



## **POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS**

Modernização da Gestão Administrativa com foco em eficiência e resultados

**Dezembro de 2021**





## Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. REFERÊNCIA NORMATIVA .....	5
2.1. NORMAS GERAIS.....	5
<b>2.1.1. COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.2. ISO 31000:2009.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.3. IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA).....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.4. – GESTÃO DE RISCOS FALCONI.....</b>	<b>10</b>
3. APETITE A RISCOS .....	13
4. MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCO .....	14
4.1. MENSURANDO A MATURIDADE - TJMA .....	14
4.2. TRANSFORMANDO OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM PLANOS OU PROJETOS.....	16
5. PAPEIS E RESPONSABILIDADES DA GESTÃO DE RISCOS .....	18
5.1 GESTORES DA SEGUNDA LINHA: .....	20
<b>5.1.1 COMITÊ DE RISCOS E COMPLIANCE .....</b>	<b>20</b>
5.1.2 GESTOR DE RISCOS CORPORATIVOS (INDEPENDENTE DO CARGO OU FUNÇÃO HIERÁRQUICA).....	20
<b>5.1.3 GESTOR DE COMPLIANCE (INDEPENDENTE DO CARGO OU FUNÇÃO HIERÁRQUICA) .....</b>	<b>23</b>
6. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS .....	26
6.1. ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO.....	26
6.2. IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS .....	27
6.3. ANÁLISE DOS RISCOS .....	28



6.4. AVALIAÇÃO DE RISCOS .....	30
<b>6.3.1. NÍVEL DE RISCO:.....</b>	<b>31</b>
6.5. TRATAMENTO DE RISCOS .....	31
6.6. MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA.....	32
6.7. COMUNICAÇÃO E CONSULTA .....	33
<b>6.7.1 AMBIENTE VIRTUAL.....</b>	<b>33</b>
7. FASES DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS NO TJMA:.....	34
8. GOVERNANÇA DOS RISCOS DO TJMA .....	36
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	38
10. REFERÊNCIAS .....	39
APÊNDICE A – LEVANTAMENTO DA MATRIZ DE RISCOS (RISCOS INSTITUCIONAIS).....	40
APÊNDICE B – LEVANTAMENTO DA MATRIZ DE RISCOS (SWOT) .....	43
APÊNDICE C – LEVANTAMENTO DA MATRIZ DE RISCOS (RISCOS ORGÂNICOS) .....	46
APÊNDICE D – LEVANTAMENTO DA MATRIZ DE RISCOS (RISCOS GERENCIAIS).....	48



### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cubo do COSO ERM (COSO, 2004).....	6
Figura 2 - Processo de Gestão de Riscos – ISO 31000:2009 (ABNT, 2009).....	8
Figura 3 - Gestão de Riscos Falconi (Falconi 2021).....	11
Figura 4 - Mensurando a maturidade em relação aos componentes de GRCorp (IBGC, 2017).....	15
Figura 5- Plano de Evolução do Nível de Maturidade TJMA (Falconi, 2021).....	17
Figura 6 - Análise SWOT TJMA (Falconi, 2021).....	27
Figura 7- Exemplo de Risco com sua Probabilidade e Impacto (Falconi, 2021).....	29
Figura 8 - Matriz de Risco (Falconi, 2021).....	30
Figura 9- Exemplo de Matriz de Risco (Falconi, 2021).....	31
Figura 10- Tratamento do Risco Conforme o Apetite a Risco (Falconi, 2021).....	32
Figura 11- Fases de Implantação (Falconi e TJMA, 2021).....	34
Figura 12- Descrição das Linhas – Modificado (IIA, 2020).....	36
Figura 13 - Linhas da GRC (IIA, 2020).....	37



## 1. INTRODUÇÃO

A palavra “risco” tem derivação da palavra *risicu* ou *riscu*, do latim, que tem sentido de ousar. Pode-se entender “risco” como a possibilidade de “algo dar errado”, e/ou como o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. Todas as organizações públicas, privadas ou mistas estão suscetíveis a incertezas e, no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA), isso não é diferente. Uma das principais dificuldades é gerir de maneira adequada estas incertezas, contribuindo com a continuidade da organização e com objetivos estatutários e estratégicos.

Sendo assim, o risco é inerente às atividades e rotinas pessoais, profissionais ou institucionais e pode representar ameaças ou oportunidades. Todos os processos de rotina do TJMA envolvem riscos de alguma maneira, portanto a consciência de sua existência pelos servidores e magistrados e a capacidade de gerenciá-los, é indispensável. A gestão de riscos é uma metodologia contínua, que consiste no conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar riscos que podem afetar as rotinas do TJMA nos níveis estratégico, tático e operacional.

Esta política, em sua primeira versão, tem como objetivo tratar de como se dará o processo de implantação da estrutura de gerenciamento de riscos e controles internos no âmbito do TJMA. Além disso, incluirá o plano de evolução da maturidade da gestão de riscos (inicial a fragmentado nos primeiros 12 meses de implantação da gestão de riscos corporativos), conforme será explicado neste documento. Vale destacar que esta política, no decorrer do tempo, deverá sofrer ajustes, alterações e deverá ser ampliada ou evoluída para se adaptar ao grau de maturidade alcançado gradativamente pelo TJMA e às novas práticas utilizadas.



## 2. REFERÊNCIA NORMATIVA

### 2.1. NORMAS GERAIS

Tendo em vista a necessidade de seguir procedimentos de gestão de risco, as organizações adotam diversas abordagens, sejam elas informais ou estruturadas e sistematizadas. Alguns dos modelos reconhecidos que foram utilizados como base na construção desta política são: COSO ERM, ISO 31000, Gerenciamento de Riscos Corporativos (IBGC) e Gestão de Riscos Corporativos Falconi. Esses modelos, todos gerenciáveis e passíveis de evolução, deverão ser parte dos próximos passos da Gestão de Riscos do TJMA. Vale salientar que a definição de uma estrutura de gestão é essencial para uma eficiente gestão de riscos em uma organização, pois é nesta estrutura que se encontram os fundamentos e os arranjos necessários para tratar os riscos inerentes ao cumprimento dos seus objetivos.

#### 2.1.1. COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

A estrutura desenvolvida pelo COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION) é atualmente uma das mais aceitas no cenário corporativo global. O COSO, uma organização privada foi inicializada para prevenir e evitar fraudes em relatórios contábeis e financeiros, de modo que seu objeto principal de estudo são os controles internos.

Ao longo do tempo, diante de um cenário de escândalos financeiros, os controles evoluíram e as organizações passaram a se preocupar com uma estrutura de gestão com enfoque em riscos. Em 2004, alterou-se o foco do modelo anterior voltado para uma estrutura de controle interno, para o foco atual em gestão de riscos no ambiente corporativo. Nesta nova estrutura, o objetivo é assistir para que a gestão da organização adote uma forma de discorrer os riscos inerentes à realização de seus objetivos, seja capaz de se autogerenciar e fornecer informações sobre a gestão dos riscos a terceiros.

A metodologia proposta pelo COSO é apresentada através de uma matriz tridimensional, formando um *cu*bo, que contém oito componentes de gerenciamento de



riscos; quatro categorias de objetivos e; a organização e as unidades de uma organização. (COSO, 2007)



Figura 1 - Cubo do COSO ERM (COSO, 2004)

I - Componentes de gerenciamento de riscos (face frontal): ambiente interno (núcleo da instituição, pessoal e ambiente em que opera); fixação de objetivos (definir objetivos alinhados à missão e estratégia da entidade; que devem ser compatíveis com o apetite a riscos); identificação de eventos (potenciais situações, que podem causar impacto na realização dos objetivos da organização); avaliação de riscos (análise da magnitude do risco através da matriz de probabilidade e impacto); resposta a risco (forma de responder ao risco: evitar, reduzir, compartilhar e aceitar); atividades de controle (políticas e procedimentos de controle, para auxiliar e assegurar as ações identificadas); informações e comunicações (informações e sistemas de comunicação, possibilitando que as pessoas da organização troquem informações essenciais para conduzir, gerenciar e controlar suas operações); e monitoramento (identificar fragilidades e possibilidades de melhorias);

II - Categorias de objetivos (face superior do cubo): estratégico, operacional, comunicação e conformidade;

III - Nível Organizacional (face lateral do cubo): representa a estrutura da organização (unidade, área, divisão etc.).



### 2.1.2. ISO 31000:2009

A ISO 31000:2009 é uma norma técnica que fornece princípios e diretrizes genéricas para a gestão de qualquer tipo de risco e, por tratar-se de uma norma geral, poderá ser utilizada por qualquer empresa pública, mista ou privada. Ela traz uma abordagem comum para harmonizar os processos de gestão de riscos, podendo ser aplicada em uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos (ABNT, 2009).

A gestão de riscos sob a visão desta norma técnica, aborda as seguintes etapas, conforme figura 2:

- Estabelecimento do contexto;
- Identificação de riscos;
- Análise dos riscos;
- Avaliação de riscos;
- Tratamento de riscos;
- Monitoramento e análise crítica;
- Comunicação e consulta.



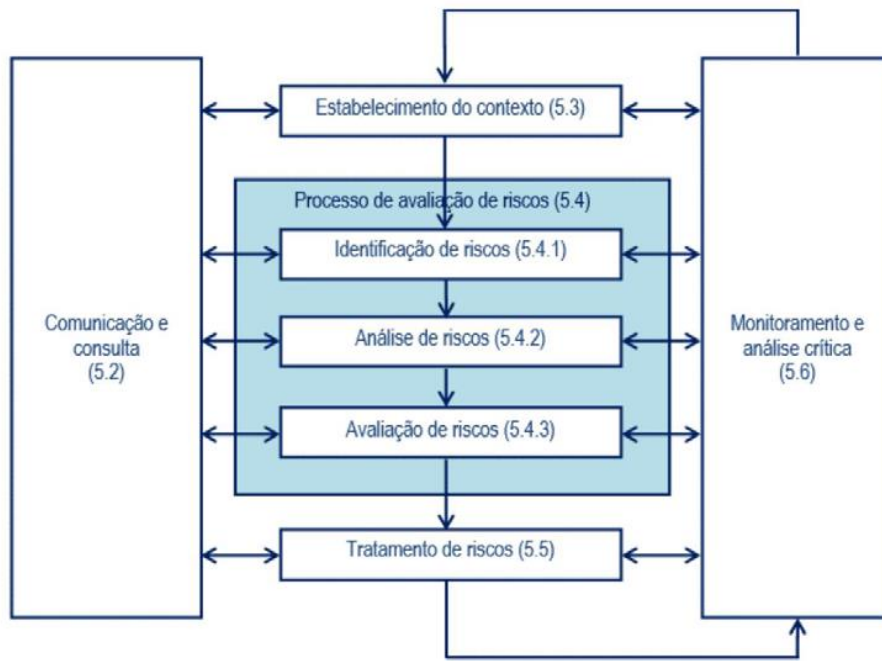


Figura 2 - Processo de Gestão de Riscos – ISO 31000:2009 (ABNT, 2009)

A ISO descreve o risco como sendo a decorrência da incerteza nos objetivos, podendo gerar nas atividades efeitos negativos e/ou positivos, abrangendo assim tanto ameaças como oportunidades. O processo de gestão de riscos, composto pelas atividades descritas acima, deve ser parte integrante da gestão e incorporado à cultura e práticas da organização.

### 2.1.3. IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA)

O IBGC em 2007, lançou o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, em que aborda recomendações e sugestões sobre a gestão de riscos dentro de organizações e a estrutura mínima de governança corporativa para que as atividades envolvidas no Gerenciamento de Riscos Corporativos (“GRCorp”) contribuam para a perenidade da organização, atendendo aos seus objetivos estatutários e estratégicos. (IBGC, 2007).



A metodologia proposta pelo IBGC (2017) é constituída pelas seguintes etapas de implantação do GRCorp:

- Identificar e Classificar os Riscos: determinação do conjunto de eventos (externos ou internos), que podem impactar (positiva ou negativamente) os objetivos estratégicos da organização;
- Avaliar os Riscos: determinar o seu efeito potencial, ou seja, o grau de exposição (probabilidade, vulnerabilidade e impacto) da organização àquele risco e a capacidade e o preparo para administrá-lo;
- Implementar a Função de Gestão de Riscos e Estrutura de Controles Internos: na implantação do modelo e promoção da cultura de GRCorp, deve-se construir uma arquitetura para facilitar a implementação da governança de GRCorp. Fica nas mãos da gestão de GRCorp integrar e orientar esforços, em concordância com os objetivos estabelecidos pela administração, e avaliar a necessidade de estabelecer um comitê executivo de gestão de riscos;
- Monitorar: a etapa de monitoramento é composta por três momentos – definir medidas de desempenho, preparar relatórios periódicos de riscos e controle e registrar e quantificar as perdas ocasionadas pela materialização dos eventos de risco.

Além disso, o Instituto propôs uma estrutura funcional de gerenciamento de riscos, que deve ser adaptada conforme a realidade de cada organização. O gerenciamento dos riscos é uma atividade a ser atribuída aos gestores de cada processo, cabendo à unidade executiva responsável pelo GRCorp integrar e orientar todos os esforços, assim como interagir com a alta administração. Esta unidade executiva pode ser um departamento, núcleo, área ou unidade funcional composta por representantes de diversas áreas (comitê). Caso seja criado um comitê executivo para o gerenciamento de riscos, o mesmo deve ter função ativa no processo decisório diário da organização, auxiliando as tomadas de decisões mais difíceis ou complexas. Já o comitê de riscos do conselho de administração tem uma abordagem mais vinculada à estratégia da organização (IBGC, 2007).

Em 2017, complementarmente, o IBGC publicou os cadernos Gerenciamento de Riscos Corporativos - Evolução em Governança e Estratégia. Neste caderno, o Instituto



aborda três grandes assuntos. O primeiro são conceitos básicos sobre GRCorp (sua importância e como a gestão de riscos se alinha às estratégias empresariais). Já o segundo assunto são as atribuições dos vários agentes da governança corporativa (com ênfase no papel do conselho de administração a partir da ótica dos processos decisórios, das responsabilidades e dos direcionadores de riscos). Por fim, traz subsídios para a implementação de uma estrutura de GRCorp adequada à organização e conforme o estágio de maturidade e a estratégia de longo prazo de sua administração (IBGC, 2017).

#### 2.1.4. – GESTÃO DE RISCOS FALCONI

A metodologia de implantação da gestão de riscos da Falconi é baseada nos conceitos de sistema de gestão, governança corporativa e da metodologia PDCA. Para o aprofundamento da gestão de riscos, a instituição deve ter em mente que o sistema de gestão é formado por um conjunto de partes interligadas: estratégico, tático e operacional. A estratégia precisa estar conectada ao Gerenciamento pelas Diretrizes e ao Gerenciamento de Projetos, que vão se encarregar da efetivação do que foi concebido em nível estratégico. Em seguida, esses resultados precisam ser incorporados, no nível do dia a dia, à rotina da organização, e devem ser mantidos na operação.

Além disso, a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas (IBGC, 2017) e é de extrema importância para a gestão de riscos, já que ela alimenta o processo de tomada de decisão. Sendo assim, a implantação das linhas de governança corporativa é fundamental para a perenidade da Gestão de Riscos Corporativos e da manutenção de um sistema e cultura de *Compliance* no TJMA (o assunto será abordado mais profundamente no capítulo 7 deste documento).

Com os pontos supracitados, a metodologia Falconi possui os seguintes passos, conforme figura 3, abaixo:



Figura 3 - Gestão de Riscos Falconi (Falconi 2021)

- Diagnóstico preliminar: mensuração do estágio de maturidade de Gestão de Riscos. Esta é uma importante ferramenta para indicar o nível que está e o que deseja alcançar com base nas suas dimensões (meta);
- Identificação do problema (1): identificar o contexto que a instituição está inserida. Nesta etapa é realizada a análise SWOT a fim de estudar sobre o ambiente interno e externo (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades);
- Análise de fenômeno (2): realizar o desdobramento do nível de maturidade por dimensões;
- Análise de processo (3): nesta etapa são realizados reuniões e *workshops* com o grupo de trabalho para identificar os principais riscos e confeccionar o dicionário de riscos. Estas reuniões devem ser pautadas com base nas ferramentas definidas (*Brainstorming*, Diagrama de causa e efeito, diagrama *bow-tie*, 5 porquês, entre outros.) e com diferentes pontos de vistas (análise institucional, orgânica, SWOT, gerencial, etc.). Com o dicionário de riscos pronto, deve ser realizada uma priorização deles, com base no impacto e probabilidade (cada aspecto graduado de 1 a 5) e calculada a matriz de risco (severo, maior, moderado, menor).



- Plano de ação (4): com os riscos mais importantes priorizados, devem ser definidos as áreas e os cargos responsáveis por aquele risco. Além disso, devem ser identificados controles e ações de contramedidas para cada um dos riscos (tolerar, transferir, acabar, tratar). Vale destacar que o tipo de ação vai depender do apetite a riscos definido, já que um perfil mais conservador deve tratar a maior parte dos riscos e perfil mais agressivo tende a tolerar mais.
- Execução dos planos (5); Validação dos resultados da ação (6); Padronização (7); Conclusão (8): nesta etapa, a instituição deve monitorar as ações definidas e aplicar as devidas intervenções necessárias. Além disso, devem monitorar possíveis melhoras para as próximas versões da matriz de riscos e sua gestão, já que a metodologia é um ciclo de melhoria contínua.



### 3. APETITE A RISCOS

O “apetite a riscos”, conforme IBGC, está associado ao nível de risco que a organização está disposta a aceitar na busca e na realização de sua missão. O apetite deve ser estabelecido pelo conselho de administração, ou pelos sócios, levando em conta os interesses da organização. Além disso, serve como ponto de referência para o planejamento das estratégias e para a escolha dos objetivos referentes a essas estratégias. Com base no apetite definido, estabelece-se o perfil de riscos da organização (IBGC, 2017).

Segundo a COSO (PWC, 2007), “O apetite a risco é a quantidade de riscos, no sentido mais amplo, que uma organização está disposta a aceitar em sua busca para agregar valor. O apetite a risco reflete toda a filosofia administrativa de uma organização e, por sua vez, influencia a cultura e o estilo operacional desta.”.

Para o contexto atual do TJMA e com base nas discussões realizadas com a alta administração, foi definido o apetite a riscos da instituição como **conservador**. Desta forma, esta característica deve ser levada em consideração no processo de gestão de riscos, já que o nível de risco que a organização está disposta a aceitar é **baixo**.

Sendo assim, como premissa, após identificação dos riscos, o TJMA estabelecerá maior nível de controle, contramedidas e eliminação dos riscos apontados e opta pelo convívio baixo ao que for conhecido. À medida que a maturidade na Gestão dos Riscos Corporativos for evoluindo, o “apetite a riscos” deverá ser revisado.



#### **4. MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCO**

Nos Cadernos de Governança Corporativa, o IBGC propõe cinco níveis de maturidade em relação ao estágio de GRCorp de uma organização: i) inicial, ii) fragmentado, iii) definido, iv) consolidado e v) otimizado. O nível de maturidade, é definido pelas ações adotadas para conquistar suas metas e objetivos; pelo tempo e investimento desempenhado para alcançar essas metas e objetivos; pelos resultados obtidos (eficácia e a eficiência das práticas implementadas); pelo nível de envolvimento dos servidores e magistrados em relação às práticas; pelo nível de entendimento da maturidade pela organização, assim como das oportunidades de melhorias. Vale destacar que existem diferentes alternativas para a construção da governança de GRCorp e que para alcançar o nível de maturidade desejado, cada organização deve desenhar o mais adequado ao seu perfil de negócio, cultura organizacional, modelo de gestão e nível desejado de maturidade em relação às suas práticas de GRCorp (IBGC, 2017).

##### **4.1. MENSURANDO A MATURIDADE - TJMA**

A medição do nível de maturidade da gestão de riscos é uma importante ferramenta para que a organização possa se planejar, indicando onde está, onde almeja chegar e quais ações serão necessárias para alcançar o estágio desejado de GRCorp, para cada dimensão aplicável para a organização, conforme demonstrado na figura abaixo (figura 4). A avaliação fará com que as organizações possam documentar, comunicar e programar melhorias no seu modelo (IGBC, 2017).

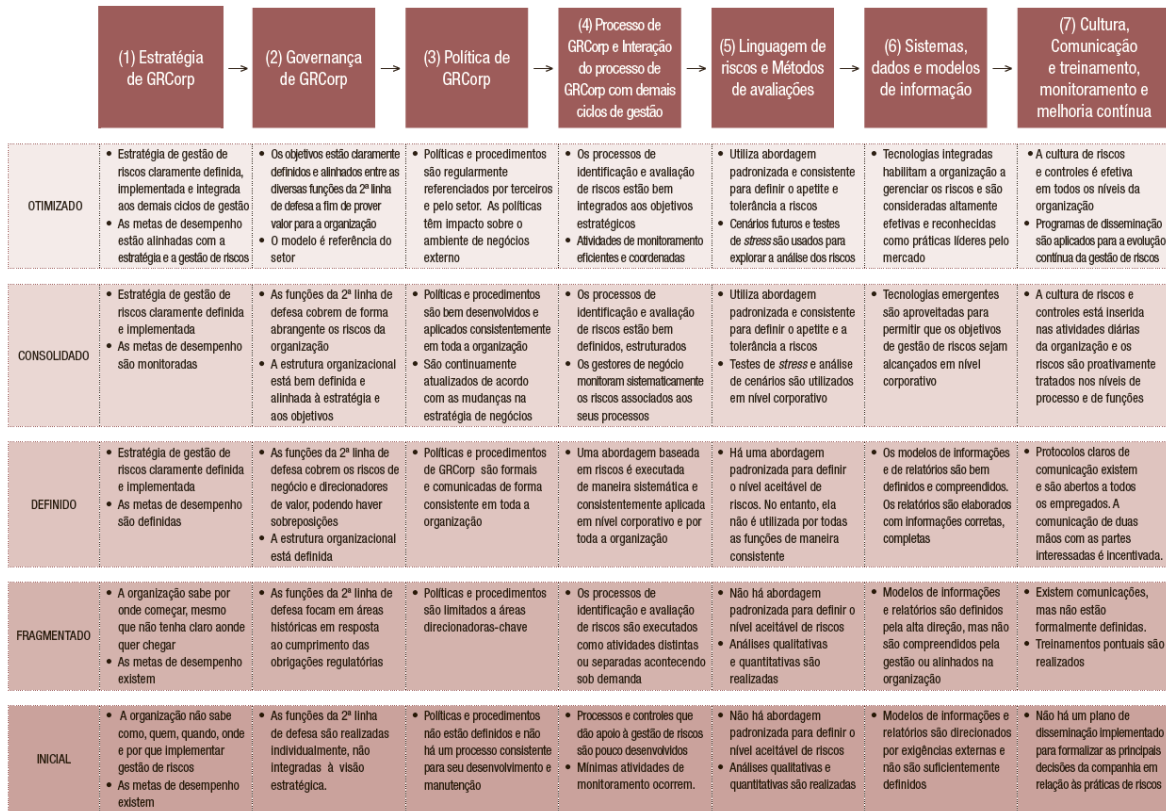


Figura 4 - Mensurando a maturidade em relação aos componentes de GRCorp (IBGC, 2017)





Com base na tabela proposta pelo IBGC (Figura 4), o diagnóstico e o formulário da Avaliação Preliminar de Maturidade da Gestão de Risco do TJMA foram adaptados nas seguintes 4 dimensões aplicáveis para a instituição:

**1. Ambiente e Pessoas:** Referência às pessoas, ambiente, cultura corporativa e governança de riscos.

**2. Processo e Gestão:** Processos de gestão de riscos adotados pela gestão, avaliando em que medida a organização dispõe de um modelo de gestão dos riscos formalmente definidos, com padrões e critérios definidos para a identificação, a análise, avaliação e gestão de riscos.

**3. Parcerias e Relacionamento:** Aspectos relacionados à gestão de riscos no âmbito de políticas de gestão compartilhadas (quando o alcance de objetivos comuns de um setor estatal ou de uma política pública envolve parcerias com outras organizações públicas ou privadas), avaliando e gerenciando riscos com os entes parceiros.

**4. Resultados da GRC:** Relativo aos efeitos das práticas de gestão de riscos, impacto e eficácia na evolução da governança do TJMA.

Dentro das 5 classificações de grau de maturidade: Iniciante, Fragmentado, Definido, Consolidado e Otimizado, após diagnóstico, foi evidenciado um grau de maturidade abaixo de 20% em todas as dimensões avaliadas, sendo considerado como nível iniciante de maturidade de gestão de riscos.

#### **4.2. TRANSFORMANDO OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM PLANOS OU PROJETOS**

Uma vez que a instituição realizou a avaliação do nível de maturidade de GRCorp com base em cada dimensão, o Conselho de Administração deve identificar qual estágio a organização deseja alcançar. Na sequência, a diretoria deve elaborar as ações necessárias e definir os prazos esperados para atingir o estágio almejado, com base nas características atuais e esperadas.

Em setembro de 2021, o TJMA definiu a meta de avançar do nível “inicial” para o nível de maturidade “fragmentado” em todas as dimensões da GRC em 12 meses. Esse avanço será feito com base em um plano de evolução da maturidade da gestão de riscos, conforme figura abaixo (figura 5). Este plano é composto por diversos planos de ações



com base em cada característica identificada em cada dimensão durante o diagnóstico do nível de maturidade. Além disso, o plano conta com a implantação da gestão de riscos no TJMA, seguindo os passos descritos no capítulo 6.

Dimensão	Nível de Maturidade					Estágio Atual	Estágio Desejado
	Inicial	Fragmentado	Definido	Consolidado	Otimizado		
Ambiente e Pessoas	●	→ ●				1	2
Processos e Gestão	●	→ ●				1	2
Parcerias e Relacionamentos	●	→ ●				1	2
Resultados da GRC	●	→ ●				1	2

● Maturidade Atual ● Maturidade objetivada

Figura 5- Plano de Evolução do Nível de Maturidade TJMA (Falconi, 2021)



## 5. PAPEIS E RESPONSABILIDADES DA GESTÃO DE RISCOS

A Governança da Gestão de Riscos Corporativos é definida por meio de funções pré-estabelecidas. Cada função possui as suas próprias atividades, que corroboram com as atividades de outras funções. O principal objetivo da governança é promover o gerenciamento das ameaças e oportunidades do cumprimento das normativas, políticas e diretrizes do Tribunal de Justiça do Maranhão, de forma eficaz. Além de mensurar a efetividade e desempenho das atribuições e entregas realizadas.

A presente documentação apresenta as funções da Gestão de Riscos Corporativos (GRC) e *Compliance* através de uma forma sistêmica. Cada função foi descrita com o seu propósito: objetivo principal, as atividades essenciais para que o objetivo seja alcançado: principais responsabilidades, a quem é realizado o reporte direto, a conexão entre as funções (relação de fornecedores e cliente), as trocas de informações (entradas e entregas/informações), atividades rotineiras e os indicadores de resultados para o acompanhamento da gestão de riscos.

A estrutura apresentada segue o modelo da Gestão de Conhecimento da Falconi e do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Para conhecimento metodológico, a estrutura de Gerenciamento de Riscos Corporativos, se divide em três linhas com atribuições sistêmicas, interrelacionadas e não segregadas segundo o IIA, “O Modelo de Três Linhas permite quantas linhas de reporte forem necessárias entre a gestão e o corpo administrativo.” A primeira linha, composta pelos gestores diretos das unidades organizacionais (áreas no organograma), é responsável por gerenciar seus resultados internos, controlar, mitigar, conviver, dirimir e gerenciar os riscos de sua responsabilidade organizacional (IIA, 2020).

Destacamos que as funções da segunda linha apresentadas foram descritas de acordo com o momento atual do Tribunal de Justiça do Maranhão – TJMA, novembro de 2021, transitando do nível de maturidade “Inicial” para o “Fragmentado”, conforme Capítulo 4 da política. Neste nível de maturidade, a estrutura, tanto de riscos quanto de *Compliance* estão sendo incorporadas ao TJMA. À medida que a estrutura for se tornando mais complexa, com mais funções específicas, há um conseqüente aumento das responsabilidades, sendo necessário o estabelecimento de funções de suporte. As funções

Comentado [JP1]: @Bruna Yuba Radowski me ajuda depois a colocar essa referência no padrão que você utilizou. Está na página 11 do documento “Modelo das 3 linhas do IIA 2020”, que você usou como referência.



de suporte, os comitês, são necessários para auxiliar com a coleta de informações e apoiar para as tomadas de decisão, conseqüentemente na gestão dos riscos. Desta maneira, as funções dos comitês somente se fazem necessárias a partir do momento em que o TJMA estiver em um nível de maturidade mais alto, necessitando de uma estrutura mais complexa, a partir do nível de maturidade “Definido”.



## 5.1 GESTORES DA SEGUNDA LINHA:

Comentado [BYK2]: Inserir papeis e responsabilidades do comitê de riscos e compliance [Bruna Yuka Kadowak](#) [Jayme Biaz](#)

### 5.1.1 COMITÊ DE RISCOS E *COMPLIANCE*

Comentado [JP3]: [Bruna Yuka Kadowak](#)

#### OBJETIVO PRINCIPAL:

1. O Comitê de Riscos e *Compliance*, que atuará por tempo determinado, a partir do dia 01/02/22 até 30/03/23, terá como principais atribuições implantar o plano de evolução da maturidade na gestão de riscos corporativos e o plano de implantação do *Compliance* do TJMA, bem como executar em colegiado as ações necessárias para tradução dos pontos implantados em área gestora no TJMA.
2. O Comitê de Riscos e *Compliance* terá como papeis e responsabilidades as atribuições integrais do Gestor de Riscos e do Gestor de *Compliance*.
3. Participarão do comitê um representante de cada área citada do TJMA:
  - 3.2.1 Diretoria Geral.
  - 3.3 Diretoria de Auditoria.
  - 3.4 Diretoria de Recursos Humanos.
  - 3.5 Assessoria em Gestão.
  - 3.6 Corregedoria.

### 5.1.2 GESTOR DE RISCOS CORPORATIVOS (INDEPENDENTE DO CARGO OU FUNÇÃO HIERÁRQUICA)

#### OBJETIVO PRINCIPAL:

1. Estabelecer os objetivos e direcionamentos estratégicos, relacionados à cultura, identidade do TJMA, perfil, apetite de risco e garantir a execução da política e gestão de riscos no TJMA.

#### PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES:

1. Elaborar e revisar a GRC e reforçar a sua importância para todos os colaboradores envolvidos com o TJMA (internos e terceiros);
2. Monitorar os resultados da GRC;
3. Acompanhar o perfil e apetite de riscos do TJMA e os planos de ação definidos para a GRC;
4. Avaliar o desempenho da GRC do TJMA considerando o apetite de riscos e tolerâncias definidas;
5. Acompanhar a eficiência e efetividade da metodologia adotada para a GRC;



6. Monitorar o desempenho do modelo de gestão de riscos;
7. Identificar, analisar e gerenciar o cumprimento dos objetivos de maneira eficiente, oportunidades para propor atividades de melhorias, questões atuais e emergentes, mudança no apetite de risco;
8. Direcionar as anomalias identificadas para os respectivos responsáveis;
9. Auxiliar no desenvolvimento de processos e controles para gerenciar os riscos;
10. Elaborar registros para apresentar para o Comitê de Auditoria, quando existente no TJMA.

**REPORTE DIRETO:**

1. Presidente do TJMA.

**FORNECEDORES:**

1. Segunda linha:

Responsável por fornecer as informações acerca dos resultados e andamento da gestão de riscos e relatórios de acompanhamento da implementação da gestão de riscos, propor sugestões para a deliberação dos gestores, em primeiro momento, o Comitê de Gestão de Riscos.

2. Terceira linha:

A Auditoria Interna é responsável por avaliar a gestão de riscos e fornecer informações e recomendações sobre a mesma.

**ENTRADAS:**

1. Diagnóstico de Maturidade da Gestão de Riscos Corporativo;
2. Matriz de Risco;
3. Propostas de melhoria;
4. Relatórios de Acompanhamento.

**ROTINAS ESPECÍFICAS DA FUNÇÃO:**

1. Análise da Matriz de Riscos;
2. Análise do Controle Interno;
3. Análise do estágio de Maturidade da Gestão de Riscos;
4. Avaliação da implementação dos planos de ação;
5. Implementação de contramedidas;
6. Aprovação de sugestões de melhorias.

**ENTREGAS/INFORMAÇÕES DA FUNÇÃO:**



1. Níveis adequados de exposição ao risco;
2. Direcionamentos sobre a gestão de riscos corporativos;
3. Política de Gestão de Riscos, Normativas e códigos de conduta;
4. Planos de Ação atualizados;
5. Relatório do andamento das implementações das ações.

**CLIENTES:**

1. Segunda linha precisa das informações para desenvolver e entender o alinhamento entre os objetivos estratégicos com os operacionais
2. Terceira linha necessita das informações para conseguir realizar a auditoria interna.
3. Comitês necessitam das informações para apoiar a segunda linha.

**INDICADORES DE RESULTADO:**

1. Indicadores gerenciais, como:
  - a. Monitoramentos realizados dentro do prazo;
  - b. Unidades de negócio alinhadas com a política e gestão de riscos;
  - c. Índice de anomalias identificadas
  - d. Índice de anomalias encaminhadas
  - e. Registros realizados na periodicidade definida.
  - f. Índice de resposta ao apetite de risco;
  - g. Avanço físico dos Planos de Ação.



### 5.1.3 GESTOR DE *COMPLIANCE* (INDEPENDENTE DO CARGO OU FUNÇÃO HIERÁRQUICA)

#### **OBJETIVO PRINCIPAL:**

1. Garantir a conformidade da prestação de serviços internos que suporte as áreas da organização em seus deveres de cumprir as bases legais, de ESG, as bases institucionais (normas setoriais), leis internacionais (ou regulações), as bases instrutivas (ex.: ISO ou similares), obrigações processuais e de rotina;
2. Garantir o conhecimento de *Compliance* para todos do TJMA;
3. Implantar e garantir o pleno conhecimento do código de ética e conduta;
4. Gerenciar denúncias e resultados de *Compliance*.

#### **PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES:**

1. Conhecer, gerenciar e disseminar o cinturão de conformidade;
2. Aconselhar/Assessorar o TJMA sobre as regras e controles de conformidades;
3. Disseminar a cultura de conformidade, ética e “não crime”;
4. Identificar e gerenciar os riscos que uma organização enfrenta na categoria de conformidade;
5. Resolver problemas de *Compliance* no momento da sua ocorrência;
6. Conduzir investigações conforme denúncias ou descumprimentos categóricos;
7. Cooperação com órgãos reguladores.

#### **REPORTE DIRETO:**

1. Presidente do TJMA.

#### **FORNECEDORES:**

1. Segunda linha;

Responsáveis por fornecer os dados sobre o monitoramento da gestão de *Compliance*, informações dos canais de denúncias, relatórios informativos do tratamento de problemas de inconformidade ao *Compliance* e análise dos canais de denúncias.

2. Auditoria Interna:

Responsável por avaliar os resultados e andamento da gestão de *Compliance*.

#### **ENTRADAS (DEPENDE DA MATURIDADE ESCOLHIDA NO CINTURÃO DA MATURIDADE):**

1. Políticas, normas legais, estatutárias e regulatórias;
2. Plano de Ação;
3. Diagnóstico de Maturidade da Gestão de *Compliance*;

Comentado [JP4]: Segunda linha de defesa – Usar apenas “linha” em todos. [@Irisa Yuka Kadowaki](#)





4. Propostas de melhoria;
5. Relatórios de Acompanhamento.

#### **ROTINAS ESPECÍFICAS DA FUNÇÃO:**

1. Monitoramento da conformidade com o cinturão da conformidade e bases;
2. Monitoramento do cumprimento da Gestão de *Compliance*;
3. Análise dos resultados dos canais de denúncias;
4. Atualização do cinturão de conformidade;
5. Investigação preventiva;
6. Implementação de contramedidas;
7. Análise do estágio de Maturidade da Gestão de *Compliance*;
8. Análise dos Relatórios de Acompanhamento;
9. Aprovação de sugestões de melhorias.

#### **ENTREGAS/INFORMAÇÕES DA FUNÇÃO:**

1. Direcionamentos sobre a gestão de *Compliance*;
2. Canais de denúncias;
3. Cumprimento do *Compliance*;
4. Planos de Ação atualizados;
5. Relatórios de conformidade;
6. Relatório do andamento das implementações das ações.

#### **CLIENTES:**

1. Todas as funções do TJMA necessitam das definições de conformidade ao *Compliance* para executar as suas atividades.

#### **INDICADORES DE RESULTADO:**

1. Indicadores gerenciais, por exemplo:
2. Índice de denúncias recebidas;
3. Índice de denúncias tratadas;
4. Indicadores de manutenção e de melhoria, por exemplo:
5. Adesão em treinamentos de *Compliance*;
6. Rating em exames regulatórios;



7. Índice de resoluções de investigações;
8. Correlação de desvios de conduta com a receita ou rentabilidade



## **6. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS**

Este capítulo descreve o processo de implementação da gestão de riscos e sua manutenção, com fundamentos das normas ISO, COSO, IBGC e Falconi. É possível perceber que as etapas do processo são basicamente as mesmas em todos os modelos citados, porém com algumas variações terminológicas. O processo de gestão de riscos envolve estabelecimento do contexto; a identificação, a análise e a avaliação de riscos; o tratamento de cada risco e; o monitoramento dos riscos e controles. Além disso, todas as etapas devem conter processos de comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas.

### **6.1. ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO**

A etapa do estabelecimento do contexto envolve o entendimento da organização, dos objetivos e do ambiente, controles internos, qual objetivos são pretendidos. O objetivo desta etapa é captar uma visão abrangente dos fatores que podem afetar a capacidade da organização de atingir seus objetivos, além de apresentar parâmetros de como as atividades do procedimento de gestão de riscos serão conduzidas.

Uma das ferramentas amplamente utilizadas para o estabelecimento do contexto é a análise SWOT, sigla em inglês de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição. Desta forma, o TJMA a utilizou e analisou para chegar nos seguintes fatores internos e externos:



Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque tecnológico de vanguarda;</li> <li>• Qualificação dos magistrados e servidores;</li> <li>• Processo Judicial Eletrônico (PJE);</li> <li>• PJE presente em 100% das comarcas;</li> <li>• Novos processos são tratados 100% eletronicamente;</li> <li>• Alta administração comprometida e acessível;</li> <li>• Servidores comprometidos;</li> <li>• Bom atendimento presencial ao público;</li> <li>• Bom atendimento remoto ao público;</li> <li>• Plano de capacitação dos servidores (Escola Superior);</li> <li>• Equilíbrio fiscal e orçamentário;</li> <li>• Estrutura física em boas condições para atendimento ao público e desenvolvimento das atividades;</li> <li>• Boa relação com a sociedade;</li> <li>• Despesas por habitantes baixa quando comparada aos demais tribunais de médio porte;</li> <li>• Valores arrecadados por processo razoáveis quando comparado aos demais tribunais de médio porte;</li> <li>• Bom nível de parcerias com órgãos da Justiça para as soluções consensuais de conflitos;</li> <li>• Bom clima organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de gestão de dados para auxiliar na tomada de decisão;</li> <li>• Ausência de uma governança corporativa no judiciário;</li> <li>• Ausência de padronização das rotinas entre as áreas;</li> <li>• Descontinuidade de projetos;</li> <li>• Desequilíbrio da distribuição da Força de Trabalho;</li> <li>• Déficit de magistrados;</li> <li>• Excesso de burocracia;</li> <li>• Necessidade de melhorar a gestão de precedentes;</li> <li>• Baixa eficiência operacional;</li> <li>• Inconsistências de informações nos sistemas;</li> <li>• Ausência de sistemática de controle de metas;</li> <li>• Baixa acessibilidade;</li> <li>• Imagem do TJMA perante sociedade;</li> <li>• Alto % de servidores na área administrativa quando comparado aos demais tribunais de médio porte;</li> <li>• Índice de conciliação (1º e 2º grau) médio quando comparado aos demais tribunais de médio porte;</li> <li>• Inexistência de meritocracia.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporação de boas práticas e tecnologias aplicadas por outros tribunais regionais;</li> <li>• Crescimento da democracia digital (open source);</li> <li>• Processo Judicial eletrônico em expansão;</li> <li>• Uniformização dos temas nos Tribunais de Justiça para evitar decisões conflitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resoluções do CNJ contra produtivas;</li> <li>• Uso predatório da justiça;</li> <li>• Cenários de instabilidade econômica e política que comprometem e/ou limitam a disponibilidade orçamentária;</li> <li>• Crescimento da violência, das situações de risco social e das dificuldades estruturais do Estado;</li> <li>• Problemas no sistema prisional;</li> <li>• Baixa na demanda de serviços cartorários.</li> </ul>

Figura 6 - Análise SWOT TJMA (Falconi, 2021)

## 6.2. IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Após a identificação do contexto, a etapa de identificação de riscos abrange o levantamento dos riscos, assim como a confecção do dicionário de risco, contendo identificação do risco, fonte, dimensão, título, categoria, área de interesse, responsável e descrição. Desta forma, é necessário identificar os eventos de risco que estão presentes na realidade do TJMA, suas causas e consequências. Nesta etapa, são utilizadas técnicas e ferramentas de identificação de riscos com profissionais chaves dentro da organização.

No TJMA, foram realizadas reuniões com servidores e magistrados de diferentes áreas para elaborar a primeira versão do dicionário de riscos da instituição. Assim, foram utilizadas técnicas de Brainstorming de diferentes pontos vista e adaptações das ferramentas diagrama *bow-tie*, diagrama de causa e efeito e 5 porquês.

O primeiro levantamento dos riscos, foram institucionais baseados nas categorias de riscos existentes (vide apêndice A):

- Contextuais: Estão presentes no espaço / local em que a organização está inserida. Por exemplo, riscos que surgem ou estão presentes em uma zona de conflito, uma região afetada pela seca ou um ambiente cultural.



- Entregas: São situações / eventos que afetarão os profissionais da organização ou a capacidade de seus parceiros de realizar as atividades cotidianas. Ex.: Não cumprimento de contratos por prestadores de serviços.
- Salvaguarda: São ocorrências que podem representar uma ameaça à proteção da saúde, do bem-estar e dos direitos humanos dos indivíduos, o que permite que as pessoas vivam livres de abusos, danos e salubridade.
- Operacionais: São aqueles que podem afetar a operação do dia-a-dia do TJMA.
- Financeiros/ Econômicos: São aqueles ligados à escassez de recursos financeiros, que podem vir atrapalhar o dia-a-dia do TJMA. Ex. Falta de recursos para pagamento de fornecedores.
- Reputação: São aqueles que prejudicam a reputação ou a imagem pública do TJMA devido a certas atividades, associações ou percepções. Ex. Contratos com fornecedores que usem de trabalho escravo.

Além disso, foram feitos levantamentos com base em cada ponto analisado na análise SWOT (vide apêndice B), na estrutura do TJMA (das relações interdepartamentais) e nos macro processos (rotinas de diferentes áreas do TJMA) (vide apêndice C). Por fim, foram validados os riscos gerenciais com base em problemas comumente identificados em tribunais de justiça de outros estados do Brasil (vide apêndice D). Vale destacar que o material apresentado nos apêndices A, B, C e D são rascunhos das reuniões (levantamento de ideias), que auxiliaram na criação do dicionário de riscos do TJMA. Por fim, com base nos dados levantados, foram identificados e listados 95 riscos na primeira versão do dicionário de riscos do TJMA.

### **6.3. ANÁLISE DOS RISCOS**

A análise do risco se refere à compreensão do impacto e a probabilidade que aquele risco possui dentro do contexto do TJMA. Sendo que a probabilidade é a possibilidade de o risco ocorrer dentro do prazo previsto. Já o impacto é o quanto o risco compromete as rotinas e/ou a instituição. Desta forma, os servidores envolvidos no processo de gestão de riscos do TJMA estipularam notas para cada risco, com base nas características abaixo e foi realizado uma média entre as notas.



#### **Escala de probabilidade (1 a 5):**

- 1 – Raro: acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.
- 2 – Improvável: o histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência na rotina do TJMA.
- 3 - Possível: repete-se com frequência razoável na rotina do TJMA ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.
- 4 – Provável: repete-se com elevada frequência na rotina do TJMA ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte.
- 5 – Quase certo: ocorrência quase garantida na rotina do TJMA.

#### **Escalas de impacto (1 a 5):**

- 1 - Insignificante: tem impacto baixo na rotina ou na instituição do TJMA.
- 2 - Menor: compromete em alguma medida na rotina ou na instituição do TJMA.
- 3 - Moderado: compromete razoavelmente na rotina ou na instituição do TJMA.
- 4 - Principal: compromete a maior parte da rotina ou da instituição do TJMA.
- 5 - Forte: compromete totalmente ou quase totalmente na rotina ou na instituição do TJMA.

Abaixo, um exemplo da classificação de um dos riscos identificados no TJMA. Neste caso, o risco foi classificado como probabilidade possível (repete-se com frequência razoável na rotina do TJMA ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte) e impacto menor (compromete em alguma medida na rotina ou na instituição do TJMA):

<b>Título do Risco</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>
<i>Identificar os riscos</i>	<i>Identificar a probabilidade de materialização do risco</i>	<i>Identificar o impacto do risco materializado</i>
Falta de alinhamento com as políticas, normas e condutas	Possível	Menor

*Figura 7- Exemplo de Risco com sua Probabilidade e Impacto (Falconi, 2021)*

#### 6.4. AVALIAÇÃO DE RISCOS

O objetivo desta etapa é manusear os resultados da análise de riscos (etapa anterior) para definir quais riscos exigem ser tratados com ações, controles ou apenas monitoramento no tratamento. Esta avaliação considerará a probabilidade de ocorrência, assim como o impacto sobre os a rotina e a instituição. Vale destacar que quanto maior a probabilidade e o impacto, maior será a medida de risco. Com base no nível de impacto e probabilidade, é elaborada a Matriz de Riscos (tabela a seguir), que servirá para estabelecer o nível de priorização e criticidade (Menor, moderado, maior ou severo) dos riscos identificados.

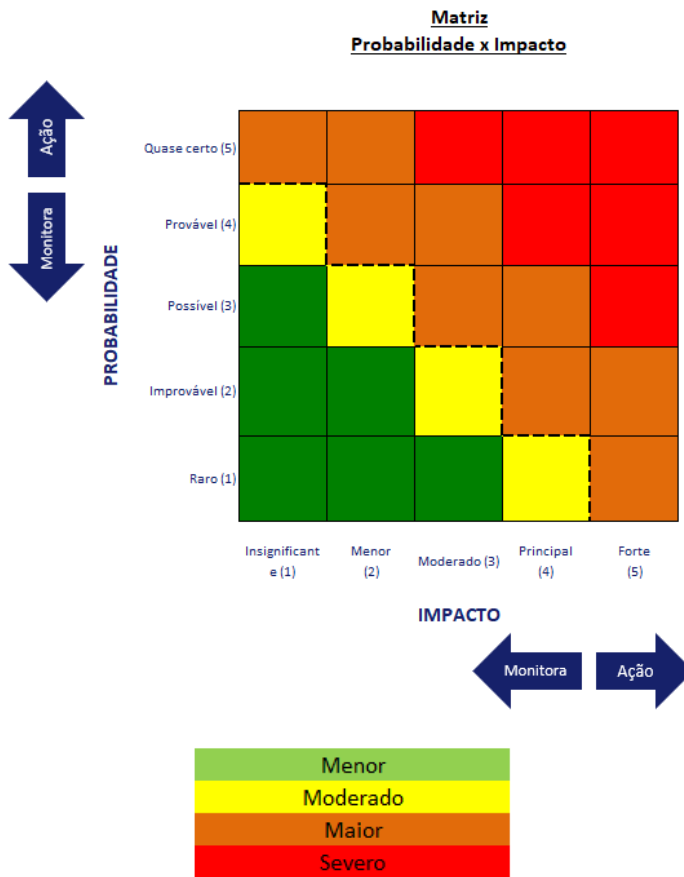


Figura 8 - Matriz de Risco (Falconi, 2021)



Segue abaixo a classificação na matriz de risco do exemplo anterior.

Título do Risco	Probabilidade	Impacto	Rating
<i>Identificar os riscos</i>	<i>Identificar a probabilidade de materialização do risco</i>	<i>Identificar o impacto do risco materializado</i>	<i>Identificar a classificação (rating) do risco</i>
Falta de alinhamento com as políticas, normas e condutas	Possível	Menor	Moderado

Figura 9- Exemplo de Matriz de Risco (Falconi, 2021)

### 6.3.1. NÍVEL DE RISCO:

A matriz de risco indica o nível de risco, expressa pelo produto das variáveis impacto e probabilidade. Porém, para diminuir a subjetividade da análise, há de se diferenciar os conceitos de nível de risco inerente e nível de risco residual:

- Nível de risco inerente: é o nível de risco antes de se considerar qualquer controle preexistente.
- Nível de risco residual: é o nível de risco após serem considerados os controles utilizados para evitar ou mitigar determinado risco.

### 6.5. TRATAMENTO DE RISCOS

O tratamento de riscos abrange a seleção de uma ou mais opções para modificar o nível de cada risco e a elaboração de planos de tratamento que, uma vez implementados, implicarão em novos controles internos ou modificação dos existentes (ABNT, 2009; COSO, 2006). As opções de tratamento de riscos incluem evitar, reduzir (mitigar), transferir (compartilhar) e aceitar (tolerar) o risco:

- Evitar o risco: não iniciar, descontinuar a atividade, ou desfazer-se do objeto sujeito ao risco;
- Reduzir ou mitigar o risco: adotar medidas para reduzir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos;
- Compartilhar ou transferir o risco: reduzir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos através da transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. Exemplo: contratação de seguros, terceirização de atividades, entre outros;
- Aceitar ou tolerar o risco: é não executar nenhuma medida para alterar a probabilidade ou o impacto do risco.



Vale destacar que a abordagem de tratamento do risco vai variar de acordo com o apetite a risco definido pela instituição. Sendo assim mais aceitável aceitar e compartilhar com um apetite mais agressivo e reduzir e evitar com um apetite mais conservador, conforme imagem abaixo.



Figura 10- Tratamento do Risco Conforme o Apetite a Risco (Falconi, 2021)

Tendo os conceitos em vista, o TJMA deve verificar o custo-benefício de cada opção de tratamento e o efeito sobre a probabilidade e o impacto do risco; e elaborar um plano de ação para cada risco levantado incluindo o responsável, ação mitigatória, controles, indicadores, tipo de tratamento ao risco, como será feito o monitoramento e prazo.

## 6.6. MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

Para acompanhar a implementação da gestão de riscos e identificar desvios, é necessário que a instituição faça o monitoramento de cada risco. Assim, é possível implementar ações corretivas o quanto antes, aspirando o alcance dos objetivos estratégicos. Para isso, o TJMA deve avaliar periodicamente os resultados dos Planos de Ação definidos na etapa de tratamento dos riscos.

A revisão do plano de ação deverá conter informações sobre o status das ações e dos trabalhos realizados dos riscos identificados para os processos. Destacando que ao executar o plano de ação para tratar os riscos pode-se desenvolver novos controles ou modificações necessárias dos controles existentes. Cada responsável deve estabelecer indicadores de acompanhamento e reporte dos planos de ação. Após concretizados, os riscos e controles devem ser periodicamente avaliados e revistos ao longo do tempo.



## 6.7. COMUNICAÇÃO E CONSULTA

A comunicação eficiente e apropriada entre as partes interessadas do ambiente permite decisões mais rápidas e objetivas em relação aos riscos e a necessidade de tratamento a que está exposta uma instituição. A comunicação transpassa por todo o processo de gestão de riscos. Ela é um processo multidirecional e pode-se referir à existência, dimensão, categoria, forma, probabilidade, impacto, nível de risco, avaliação, aceitabilidade, tratamento, custo ou outros aspectos da gestão de riscos.

O grande desafio para a administração é o processamento e o refinamento de grandes volumes de dados de forma a transformá-los em informações úteis. Nesse contexto, os dados incertos podem atrapalhar a identificação de riscos ou gerar avaliações incorretas e decisões gerenciais inadequadas. Um processo de gestão de riscos que possui comunicação adequada diminui as chances de que a alta Administração só tome conhecimento de um risco depois que ele se transforma em problema.

### 6.7.1 AMBIENTE VIRTUAL

Apesar de que não é um mecanismo formal de comunicação, o ambiente virtual do processo de gestão de riscos pode auxiliar a aperfeiçoar a informação e comunicação. O objetivo do ambiente virtual é permitir a disseminação dos conceitos e práticas de gestão de riscos, assim como auxiliar na obtenção de informações úteis. Desta forma, podem ser implementados na instituição:

- Fórum de discussão: ferramenta para páginas de internet para a promover debates por meio de mensagens sobre um assunto;
- Comunicação interna sobre o assunto: páginas de internet com conteúdo informativo sobre o assunto;
- Canal de denúncia: página na internet em que os servidores e magistrados conseguem denunciar eventuais irregularidades.



## 7. FASES DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS NO TJMA:

Conforme decisão da alta liderança do TJMA, a implantação da Gestão de Riscos se dará em 4 etapas consecutivas e será desenvolvida em paralelo com a linha de *Compliance*, conforme figura abaixo:



Figura 11- Fases de Implantação (Falconi e TJMA, 2021)

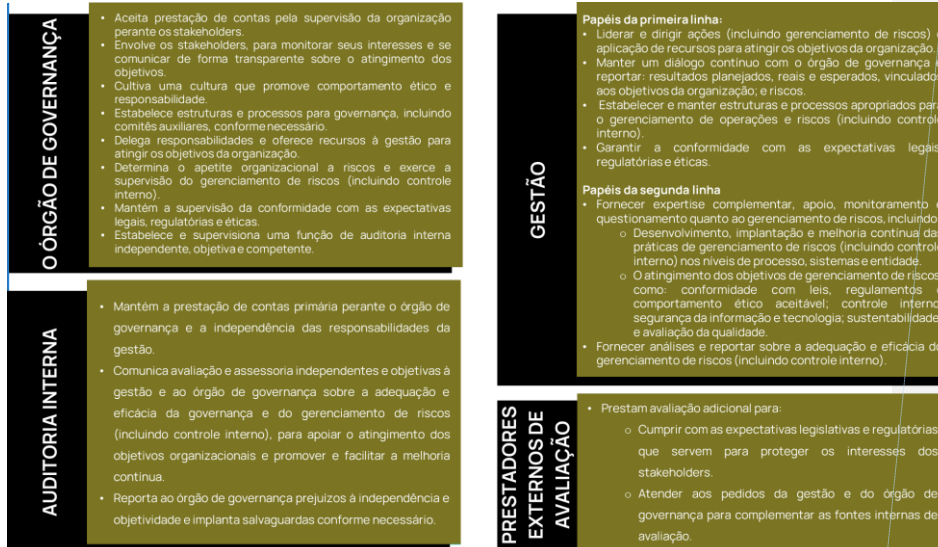
1. FASE 1 – Planejamento: implantação das primeiras versões das documentações e papéis de trabalho:
  - Maturidade da GRC;
  - Matriz de Riscos;
  - Plano de Evolução da Maturidade de Riscos;
  - Documentações das políticas de riscos e *Compliance*;
  - Planejamento da Central de Denúncias.
2. FASE 2 – Interina: fase em que a Diretoria de Auditoria Interna intermediará a transição para a comissão de gestão de riscos e acompanhará as ações de implantação propostas entre o TJMA e a Falconi.
  - Viabilizará as normativas internas para aplicação da Fase 3;
  - Acompanhará as ações em execução no período.
3. FASE 3 – Transitória: uma comissão mista será responsável por manter a evolução da maturidade da gestão de riscos, bem como viabilizar a execução de



todas as ações estabelecidas no planejamento. Abaixo a composição da Comissão e suas atribuições:

- Auditoria Interna - Assessorar e coordenar a execução do Plano de Evolução da Maturidade na GRC;
  - Recursos Humanos - Implantar ações relativas aos Servidores do TJMA e demais ações validadas sob sua responsabilidade;
  - Planejamento Estratégico - Implantar ações e normativas para estabelecimento das linhas;
  - Corregedoria - Garantir a comunicação da evolução da gestão de riscos e *Compliance*;
  - Diretoria Geral - Pautar com a Presidência discussões e alinhamentos acerca da GRC e *Compliance*.
4. FASE 4 – Definitiva: A implantação das linhas (conforme figura 12 abaixo) é fundamental para a perenidade da Gestão de Riscos Corporativos e da manutenção de um sistema e cultura de *Compliance* no TJMA. Desta forma, as medidas necessárias são:
- Estabelecimento da 2ª linha no organograma do TJMA (Riscos, *Compliance* e demais aspectos da Governança Corporativa);
  - Definição clara dos papéis e responsabilidades das funções na 2ª linha;
  - Definição se a função de Riscos e *Compliance* será mista ou segregada. |

**Comentado [JP5]:** Ajustar a "defesa" e colocar os papéis e responsabilidades conforme documentação



Comentado [BYK6R5]: Adicionado a nova divisão de linhas

Figura 12- Descrição das Linhas – Modificado (IIA, 2020)

## 8. GOVERNANÇA DOS RISCOS DO TJMA

Nos meses de implantação antes das linhas implementadas, propõe-se avaliação da matriz de riscos e acompanhamento do plano de implantação conforme macrocronograma abaixo:

- Mensalmente: Avaliação do plano de evolução da maturidade na gestão dos riscos;
- Semestralmente: Avaliação da matriz de riscos corporativos: inserção de novos riscos, manutenção do “rating” dos riscos e utilização dos controles definidos;
- Anualmente: Revisão de todos os riscos conhecidos do TJMA e inserção de novos riscos conforme metodologia citada no capítulo 6.

Após, a fase definitiva, a instituição deve ter as três linhas (conforme imagem 13 abaixo) implantadas para a manutenção da governança e para gerir da melhor maneira seus riscos e *Compliance*.

## O Modelo das Três Linhas do The IIA

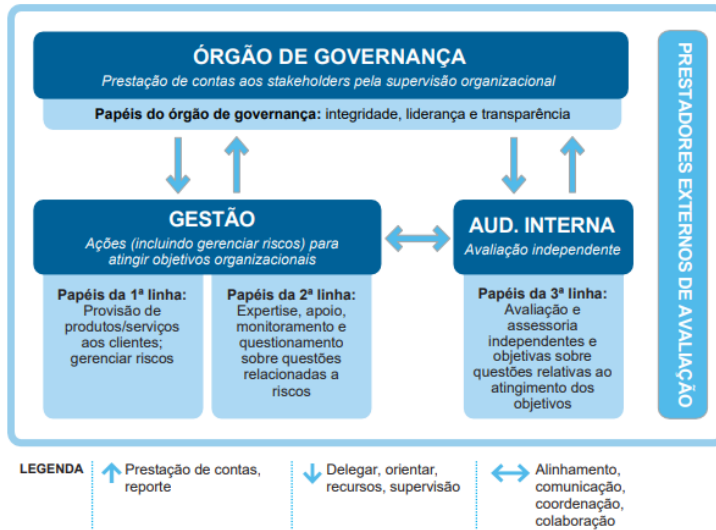


Figura 13 - Linhas da GRC (IIA, 2020)



## **9. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O cenário das instituições públicas está exigindo, cada vez mais, celeridade, transparência, qualidade, controle e menos incertezas. Diante de um contexto assim, a gestão de riscos aparece como diferencial estratégico. Assim, a implantação dessa gestão e monitoramento do nível de maturidade propicia ao Tribunal a antecipação de ameaças e a preparação de ações a serem adotadas no tratamento de incertezas.

A política apresentada neste documento tem um papel fundamental no conjunto das medidas adotadas. Ela precisa ser uma peça que aborda o tema de uma forma abrangente e simples e que leve o conhecimento a todos os envolvidos na gestão de riscos. Assim, facilitando a implantação e auxiliando a aplicação do gerenciamento de riscos e controles internos no âmbito do TJMA. Vale ressaltar que a política, no decorrer do tempo, está em processo de aperfeiçoamento contínuo e sofrerá alterações para se adaptar ao grau de maturidade e à evolução do mesmo.

Por fim, a gestão de riscos, portanto, é um processo dinâmico e deve ser inserida na rotina organizacional. Ao ser inserida aos processos de trabalho e introduzida de forma a ser absorvida em todo o TJMA, torna-se elemento essencial para a prática da boa governança, contribuindo, assim, para o alcance dos objetivos organizacionais e estratégia.



## 10. REFERÊNCIAS

ABNT. Gestão de Riscos – Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2009. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura integrada. Sumário Executivo, 2007.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. 2004.

IIA. MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA 2020. 2020.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 19).

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBGC, 2007 (série de cadernos de governança corporativa, 3).

PricewaterhouseCoopers LLP (PWC). COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada: Sumário Executivo Estrutura. 2007.





## APÊNDICE A – LEVANTAMENTO DA MATRIZ DE RISCOS (RISCOS INSTITUCIONAIS)

Riscos contextuais	Desdobramento 1	Desdobramento 2	Desdobramento 3
Danos estruturais à sede do TJMA.	Desabamentos	Rachaduras	Danos físico aos funcionários devido ao desgaste da estrutura
Inacessibilidade às serventias	Problemas estruturais de estradas e rodovias		

Riscos de entregas	Desdobramento 1	Desdobramento 2	Desdobramento 3
Atraso no andamento dos processos por mudança na legislação			
Alteração nos processos de concurso público			
Descumprimento de contratos por prestadores de serviços	Falta de segurança	Falta de limpeza	Greves

Riscos de salvaguarda	Desdobramento 1	Desdobramento 2	Desdobramento 3	Desdobramento 4	Desdobramento 5
Atentado aos funcionários do TJMA	Danos físicos aos magistrados (ameaças, violência física)	Incêndio causado pelos participantes processuais			
Assédio moral de lideranças para servidores do TJMA					
Assédio sexual de lideranças para servidores do TJMA					
Profissionais com problemas de saúde					
Queda da produtividade					
Funcionários com doenças psicológicas					
Desgaste nas relações interpessoais					
Funcionários não gozam suas férias					
Afastamento de funcionários por doenças	Infecção dos funcionários de COVID-19	Doenças psicológicas	Desgastes emocionais	Locais inapropriados para trabalhos (insalubridade, ergonomia, assédio moral)	Lesões devido ao ambiente e equipamentos de trabalho
Incidentes de trabalho	Difícil acesso ao setor médico do local	Locais insalubres	Danos físicos aos funcionários	Acidentes	
Insatisfação dos funcionários e falta de motivação	Liderança "ditadora"	Falta de meritocracia	Falta de plano de carreira	Preconceito	Desvalorização do funcionário
Conflitos interpessoais entre servidores					
Conflitos com entidades de representação					



Riscos operacionais	Desdobramento 1	Desdobramento 2	Desdobramento 3	Desdobramento 4	Desdobramento 5
Falha na segurança de dados	Vazamento de dados	Phishing	Perda de dados	Uso indevido de dados sigilosos	Armazenamento inseguro de dados
Atraso e ineficiência dos processos devido à equipamentos obsoletos	Equipamentos obsoletos	Software lentos e inoperantes	Atraso tecnológico	Falta de gestão de dados	
Falta de energia	Ataques aos fornecimentos de energia	Irregularidades nas instalações elétricas	Rompimento de cabos	Crise elétrica	Manutenção nas redes de transmissão
Falta de internet	Internet lenta	Internet instável	Internet fora do ar		
Funcionários não conseguem fazer o bom uso do PJe	Sistema lento	Sistema travado	Bugs no sistema		
Retrabalho e atraso nos processos	Segregação de funções e responsabilidades mal definidas	Processos mal definidos	Falta de mapeamento dos processos		
Gastos com documentação acima do necessário	Falta de gestão e planejamento de documentação	Impressão excessiva em papel	Falha de comunicação interna		
Mão de obra insuficiente para as demandas do TJMA	Alto índice de aposentados	Concursos limitados	Concentração de funcionários nas grandes cidades	Fixação dos servidores	Aumento excessivo da carga de trabalho
Atraso em licitações	Falta de material	Aumento de custos das licitações	Falha no planejamento de compras		
Perda da representação física dos magistrados pelo excesso de virtualização	Falta de credibilidade	Dificuldade de adaptação HO			

Riscos financeiros	Desdobramento 1	Desdobramento 2	Desdobramento 3	Desdobramento 4	Desdobramento 5
Perda de controle de fluxo de caixa do TJMA	Falta de acompanhamento dos gastos	Falta de planejamento de custos e despesas	Falta de planejamento das receitas	Ausência de controle de custos	
Perda de controle orçamentário do TJMA	Cortes orçamentários	Orçamentos menores do esperado	Estado não oferecer recursos		

Riscos econômicos	Desdobramento 1	Desdobramento 2	Desdobramento 3	Desdobramento 4	Desdobramento 5
Falta de recursos providos de arrecadação	Falta de recursos providos de arrecadação própria	Falta de recursos providos de arrecadação do estado	Limitação de transferências do estado	Falta de recursos em alguns períodos específicos do ano (sazonalizable)	Baixo faturamento



Riscos de reputação	Desdobramento 1
Servidores e magistrados envolvidos em fraudes contábeis	
Servidores e magistrados envolvidos em desvio de dinheiro	
Servidores e magistrados envolvidos em uso indevido da verba de combustível	
Envolvimento de servidores e magistrados em vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada	
Envolvimento de servidores e magistrados em prática dos atos ilícitos	
Envolvimento de servidores e magistrados em práticas de ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados	
Envolvimento de servidores e magistrados em práticas de dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos	Conluio em licitações de obras e serviços de engenharia
Conluio	Venda de decisões judiciais
Servidores e magistrados envolvidos com corrupção	
Reputação negativa devido a posts e posicionamentos em redes sociais	
Uso indevido de espaço público (estacionamento pelos desembargadores)	Não permanecimento do magistrado nas comarcas
Retrabalho nos processos	Possuir contratos e parcerias com entidades/pessoas com má - reputação
Desconfiança pública devido à má reputação	



## APÊNDICE B – LEVANTAMENTO DA MATRIZ DE RISCOS (SWOT)

Forças	Desdobramentos
Parque tecnológico de vanguarda.	Prejuízo à prestação jurisdicional (se parar) Retrabalho devido à alta rotatividade dos servidores
Qualificação dos magistrados e servidores.	Cessão de servidores para outros órgãos Resultados negativos após qualificação dos servidores Sobrecarga dos servidores que se qualificam
Processo Judicial Eletrônico (PJE). PJE presente em 100% das comarcas. Novos processos são tratados 100% eletronicamente.	Aumento da demanda
Alta administração comprometida e acessível.	Descontinuidade das diretrizes Mudanças radicais na administração e investimentos Mudanças nas prioridades durante a execução dos projetos Descontinuidade das boas práticas Ocupação dos servidores do mesmo cargo por períodos longos Dificuldade de realizar rodízio entre áreas Mesa diretora sem comprometimento com a gestão Ausência de plano de sucessão Prejuízo à governança
Servidores comprometidos. Bom atendimento presencial ao público. Bom atendimento remoto ao público.	Falta de SLA de atendimento ao público
Plano de capacitação dos servidores (Escola Superior).	Falta de plano de capacitação dos servidores Falta de plano de desenvolvimento da carreira individualizado Capacitações dos servidores feitas externamente do âmbito da ESMAM Baixa adesão na participação de cursos oferecidos (gasto excessivo com treinamentos não realizados)
Equilíbrio fiscal e orçamentário. Estrutura física em boas condições para atendimento ao público e desenvolvimento das atividades. Boa relação com a sociedade. Despesas por habitantes baixa quando comparada aos demais tribunais de médio porte. Valores arrecadados por processo razoáveis quando comparado aos demais tribunais de médio porte. Bom nível de parcerias com órgãos da Justiça para as soluções consensuais de conflitos. Bom clima organizacional.	Falta de canais de comunicação com a sociedade



Fraquezas	Desdobramento 1	Desdobramento 2	Desdobramento 3	Desdobramento 4
Ausência de gestão de dados para auxiliar na tomada de decisão;	Decisões inadequadas	Falta de transparência (para informação e tomada de decisão)	Impossibilidade de planejamento	
Ausência de uma governança corporativa no judiciário;	Descontinuidade	Fazer equipe técnica de transição		
Ausência de padronização das rotinas entre as áreas.	Inexistência de gestão de processos	Dificuldade de entendimento de interface entre áreas	Dificuldade de gestão de riscos ligados às rotinas, tarefas, processos, sub-processos, etc	Falta de padrão entre as atividades
Descontinuidade de projetos.	Desperdício de recursos públicos	Desperdício de tempo	Desorganização administrativa	Descomprometimento das pessoas com novas iniciativas
Desequilíbrio da distribuição da Força de Trabalho.	Falta de pessoal	Não priorização do 1º grau		
Déficit de magistrados.	Prejuízo à prestação jurisdicional			
Excesso de burocracia.	Morosidade	Insatisfação da sociedade		
Necessidade de melhorar a gestão de precedentes.	Acúmulo do acervo processual	Decisões conflitantes	Proliferação de recursos	
Baixa eficiência operacional.	Descrédito com a sociedade			
Inconsistências de informações nos sistemas.	Falta de embasamento para tomada de decisão	Ausência de controles		
Ausência de sistemática de controle de metas.	Imagem de ineficiência (institucional)	Prejuízo à estratégia	Perda de eficiência (receitas, gastos, rotinas, etc)	
Baixa acessibilidade.	Ausência do juiz nas comarcas			
Imagem do TJMA perante sociedade.				
Alto % de servidores na área administrativa quando comparado aos demais tribunais de médio porte.	Acúmulo excessivo do acervo processual	Morosidade	Prejuízo à produtividade	Quebra do normativo (regras de jurisdição) / ingerência administrativa para remoção de servidores
Índice de conciliação (1º e 2º grau) médio quando comparado aos demais tribunais de médio porte.	Erro durante a alimentação do sistema	Massificar treinamento		
Inexistência de meritocracia.	Insatisfação/evasão dos funcionários	Não há plano de cargos e salários	Desvio de função	

Oportunidades	Desdobramento 1	Desdobramento 2	Desdobramento 3	Desdobramento 4	Desdobramento 5
Incorporação de boas práticas e tecnologias aplicadas por outros tribunais regionais.	Não atingimento de metas do CNJ	Queda de desempenho do TJMA no cenário nacional (prêmio CNJ de qualidade)	Baixa maturidade para realização do teletrabalho	Falta de critérios para criação de comarcas	
Crescimento da democracia digital (open source).	Cidadão não ter condições de acesso digital	Aumento na necessidade de criação de varas específicas			
Processo judicial eletrônico em expansão.	Juiz não estar atualizado tecnologicamente				
Uniformização dos temas nos Tribunais de Justiça para evitar decisões conflitantes.	Desprestígio para a justiça	Prejuízo ao cidadão (pode não ter definida sua decisão para aquilo que foi buscado)	Perda de autonomia/independência do juiz	Perda de segurança jurídica	Perda de celeridade no julgamento



Ameaças	Desdobramento 1	Desdobramento 2	Desdobramento 3	Desdobramento 4	Desdobramento 5
Resoluções do CNJ contra produtivas.	Retrabalho	Projetos perderem prioridade (postergados), atrasos	Atrapalha o planejamento estratégico	Afeta força de trabalho (pessoas precisam ser deslocadas para cumprirem determinações não esperadas)	
Uso predatório da justiça.	Aumento da demanda	Prejuízo ao atingimento de metas do CNJ			
Cenários de instabilidade econômica e política que comprometem e/ou limitam a disponibilidade orçamentária.	Falta de credibilidade do judiciário (podem faltar recursos ligados ao não pagamento de precatórios)	Não cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (descumprimento do limite da LRF)	Redução dos valores a serem empenhados	Não pagamento (calote) a terceiros	Interrupção dos projetos
Crescimento da violência, das situações de risco social e das dificuldades estruturais do Estado.	Aumento da demanda / Sobrecarga de processos criminais	Impacto negativo na prestação jurisdicional (ex.: ausência dos presos nas audiências)			
Problemas no sistema prisional.	Perda de qualidade no monitoramento carcerário				
Baixa na demanda de serviços cartorários (extrajudicial).	Queda nos investimentos do TJMA	Prejuízo na execução dos projetos			



## APÊNDICE C – LEVANTAMENTO DA MATRIZ DE RISCOS (RISCOS ORGÂNICOS)

Comentado [JP7]: Rever se as colunas estão cortadas

Comentado [BYK8R7]: Feito

Origem	Fim	P1, P2, P3	R1, R2, R3
Sociedade	Presidência	Desconhecimento da sociedade com a estrutura do judiciário  "Temor" da sociedade em relação ao judiciário  Falta de proximidade da sociedade ao judiciário	Falha na comunicação entre a sociedade X judiciário
Entidades de classe	Presidência	Não existe política institucional de convívio com entidades de classe  Estratificação de entidades de classes (vários sindicatos e associações com regras e visões próprias)	Falha/ruptura no diálogo com entidades
Governo Estadual	Presidência		Perda de orçamento (relação deteriorar)  Perda de relevância nas pautas do TJMA (relação deteriorar)
Tribunais de Justiça	Presidência		
CNJ	Presidência		Resoluções do CNJ podem atrapalhar políticas do TJMA  Alteração repentina de prioridade de projetos do TJMA  Falta de orçamento para cumprir exigências repentinas do CNJ  Falta de pessoas para cumprir exigências repentinas do CNJ
Plenário	Conselho de Adm. E Sup. do FERJ	Metodologias de comunicação ao plenário nem sempre são acessíveis	Má comunicação das pautas do FERJ ao plenário (linguagem técnica, etc)
	Secretaria Geral do Plenário		
	Conselho de Sup. Dos Juizados Especiais		
	Fundação de Cidadania e Justiça	Falha na prestação de contas da fundação	
	Presidência		Dificuldade de governabilidade (em caso de falhas no diálogo)  Problemas de governança
	Vice-Presidência Gabinete dos Desembargadores		



Presidência	Diretoria de Controle Interno	Há ligação direta com a Presidência e Plenário (Segreg. De função)	Quebra de independência (após anotação de pontos) Interferência nas atividades/atribuições/informações da auditoria
	Assessoria Jurídica da Presidência		
	Assessoria de Comunicação	Comunicação institucional inadequada (danos à imagem da Presidência ou TJMA) Falha na "triagem" da comunicação aberta	Falha de comunicação aos ambientes interno e externo
	Ouvidoria		Repasse inadequado das informações Prejuízo à imagem frente à sociedade Falha na resposta das solicitações
	Gabinete Militar		Quebra de hierarquia do comando (pedidos para não punições decididas)
	Coordenadoria de Biblioteca e Arquivo	Gestão documental tem baixa relevância institucional/ estrutural	Baixo acesso às informações institucionais
	Creche Desa. Judith Pacheco		
	Gabinete dos Juizes Auxiliares		
	Cerimonial	Convites para pessoas inadequadas	Falhas de comunicação entre Presidência e autoridades Prejuízo à imagem institucional Não atendimento de protocolos
	Coordenadoria de Infância e Juventude	Não é de responsabilidade (atribuição) do judiciário Podem ocorrer falhas no cumprimento, pela não especialização no tema	
	Unidade de Acompanhamento e Aperfeiçoamento Fiscal do Sistema Carcerário		
	Coord. De Processos Adm. E Sindicâncias		Intervenções políticas podem frear apurações
	Coordenadoria de Precatórios		
	Coordenadoria de Métodos Consensuais e Solução de Conflitos	Problemas inerentes à subordinação direta	
	Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica	Problemas inerentes à subordinação direta	
Secretaria Geral	Problemas inerentes à subordinação direta		
Diretor Geral	Gabinete do Diretor Geral	Falta clareza da posição hierárquica (superior) da Diretoria Geral frente às demais Diretorias Ausência de patrocínio do Diretor Geral com as demandas das Diretorias	Segregação de função (atribuições do Gab da Pres. X Diretor Geral)
	Diretoria Judiciária		Falta de intercâmbio para estabelecimento de melhorias
	Diretoria Financeira		Falta de intercâmbio para estabelecimento de melhorias
	Diretoria do FERJ		Falta de intercâmbio para estabelecimento de melhorias
	Diretoria de Segurança Institucional		Falta de intercâmbio para estabelecimento de melhorias
	Diretoria Administrativa		Falta de intercâmbio para estabelecimento de melhorias
	Diretoria de Recursos Humanos		Falta de intercâmbio para estabelecimento de melhorias
	Diretoria de Engenharia		Falta de intercâmbio para estabelecimento de melhorias
Núcleos	Diretoria de Informática e Automação		Falta de intercâmbio para estabelecimento de melhorias Não atingimento de metas do CNJ
	Núcleo Socioambiental e o Plano de Logística Sustentável	Não realização das suas atribuições institucionais	Perda do patrocínio/liderança atuante e forte
	Núcleo de Repercussão Geral e Recursos Repetitivos		Perda do patrocínio/liderança atuante e forte
	Núcleo de Cooperação Judiciária		Perda do patrocínio/liderança atuante e forte
Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos		Perda do patrocínio/liderança atuante e forte	





## APÊNDICE D – LEVANTAMENTO DA MATRIZ DE RISCOS (RISCOS GERENCIAIS)

Comentado [JP9]: Ver "vide anterior" e ajustar

Comentado [BYK10R9]: Feito

Problema comum	Verdade	Riscos
Incapacidade de garantir direitos do cidadão do estado	Não	Problemas relacionados à imagem do TJMA
Relacionamento com a sociedade abaixo de linha ideal estimada	Sim	Falta de credibilidade Baixo desempenho
Não prestação jurisdicional com celeridade	Sim	Alta demanda Problemas relacionados à imagem do TJMA
Baixa qualidade na prestação jurisdicional	Não	Falta de credibilidade
Incapacidade de gestão dos resultados do TJMA	Sim	Baixo desempenho Falha no reconhecimento de mérito Tomada de decisão Não atingimento das metas estratégicas Perda de controles financeiros e econômicos
Desconhecimento dos processos/rotinas do TJMA	Sim	Dificuldade de comparação com outras instituições Falha dos controles Definição de metas desalinhadas a rotina Morosidade/ burocracia/ retrabalho Dificuldade de melhoria das rotinas de trabalho Atividades realizadas em duplicidade Segregação de função
Baixo uso das informações disponíveis em sistemas do TJMA	Sim	Tomada de decisão não baseada em fatos/ dados Dificuldade de gerenciar as informações Não utilização de dados em informações Baixa orientação analítica
Baixa cooperação técnica com outros TJs	Não	
Baixa capacidade de cooperação com a justiça criminal	Não	
Baixa orientação para metas nacionais do CNJ	Não	
Dificuldades em tomadas de decisão	Sim	Tomada de decisão não baseada em fatos/ dados Não utilização de dados em informações Baixa orientação analítica
Modelo de governança institucional imaturo	Sim	Cargos providos/cedidos sem argumentos mínimos (meritocracia) Descontinuidade Dificuldade de estabelecer controles internos Problemas de governança Sombreamento de papéis e responsabilidades
Baixa orientação para correções de pontos de auditoria interna	Não	
Estrutura organizacional mal dimensionada	Sim	Sobrecarga de setores "Folga" dos setores Celeridade processual Não alcance dos objetivos/metas Perda de qualidade Impacto negativo no clima organizacional Falha no orçamento



Excesso de atividades manuais e "off line"	Não	
Inadequada transparência das finanças	Não	
Inadequada transparência institucional	Não	
Baixa orientação para inovação	Sim	Queda da produtividade Celeridade Burocracia Perda de relevância institucional
Alta burocracia no acesso do usuário	Não	
Má comunicação institucional	Sim	Problema de imagem Má gestão Retrabalho Má comunicação interna (não atinge/ sensibiliza os servidores) Cultura organizacional (setores separados, cada um tem a visão apenas do seu setor)
Baixa clareza nas contratações de profissionais comissionados	Sim	Má qualidade Não entrega da demanda Piora no clima organizacional Conflitos entre profissionais Descontinuidade
Má comunicação com o cidadão	Não	
Inexistência de padrão de atendimento nas serventias	Não	
Baixo nível de controle das informações sigilosas	Sim	Descumprimento da LGPD Prejuízo à imagem Prejuízo ao servidor (sindicâncias)
Inexistência de gestão de incidentes de infraestrutura	Sim	Risco a vida e a saúde Risco a patrimônio Risco a imagem institucional
Lentidão no estabelecimento de comitês de crise	Não	
Má capacidade de alinhamento orçamentário X prioridades estratégicas	Sim	Falta de recursos Gastos inadequados Má qualidade
Desalinhamento de competências técnicas dos gestores X funções ocupadas	Sim	Não entrega da demanda Piora no clima organizacional Conflitos entre profissionais Descontinuidade
Magistrados não orientados a resultados	Não	
Processos (rotinas) finalísticos não orientados à digitalização	Não	
Tratativa de unidades ligadas à capital diferente de unidades do interior	Sim	Clima organizacional Perda de receitas Aumento de gastos Diferenciação de atendimento ao cidadão Evasão de servidores Queda da produtividade/ motivação
Baixa orientação dos servidores ao controle dos gastos	Sim	Baixa orientação dos servidores ao controle dos gastos
Baixa ergonomia institucional (saúde, conforto, segurança e produtividade)	Sim	Prejuízo a saúde, conforto, segurança e produtividade dos servidores Afastamento, faltas