratamento para todos aqueles que possam influenciar ou ser influenciados pelo risco.

15. ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Inicialmente, é importante **definir o objeto da Gestão de Riscos**, a exemplo de: **atividades, processos de trabalho, metas, projetos, informações, dados, contratos, recursos, unidades administrativas, dentre outros**. Deve-se priorizar o objeto da Gestão de Riscos que tenha maior potencial de impedir o alcance dos objetivos institucionais almejados.

Uma vez definido o objeto, deve-se **estabelecer o contexto** em que ele se insere. Nesse sentido, o **estabelecimento do contexto externo** significa ponderar os fatores sociais, políticos, econômicos, ambientais, culturais, jurídicos, tecnológicos e relacionais com o público externo, dentre outros. Já o **contexto interno** engloba, dentre outros aspectos, a missão; a visão e os valores; a estrutura da organização e seu planejamento estratégico; a cultura interna; a base normativa; as diretrizes; os recursos humanos, materiais e informacionais; e as questões relacionais internas.

Para o estabelecimento do contexto, pode-se utilizar a técnica SWOT, sigla em inglês para *Strengths* (Forças); *Weaknesses* (Fraquezas), no contexto do ambiente interno; *Opportunities* (Oportunidades); e *Threats* (Ameaças), no contexto do ambiente externo, conforme representação abaixo.

16. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A **identificação dos riscos** compreende reconhecer e elencar, de forma sistemática e estruturada, os potenciais eventos futuros e incertos que possam afetar o atingimento dos objetivos com a determinação **das causas e das consequências**.

A identificação é uma etapa inicial de fundamental importância no processo de gestão de riscos, pois funda a base para as fases subsequentes. E consoante definido nas melhores práticas internacionais, identificar riscos não se limita à listagem de ameaças, mas engloba compreender, igualmente, suas causas, consequências e fatores que podem influenciar sua ocorrência.

O processo de identificação precisa envolver variadas perspectivas e níveis organizacionais, envolvendo gestores, equipes e demais interessados. A perspectiva colaborativa amplia a visão sobre os riscos, possibilitando mapeá-los de modo a contribuir para a abrangência e a credibilidade do diagnóstico.

Identificando os riscos de maneira sólida e estruturada, a instituição aumenta sua capacidade de antecipar incertezas e agir preventivamente, contribuindo para uma gestão mais eficiente. E essa etapa implica o reconhecimento de vulnerabilidades e a identificação de oportunidades que sejam benéficas à organização.

Com efeito, é importante listar todos os eventos que possam impedir a consecução dos objetivos institucionais, podendo ser utilizadas **diversas técnicas para a identificação de riscos**, conforme exemplos abaixo.

- **Brainstorming** (“tempestade de ideias”) – reúne diversas pessoas para livre debate dos possíveis eventos de risco, estimulando a troca de experiências.

- **Entrevistas e questionários** – instrumentos de coleta de percepções e experiências de gestores, servidores e demais interessados na Gestão de Riscos.

- **Mapeamento de fluxos de trabalho** – consiste em apreciar os processos da organização para verificar vulnerabilidades, falhas de controle e possibilidades de melhoria.

- **Análise de causa e efeito** – considera as causas que podem gerar um evento de risco.

- **Análise de cenários** – visa desenhar possíveis eventos futuros para antecipar riscos.

- **Checklists** – listas de verificação baseadas em informações pretéritas ou normas, para que nenhuma informação relevante sobre o risco seja ignorada.

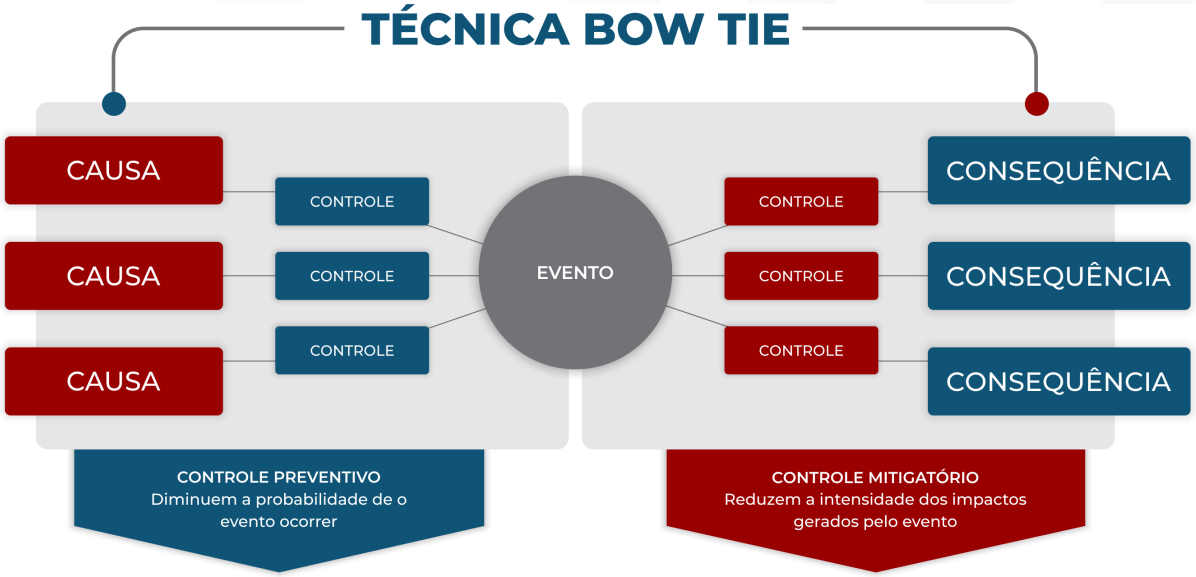
- **Análise de dados históricos e indicadores** – envolve analisar registros históricos e métricas de performance para identificar padrões que apontem riscos.

- **Workshops de riscos** – eventos realizados em grupo, com mediadores do conhecimento para identificar e debater os riscos de forma interativa.

- **Análise de partes interessadas** – significa ponderar as expectativas e as percepções de grupos internos e externos, para identificar riscos de imagem, reputacionais ou relacionais com a instituição.

- **Brainwriting** – técnica colaborativa realizada em grupo e caracterizada pelo registro escrito de ideias.

Nessa etapa, é importante definir a(s) **causa(s)** e a(s) possível(is) **consequência(s)** do evento de risco com potencial de impactar nos objetivos, conforme **Técnica Bow Tie**.



Ademais, o enfoque recai sobre os **mecanismos de controle preventivos** posicionados entre os fatores causais e o evento de risco, destinados a evitar que ele se materialize, assim como sobre as **medidas estabelecidas entre o risco e seus efeitos**, voltadas à redução dos impactos decorrentes.
Nesse contexto, pode-se definir:

CAUSA
é o fator ou são os fatores que originam o risco. Surge da combinação de uma fonte (processos, pessoas, aspectos tecnológicos e eventos externos) a uma vulnerabilidade (fragilidade, falha ou impropriedade).

EVENTO
é a materialização do risco, do acontecimento com potencialidade de afetar o alcance dos objetivos organizacionais.

CONSEQUÊNCIA
é o resultado ou o efeito produzido pela materialização do evento de risco.

Pode-se, ainda, utilizar a seguinte estrutura para identificar os riscos:

Em razão de <CAUSA/FONTE>, existe a possibilidade de ocorrer <EVENTO INCERTO/RISCO>, o que pode resultar em <IMPACTO, CONSEQUÊNCIA, EFEITO>, comprometendo o alcance do <OBJETIVO>.

É importante consolidar a noção de que um mesmo evento pode ter diversas causas, gerar variadas consequências e influir/impactar, negativamente, em mais de um objetivo.

EXEMPLOS PRÁTICOS:

Exemplo 1 - Tecnologia da Informação

Em razão de **falhas na infraestrutura de tecnologia da informação**, existe a possibilidade de ocorrer **indisponibilidade dos sistemas processuais eletrônicos**, o que pode resultar em **interrupção da tramitação dos processos e atraso na prestação jurisdicional**, comprometendo o alcance do **objetivo de assegurar a continuidade e a celeridade da atividade jurisdicional**.

Exemplo 2 – Gestão de Pessoas

Em razão de **insuficiência de servidores capacitados em áreas críticas**, existe a possibilidade de ocorrer **sobrecarga de trabalho e aumento do passivo processual**, o que pode resultar em **queda da produtividade e aumento do tempo médio de julgamento**, comprometendo o alcance do **objetivo de entregar decisões em prazo razoável**.

Exemplo 3 – Contratações e Gestão de Contratos

Em razão de **planejamento inadequado das contratações**, existe a possibilidade de ocorrer **atrasos ou execução insatisfatória dos contratos administrativos**, o que pode resultar em **prejuízos à continuidade dos serviços essenciais**, comprometendo o alcance do **objetivo de garantir suporte adequado às atividades finalísticas**.

17. ANÁLISE DOS RISCOS

Conforme previsto na Norma ISO 31000:2018, é oportuno que a análise de riscos considere, dentre outros aspectos: a probabilidade de ocorrência dos eventos e suas consequências; a natureza e a intensidade dos impactos; a complexidade e as interdependências envolvidas; os fatores temporais e as possíveis variações; e os controles existentes.

Em suma, o objetivo da análise dos riscos é compreender a natureza do risco quanto à **probabilidade de ocorrência** e ao **impacto possível**, caso se concretize. Com efeito, para realizar a **análise de riscos**, é necessário adotar as seguintes medidas:

1 – Análise da probabilidade de ocorrência do evento de risco:

A probabilidade é a chance de materialização do evento potencialmente danoso. Essa estimativa pode ser expressa de modo qualitativo (muito baixa, baixa, média, alta e muito alta) ou quantitativo (percentuais ou frequências), conforme a natureza do evento e a disponibilidade de dados.

É adotada, comumente, escala qualitativa de 5 níveis com atribuição a depender do caso concreto, conforme tabela ilustrativa abaixo.

TABELA DE PROBABILIDADE

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO	GRAU
MUITO BAIXA	Ocorrência excepcional, sem registros anteriores.	1
BAIXA	Ocorrência imprevista e isolada, sem registros anteriores.	2
MÉDIA	Ocorrência esperada, de baixa frequência e com histórico parcialmente conhecido.	3
ALTA	Ocorrência habitual, com registro histórico bem documentado.	4
MUITO ALTA	Ocorrência repetida de forma constante.	5

2 – Análise de impacto do evento de risco:

O impacto refere-se à intensidade das consequências que o evento pode gerar sobre os objetivos organizacionais. Pode abranger aspectos financeiros, operacionais, reputacionais, legais ou de conformidade, sendo avaliado em termos de gravidade e extensão dos efeitos. A análise do impacto pode ser feita, conforme tabela abaixo, diante da situação específica, que possa influenciar o alcance dos objetivos.

TABELA DE IMPACTO

IMPACTO	DESCRIÇÃO	GRAU
MUITO BAIXO	Impacto irrelevante sobre os objetivos.	1
BAIXO	Impacto pouco significativo sobre os objetivos.	2
MÉDIO	Influência mediana nos objetivos, com chances de reversão.	3
ALTO	Influência expressiva nos objetivos, embora com remotas chances de reversão.	4
MUITO ALTO	Influência extrema nos objetivos, sem chance de reversão.	5

3 – Nível de risco (probabilidade x impacto)

Combinando-se a probabilidade de ocorrência e os impactos possíveis, tem-se o nível de risco, conforme Matriz abaixo.

O nível de risco permite hierarquizar os eventos de acordo com sua relevância e criticidade. Essa relação fornece base objetiva para a tomada de decisões quanto à necessidade de tratamento ou monitoramento.

Nesse sentido, o **nível de risco inerente** é aquele a que a unidade/processo de trabalho se expõe, **não se levando em conta os controles existentes**.

NÍVEL DE RISCO INERENTE = PROBABILIDADE X IMPACTO

A partir do resultado, é possível enquadrar os níveis do risco como: **baixo, médio, alto ou muito alto**, conforme tabela ilustrativa abaixo.

NÍVEL DE RISCO	
BAIXO	1-3
MÉDIO	4-6
ALTO	8-12
MUITO ALTO	15-25

Por exemplo, um risco com probabilidade muito alta (5) multiplicado por um fator de impacto baixo (2) resultará em um nível de risco inerente igual a 10 (alto).

4 – Controles existentes e Nível de Risco Residual

Objetivando obter um **nível de risco mais próximo da realidade**, é imprescindível avaliar os **controles existentes** para o objeto do gerenciamento de risco, o que pode elevar ou reduzir o nível do risco.

O **controle**, portanto, são as **medidas preventivas** (incidentes sobre a causa), **corretivas** (influem no efeito ou no impacto) **ou detectivas** (relacionadas a constatação do risco) adotadas para viabilizar o atingimento dos objetivos, a exemplo de procedimentos, rotinas, diretrizes, ordens, conferências, políticas, sistemas de controle, processos padronizados, atividades de verificação e checagem, dentre outros.

TIPO DE CONTROLE	FINALIDADE	EXEMPLOS PRÁTICOS
Preventivo	Atuar sobre a causa do risco, reduzindo a probabilidade de ocorrência.	Padronização de fluxos processuais; capacitação periódica de magistrados e servidores; planejamento anual de contratações; segregação de funções em processos administrativos; definição de perfis de acesso aos sistemas judiciais e administrativos.

Detectivo	Identificar ou constatar a ocorrência do risco ou desvios em relação ao esperado.	Monitoramento de indicadores de desempenho; inspeções; conferência e validação de dados nos sistemas; fiscalização da execução contratual; uso de alertas automáticos para prazos e inconsistências.
Corretivo / Mitigatório	Reduzir os impactos após a materialização do risco.	Elaboração e execução de planos de ação corretiva; redistribuição de processos ou força de trabalho; ativação de planos de contingência; aplicação de sanções ou ajustes contratuais; revisão de normas e procedimentos internos.

Nesse sentido, revela-se essencial avaliar a efetividade dos controles empregados, o que pode ser esquematizado, conforme tabela abaixo.

EFETIVIDADE DO CONTROLE	DESCRIÇÃO	FATOR DE CONTROLE
Inexistente	Não há controles instituídos ou, quando existentes, apresentam falhas relevantes de concepção ou execução, o que compromete seu funcionamento e impede que cumpram sua finalidade.	1
Fraco	Os controles adotados são pontuais e desconectados entre si, sem uma visão integrada do processo. Sua aplicação ocorre de forma circunstancial, caso a caso, ficando excessivamente dependente da atuação individual e do conhecimento pessoal dos responsáveis.	0,8
Mediano	Os mecanismos implantados conseguem reduzir determinados riscos, porém não abrangem todos os fatores relevantes. Essa limitação decorre de fragilidades no desenho dos controles ou da inadequação das ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Os controles estão, devidamente, implementados e apoiados por instrumentos apropriados, sendo capazes de reduzir o risco a um nível aceitável. Ainda assim, admitem aperfeiçoamentos para elevar sua efetividade.	0,4
Forte	Os controles existentes refletem padrões reconhecidos de boas práticas, abrangendo, de forma completa, os aspectos relevantes do risco e promovendo sua mitigação de maneira consistente e eficaz.	0,2

Após ser conhecido o nível de risco inerente, agrega-se a **informação acerca dos controles existentes** para obter o nível de risco residual, representando o quanto ainda persiste mesmo após as medidas de controle.

NÍVEL DE RISCO RESIDUAL = NÍVEL DE RISCO INERENTE X FATOR DE CONTROLE

Exemplificativamente, um nível de risco inerente 10 multiplicado pelo fator de controle 0,6 (mediano) resultará no nível de risco residual 6.

No exemplo acima é possível visualizar que o risco inerente foi inicialmente avaliado no nível 10 (alto). Após a aplicação dos controles existentes, classificados como de efetividade mediana (fator 0,6), o risco residual resultante foi reduzido para o nível 6 (médio), evidenciando a mitigação proporcionada pelos mecanismos de controle implementados.

MATRIZ DE RISCO

PROBABILIDADE	MUITO BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO
MUITO ALTA	5	10	15	20	25
ALTA	4	8	12	16	20
MÉDIA	3	6	9	12	15
BAIXA	2	4	6	8	10
MUITO BAIXA	1	2	3	4	5

IMPACTO

18. AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Conforme previsto na Política de Gestão de Riscos do TJBA, a avaliação dos riscos consiste na comparação do nível de risco com os critérios estabelecidos, a fim de se determinar se o risco é aceitável.

Ciente do nível do risco, é possível compará-lo com o limite de exposição a riscos para definir o adequado tratamento na próxima etapa.

A avaliação de riscos representa uma fase decisiva do processo de gestão de riscos, pois tem como propósito determinar a relevância e a prioridade dos riscos identificados, à luz do apetite e da tolerância aos riscos definidos institucionalmente.

A avaliação dos riscos deverá observar as etapas a seguir.

- Inicialmente, devem ser identificados, na matriz de probabilidade x impacto, os riscos cujos níveis ultrapassem o limite de exposição ao risco, correspondentes às faixas vermelha e laranja. Para esses riscos, deverão ser analisadas as respectivas fontes, as causas e as potenciais consequências para a organização como um todo.

- Em seguida, devem ser identificados os riscos situados abaixo do limite de exposição, considerando que aqueles enquadrados na faixa amarela estarão sujeitos à avaliação quanto à necessidade de monitoramento, enquanto os riscos classificados na faixa verde poderão ser aceitos, dispensada a adoção de providências adicionais.

Essa avaliação permite distinguir os riscos que podem ser aceitos daqueles que demandam outras respostas, orientando a alocação eficiente de recursos e esforços de controle. Ao ponderar a significância de cada risco, a instituição consegue estabelecer prioridades compatíveis com seus objetivos e capacidades de resposta, assegurando coerência entre o gerenciamento dos riscos e a sua estratégia organizacional.

A avaliação, quando conduzida de forma sistemática e baseada em critérios objetivos, reforça a governança, contribui para a transparência das decisões e promove a melhoria contínua do sistema de gestão de riscos.

A partir da sua avaliação, os riscos podem ser priorizados da seguinte forma esquemática:

- O risco está **fora do apetite a risco** definido pela organização?
→ Se sim, deve ser priorizado para tratamento imediato.

- Entre riscos da **mesma faixa (ex.: alto)**, qual possui maior nível de risco (pontuação mais elevada na matriz)?
→ Priorizar o de maior pontuação.

- Em riscos com **igual nível de risco**, qual apresenta **maior impacto**?
→ Priorizar o risco com maior impacto, considerando o impacto como fator preponderante em relação à probabilidade.

Consoante a Política de Gestão de Riscos do TJBA, compete aos **Gestores de Riscos propor os níveis aceitáveis de exposição ao risco, de modo a subsidiar o apetite a risco da instituição**.

19. TRATAMENTO DOS RISCOS

O tratamento dos riscos consiste no planejamento e na adoção de ações para, sempre que viável, modificar o nível de risco. Nesse contexto, envolve a seleção da resposta mais adequada diante de cada situação adversa, podendo compreender: **aceitar, compartilhar, mitigar ou evitar o risco**.

A **aceitação** ocorre quando se acolhe o risco, sem adoção de medidas adicionais; o compartilhamento reflete a transferência parcial ou total do risco a terceiros, a exemplo de contratação de seguros ou formação de parcerias; a **mitigação** objetiva reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto do evento mediante a adoção de controles ou de outras medidas pertinentes; já a **evitação** significa a abstenção ou a interrupção da atividade que gera o risco.

O tipo de tratamento a ser empregado deve considerar os aspectos técnicos, operacionais, de custo-benefício e do contexto da organização. Ademais, é essencial que as ações adotadas sejam, continuamente, monitoradas e reavaliadas, visando preservar a sua eficácia.

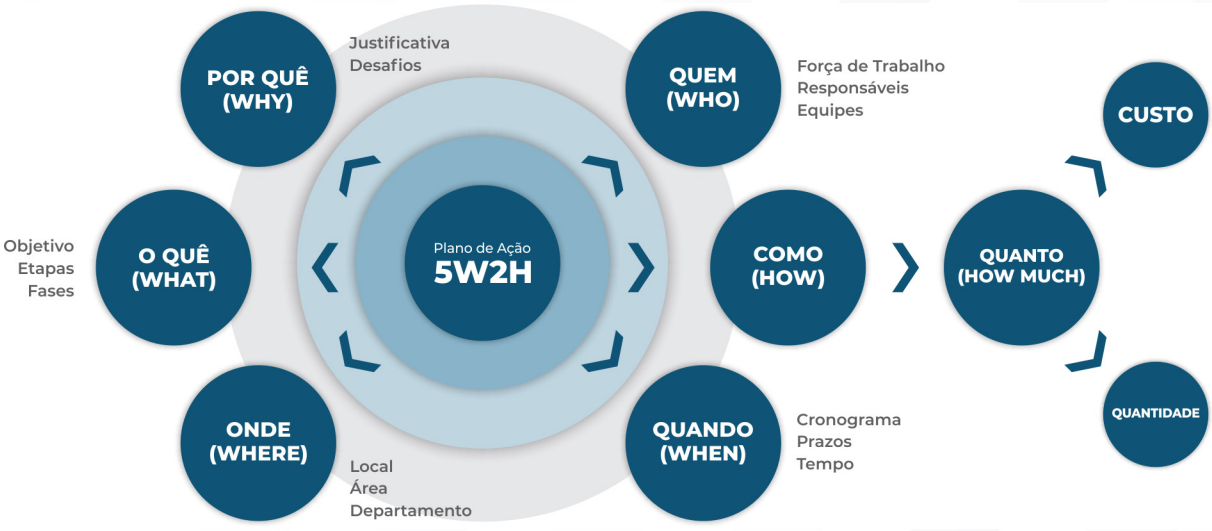
O tratamento de riscos, longe de ser uma atividade pontual, constitui em verdade um processo dinâmico e integrado à governança.

Abaixo, esquematizam-se as possibilidades de tratamento de riscos.

19.1 PLANOS DE AÇÃO

Os Planos de Ação em Gestão de Riscos são instrumentos de controle que organizam e detalham as medidas necessárias para reduzir a probabilidade da ocorrência do risco ou seu impacto, evitá-lo ou compartilhá-lo com terceiros.

Os Planos de Ação traduzem a análise de riscos em atividades concretas, definindo o que deve ser feito, o responsável, os prazos e os recursos a serem utilizados, passando a constituir rotinas operacionais estruturadas, orientadas para a prevenção e para a melhoria contínua.



Esses planos, também, estabelecem prioridades, permitindo que a instituição concentre esforços nos riscos mais relevantes ou com maior probabilidade de ocorrer. Cada ação é acompanhada de indicadores ou critérios de verificação, o que possibilita monitorar o andamento das medidas e avaliar se o tratamento do risco está sendo eficaz. Esse acompanhamento é essencial, pois os riscos podem evoluir ou diminuir, exigindo ajustes nas ações planejadas.

Além disso, os planos de ação fortalecem a governança, ao promover transparência, responsabilização e alinhamento entre as áreas envolvidas. Eles facilitam a comunicação sobre os riscos e garantem que todos compreendam seu papel no controle e na mitigação de eventos adversos. Quando bem elaborados, tornam a gestão de riscos mais madura, integrada e capaz de apoiar a tomada de decisões com base em informações sólidas e atualizadas.

19.2 PLANOS DE CONTINGÊNCIA

Os Planos de Contingência são documentos que estabelecem medidas para responder a situações imprevistas que possam interromper atividades essenciais ou comprometer o alcance de objetivos. Eles partem da identificação dos riscos mais críticos e descrevem cenários de crise, prevendo ações imediatas que permitam reduzir impactos negativos.

Esses planos servem principalmente para garantir a continuidade das operações e a retomada célere das atividades após a ocorrência de incidentes. Para isso, trazem orientações claras sobre responsabilidades, fluxos de comunicação, recursos necessários e procedimentos emergenciais. Ao definir previamente como agir, a instituição evita improvisos, diminui perdas e assegura que a resposta seja eficaz mesmo em momentos de pressão ou incerteza.

Nesse contexto, conforme Política de Gestão de Riscos do TJBA, compete à Presidência do Tribunal de Justiça avaliar a pertinência e decidir sobre a elaboração de Planos de Contingência para riscos que possam afetar a segurança de pessoas, do patrimônio ou de sistemas de informação, bem como outros que possam interromper a continuidade da prestação de serviços jurisdicionais.

Por outro lado, a teor da mencionada Política, compete aos Gestores de Riscos estabelecer Plano de Contingência para os riscos fora do apetite a risco.

Desse modo, além de sua função operacional, os Planos de Contingência reforçam a governança e fortalecem a maturidade da gestão de riscos. Eles estimulam a cultura de prevenção, facilitam a interlocução e promovem alinhamento entre as áreas envolvidas. Quando atualizados e testados periodicamente, tornam a organização mais resiliente, capaz de enfrentar eventos adversos com maior segurança e eficiência.

20. MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

O monitoramento e a análise crítica representam uma etapa contínua e indispensável no processo de Gestão de Riscos, de modo a aferir se os controles estão sendo implementados e se são efetivos, para a obtenção de informações que culminem no seu contínuo aperfeiçoamento e no direcionamento das ações pertinentes.

A partir do monitoramento, é possível atestar se os controles e as ações de tratamento estão contribuindo, eficazmente, para a mitigação dos riscos. Com isso, podem se identificar eventuais falhas, desvios, inconformidades ou mudanças no ambiente interno e externo com potencial de modificar o perfil de risco da instituição.

Já a análise crítica assume papel estratégico, de interpretação dos resultados obtidos do monitoramento para direcionar ações como a revisão de procedimentos, as políticas e a recomendação de ajustes necessários.

Ao integrar o monitoramento e a análise crítica à cultura organizacional, cria-se um ciclo favorável ao aprendizado institucional, que contribui para a transparência, a responsabilidade e a capacidade de a gestão enfrentar eventos potencialmente danosos, de modo a atingir melhores resultados.

21. COMUNICAÇÃO

A comunicação visa apoiar as partes interessadas na compreensão do risco, no embasamento das decisões adotadas e das ações necessárias ao seu tratamento. Por isso, deve assegurar informações claras, adequadas e oportunas, preservando a integridade dos dados e a segurança da informação.

Essa comunicação precisa ser sistemática, objetiva, coerente, transparente e contínua, viabilizando o diálogo entre a Alta Administração, gestores, servidores, unidades administrativas e demais interessados. Com isso, amplia-se a visão coletiva dos riscos e adotam-se decisões tecnicamente fundamentadas e adequadas.

Conforme definido na Política de Gestão de Riscos do TJBA, **compete aos Gestores de Risco comunicar os riscos dos processos de trabalho, atividades, projetos ou iniciativas sob sua responsabilidade. A seu turno, compete à Unidade de Auditoria Interna comunicar à Presidência do Tribunal de Justiça os resultados da avaliação da Gestão de Riscos e do gerenciamento de riscos**.

Assim, a comunicação figura não apenas como instrumento de transparência, mas também como mecanismo de fortalecimento da cultura de integridade e aprimoramento contínuo da gestão de riscos.

22. GESTÃO DE RISCOS DE INTEGRIDADE

O Tribunal de Justiça do Estado da Bahia editou o Decreto Judiciário nº 468, de 17 de junho de 2025, que instituiu o Projeto PLN-SGP (Programa de Integridade/Compliance), com o propósito de implementar e estruturar o seu Sistema de Integridade.

Recentemente, com a edição do Decreto Judiciário nº 76/2026, foi formalmente instituído o Sistema de Integridade do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, estruturado nos seguintes pilares: compromisso e apoio da Alta Administração; órgão gestor independente; padrões de ética e conduta; gestão contínua dos riscos de integridade; capacitação e comunicação; mecanismos institucionais de tratamento de informações; apuração e responsabilização; procedimentos para interrupção de irregularidades; diligência prévia em nomeações, contratações e convênios; e monitoramento contínuo por indicadores.

Nos termos do decreto, a Controladoria do Judiciário atua como órgão gestor, responsável pela implementação, coordenação e gestão do Sistema de Integridade no âmbito do Poder Judiciário do Estado da Bahia, incumbindo-lhe especialmente:

I – desenvolver, implementar e promover a melhoria contínua das práticas de gerenciamento de riscos, controles internos e integridade, em todos os níveis organizacionais, sejam eles de processos, sistemas ou da própria entidade;

II – fornecer suporte metodológico e técnico às unidades gestoras, de modo a viabilizar a adequada implementação de controles e a aplicação das diretrizes de gestão de riscos, conformidade e integridade;

III – monitorar, de forma sistemática, a eficácia dos controles internos e das práticas de gerenciamento de riscos adotadas, propondo medidas preventivas e corretivas sempre que necessárias;

IV – fomentar, no âmbito institucional, a cultura de gestão de riscos, de controles internos e de conduta ética, em consonância com os princípios da boa governança pública e da integridade;

V – elaborar análises técnicas e relatórios periódicos destinados à Alta Administração, contemplando a adequação, a efetividade e a evolução do Sistema de Integridade e do gerenciamento de riscos e dos controles internos.

Ademais, o processo de Gestão de Riscos de Integridade seguirá as seguintes etapas:

I – compreensão do contexto interno e externo do Poder Judiciário do Estado da Bahia;

II – identificação de riscos de integridade nos principais processos realizados no PJBA;

III – análise e avaliação dos riscos de integridade identificados;

IV – tratamento dos riscos de integridade de acordo com a avaliação realizada;

V – estabelecimento de controles internos e planos de ação mitigatórios para os riscos de integridade;

VI – monitoramento contínuo e periódico da Matriz de Riscos e dos planos de ação implementados; e

VII – comunicação das informações pertinentes ao risco identificado e das medidas de tratamento adotadas aos agentes que possam exercer influência sobre o risco ou ser por ele impactado.

Por meio da efetiva implantação e implementação do seu Sistema de Integridade, o TJBA consolida uma cultura organizacional baseada na integridade, na ética, na transparência, na responsabilidade e na conformidade normativa, reforçando o compromisso institucional com os valores que sustentam a confiança da sociedade no Poder Judiciário. E ao integrar o Sistema de Integridade ao processo de Gestão de Riscos, o TJBA fortalece seu modelo de governança, reduzindo riscos e maximizando a atuação eficiente.

Complementando essas ações, o Tribunal lançou o seu Portal de Integridade (disponível em https://www.tjba.jus.br/portal/portal-de-integridade/), plataforma que centraliza a Cartilha de Integridade, além de normativos e diversas ações voltadas à disseminação de boas práticas e ao fortalecimento da cultura ética, transparente e íntegra.

Dessa forma, o TJBA reafirma seu papel de vanguarda na implementação de políticas de integridade e gestão de riscos, contribuindo, de forma decisiva, para o aprimoramento da governança no Poder Judiciário baiano.

23. GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

O Tribunal de Justiça do Estado da Bahia editou o Decreto Judiciário nº 970, de 29 de outubro de 2025, que dispõe sobre as diretrizes do Poder Judiciário da Bahia para a Lei de Licitações e Contratos.

Conforme previsto no artigo 37 do Decreto Judiciário nº 970/2025, a implementação dos processos e das estruturas de gestão de riscos no âmbito do TJBA deverá seguir as diretrizes impostas pela Política de Gestão de Riscos e pelo Programa de Integridade do Tribunal, além daquelas previstas no parágrafo único do art. 11 da Lei nº 14.133/2021, com o intuito de promover um ambiente íntegro e confiável; assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias; e promover a eficiência, a efetividade e a eficácia das contratações

Ademais disso, o Decreto Judiciário nº 970/2025 delineia a finalidade do Mapa de Gerenciamento de Riscos da Contratação, os responsáveis pelo gerenciamento de riscos e os requisitos mínimos que o Mapa de Gerenciamento de Riscos deverá conter.

Tal marco regulatório evidencia o empenho do Tribunal em ampliar a cultura de Gestão de Riscos para todas as esferas administrativas, assegurando que os processos de contratação sejam conduzidos com planejamento, transparência e integridade, em conformidade com os princípios da legalidade, da economicidade e da eficiência.

24. GLOSSÁRIO DE GESTÃO DE RISCOS

Apetite a Risco: nível de risco que a organização está disposta a aceitar para atingir os objetivos identificados no contexto analisado.

Contingência: procedimentos e recursos a serem utilizados em caso de ocorrência de eventos que possam afetar a segurança de pessoas, do patrimônio ou de sistemas de informação, bem como outros que possam interromper a continuidade da prestação de serviços jurisdicionais.

Controle: qualquer processo ou ação que modifique o risco, alterando sua probabilidade de ocorrência ou sua consequência.

Evento: incidente ou ocorrência que materializa o risco, proveniente de fontes internas ou externas que afetem, negativa ou positivamente, a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos.

Gestor de Risco: pessoa ou estrutura organizacional responsável por processo de trabalho, atividade, tarefa ou projeto institucional.

Gestão de Riscos: processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela Alta Administração, que sistematiza, estrutura e coordena as atividades de gerenciamento de riscos.

Gerenciamento de Risco: conjunto de ações práticas que utiliza técnicas e metodologias para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos, com o objetivo de minimizar perdas potenciais e alcançar objetivos com maior probabilidade.

Impacto: efeito da ocorrência do evento nos objetivos.

Nível de Risco: representação numérica da magnitude do risco, que é expressa pelo produto das variáveis "impacto" e "probabilidade".

Objeto de Gestão de Riscos: qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou recurso, de plano institucional ou de suporte, para a realização dos objetivos e das metas institucionais.

Probabilidade: grau de possibilidade de ocorrência de um evento de risco.

Risco: evento capaz de afetar, positiva ou negativamente, os objetivos da instituição, nos seus níveis estratégico, tático e operacional.

Risco inerente: risco a que uma organização está exposta sem levar em consideração os controles existentes que possam reduzir a probabilidade dos riscos ou do seu impacto.

Risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de medidas de controle para o tratamento do risco.
Tratamento do Risco: processo de seleção e implementação das medidas necessárias a modificar um risco, especificando os controles a serem implantados ou aprimorados, os prazos e os recursos necessários.

Tolerância ao risco: representa os limites aferíveis em relação aos quais um risco pode variar sem comprometer os objetivos.

25. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos, Princípios e Diretrizes, 2018.

COSO. *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission:* Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, 2007.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1º abr. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 347, de 13 de outubro de 2020. Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 14 out. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 410, de 23 de agosto de 2021. Dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 25 ago. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 633, de 27 de agosto de 2025. Altera as Resoluções CNJ nº 308/2020 e 309/2020. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 26 set. 2025 (DJe/CNJ n. 211/2025, republicação).

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA. Dispõe sobre a Estratégia do Poder Judiciário do Estado da Bahia para o sexênio 2021-2026 e dá outras providências. Resolução nº 03, de 24 de março de 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA. Institui a Política de Gestão de Riscos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Resolução nº 02, de 19 de fevereiro de 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Manual de Gestão de Riscos do Conselho Nacional de Justiça. 2022. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/cartilha-de-gestao-de-riscos-2022.pdf. Acesso em: 3 nov. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Manual de Gestão de Riscos. 2025. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/documents/d/comunicacao/manual_de_gestao_de_riscos_2ed-pdf. Acesso em: 3 nov. 2025.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. Manual de Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade. 2020. Disponível em: https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/manual_integridade_final.pdf. Acesso em: 3 nov. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Manual de Gestão de Riscos do TJMG. 2024. Disponível em: https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/acoes-e-programas/programa-de-integridade.htm. Acesso em: 5 nov. 2025.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. Guia de Gestão de Riscos. 2022. Disponível em: https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res%20798-2022%20anexo.pdf. Acesso em: 5 nov. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de Gestão de Riscos do TCU. 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf. Acesso em: 7 nov. 2025.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. Guia de Gestão de Riscos MGI. 2024. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/estrutura-de-governanca/citarc/guia_gr_mgi.pdf. Acesso em: 15 jan. 2026.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. Guia de Gestão de Riscos. Disponível em: https://www.gov.br/mcom/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/GuiadeGestodeRiscos.pdf. Acesso em: 15 jan. 2026.

O presente Manual foi elaborado com o auxílio de ferramenta de Inteligência Artificial (IA) para otimizar a reunião, análise e atualização dos dados.

ANEXOS

ANEXO I - MATRIZ SWOT - ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

A matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), ou FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), é uma ferramenta de apoio à identificação de fatores internos e externos que podem influenciar o alcance dos objetivos organizacionais.

ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Fatores internos, sob controle da organização:

1. As **Forças** devem refletir capacidades, recursos, competências e práticas consolidadas que contribuam para o alcance dos objetivos.

2. As **Fraquezas** correspondem a limitações internas, deficiências de processos, recursos ou competências que possam aumentar a exposição a riscos.

Fatores externos, fora do controle direto da organização:

3. As **Oportunidades** referem-se a fatores externos que possam ser explorados para melhoria de desempenho, inovação ou mitigação de riscos.

4. As **Ameaças** são eventos, condições ou tendências externas que possam comprometer o alcance dos objetivos ou potencializar riscos.

FORÇAS - CONTEXTO INTERNO:

_____
_____
_____

FRAQUEZAS – CONTEXTO INTERNO:

_____
_____
_____

OPORTUNIDADES – CONTEXTO EXTERNO:

_____
_____
_____

AMEAÇAS – CONTEXTO EXTERNO:

_____
_____
_____

ANEXO II - REGISTRO DE RISCO

1. IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

Unidade: _____

Objetivo Relacionado: _____

_____

Descrição do Risco: _____

_____

Causa(s): _____

_____

Consequência(s): _____

_____

2. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DO RISCO

Probabilidade:
☐ Muito Baixa ☐ Baixa ☐ Média ☐ Alta ☐ Muito Alta

Impacto:
☐ Muito Baixo ☐ Baixo ☐ Médio ☐ Alto ☐ Muito Alto

Nível de Risco Inerente:
☐ Baixo ☐ Médio ☐ Alto ☐ Muito Alto

Controles Existentes:
☐ Inexistente ☐ Fraco ☐ Mediano ☐ Satisfatório ☐ Forte

Nível de Risco Residual (após controles):
☐ Baixo ☐ Médio ☐ Alto ☐ Muito Alto

Aceitabilidade do Risco Residual:
☐ Aceitável ☐ Não aceitável

3. ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DO RISCO

Estratégia adotada:
☐ Aceitar
☐ Compartilhar
☐ Mitigar
☐ Evitar

Justificativa da Estratégia: _____

_____

_____

4. PLANO DE AÇÃO

Ação/atividade planejada: _____

_____

_____

Objetivo: _____

_____

_____

Responsável: _____

Local: _____

Prazo: _____

Recursos necessários: _____

_____

_____

Modo de execução da ação: _____

_____

_____

Status:
☐ Pendente
☐ Em andamento
☐ Concluído

Evidências de conclusão: _____

_____

_____

5. MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

Periodicidade de Monitoramento:
☐ Mensal ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual

Responsável pelo Monitoramento: _____

Resultados do Monitoramento: _____

_____

_____

Necessidade de Revisão do Risco ou do Plano de Ação:
☐ Sim ☐ Não

Se sim, descreva: _____

_____

_____

6. APROVAÇÃO E CIÊNCIA

Nome: _____
Unidade: _____
Cargo: _____
Assinatura: _____
Data: ____ / ____ / _____

OBSERVAÇÕES:

Este documento deve ser atualizado sempre que houver mudanças relevantes no contexto do risco, nos controles existentes ou nos objetivos institucionais, em consonância com o princípio da melhoria contínua da gestão de riscos.

ANEXO III - GESTÃO DE RISCOS - PERGUNTAS E RESPOSTAS

1. O que se entende por risco?

Risco é a possibilidade de ocorrência de evento que possa afetar o alcance dos objetivos institucionais, gerando impactos positivos ou negativos, a exemplo de efeitos sobre resultados, processos, pessoas, reputação, conformidade ou a sustentabilidade da organização.

2. Qual é o objetivo da gestão de riscos?

A gestão de riscos visa apoiar a tomada de decisão, proteger e gerar valor, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos e melhorar o desempenho organizacional, por meio de um processo estruturado e contínuo.

3. A gestão de riscos serve apenas para evitar problemas?

Não. Além de reduzir ameaças, a gestão de riscos permite identificar oportunidades, aprimorar processos e fortalecer a governança institucional.

4. Qual a diferença entre risco e problema?

O risco refere-se a um evento incerto e futuro; o problema é uma situação já ocorrida, que demanda ação corretiva imediata.

5. O que é apetite ao risco?

É o nível de risco que a organização está disposta a aceitar para alcançar seus objetivos, considerando sua missão, capacidade operacional e diretrizes da Alta Administração.

6. Como a gestão de riscos deve ser monitorada e revisada ao longo do tempo?

Por meio do acompanhamento contínuo dos riscos e controles, da atualização periódica das avaliações, da análise de mudanças no contexto interno e externo e da revisão das ações de tratamento, assegurando sua eficácia e aderência aos objetivos institucionais

7. Como a gestão de riscos se integra ao planejamento estratégico?

Ela identifica eventos que podem comprometer ou favorecer o alcance das metas estratégicas, permitindo decisões mais informadas e alinhadas às prioridades institucionais.

8. O que é risco inerente?

É o nível de risco existente antes da adoção de controles ou medidas de mitigação.

9. O que é risco residual?

É o risco que permanece após a implementação dos controles e ações de tratamento, devendo ser avaliado quanto à sua aceitabilidade.

10. Quais são as etapas básicas do processo de gestão de riscos?

Envolvem o estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento dos riscos, além da comunicação, monitoramento e análise crítica.

11. Qual é o papel da Alta Administração na gestão de riscos?

Definir diretrizes, assegurar recursos, promover a cultura de gestão de riscos e supervisionar a eficácia do sistema de governança, riscos e controles internos.

12. O que estabelece a Política de Gestão de Riscos do TJBA?

Define princípios, responsabilidades, diretrizes e estruturas para identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, alinhadas às normas do CNJ e às boas práticas gestão de riscos.

13. Como o Modelo das Três Linhas contribui para a gestão de riscos?

Ele promove a segregação de responsabilidades entre gestão operacional, funções de monitoramento e auditoria interna, fortalecendo a integridade, a governança e a transparência.

14. A gestão de riscos é responsabilidade apenas das áreas técnicas?

Não. A gestão de riscos é responsabilidade de toda a organização, exercida de forma integrada, conforme o Modelo das Três Linhas.

15. O que diferencia riscos estratégicos e operacionais?

Riscos estratégicos afetam diretamente o direcionamento institucional e exigem decisões da Alta Administração; riscos operacionais estão ligados à execução de processos e rotinas.

16. Como definir ações de tratamento proporcionais ao nível de risco?

As ações devem ser compatíveis com a criticidade do risco, equilibrando custo, benefício e efetividade, evitando controles excessivos ou insuficientes.

17. Quais são as principais formas de tratamento de riscos?

Evitar, mitigar, compartilhar ou aceitar o risco, conforme sua natureza e alinhamento com o apetite ao risco institucional.

18. Qual o papel do gestor de riscos nas unidades organizacionais?

Atuar como facilitador do processo, apoiando a identificação, análise, tratamento e monitoramento dos riscos, além de disseminar a cultura de gestão de riscos.

19. O que caracteriza um controle eficaz?

É aquele claramente definido, implementado, documentado, monitorado e capaz de reduzir o risco de forma mensurável.

20. Como avaliar se o risco residual é aceitável?

Comparando-o ao apetite ao risco, às diretrizes da alta administração e às exigências legais e normativas.

21. Qual a importância da documentação na gestão de riscos?

Garante rastreabilidade, transparência, padronização e evidências para governança, auditoria e prestação de contas.

22. Como evitar que a gestão de riscos se torne meramente formal?

Integrando-a às decisões, vinculando ações a responsáveis e prazos, monitorando resultados e envolvendo a liderança.

23. Quais desafios são comuns na implementação da gestão de riscos?

Resistência cultural, falta de capacitação, ausência de dados confiáveis e desalinhamento entre áreas.

24. Como a gestão de riscos fortalece a integridade institucional?

Ao identificar vulnerabilidades, prevenir irregularidades e reforçar controles, promovendo transparência e conformidade.

25. Por que a gestão de riscos é essencial no Poder Judiciário?

Porque fortalece a governança, a eficiência administrativa, a integridade institucional e a qualidade da prestação jurisdicional, em conformidade com as diretrizes do CNJ e as melhores práticas internacionais.

Tribunal de Justiça do Estado da Bahia
5ª Avenida do Centro Administrativo, nº 560 - Salvador/BA - CEP. 41745-971
www.tjba.jus.br

TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DA BAHIA

COMITÊ DE
GESTÃO DE RISCOS

CTJUD
CONTROLADORIA DO JUDICIÁRIO

SEPLAN
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO
E ORÇAMENTO

SGP
SECRETARIA-GERAL DA PRESIDÊNCIA