



CONSELHO
NACIONAL
DE JUSTIÇA

Diretoria - Geral

CARTILHA DE GESTÃO DE RISCOS

**CARTILHA DE
GESTÃO DE RISCOS**

Brasília, agosto de 2019

1. Apresentação

A sistematização da gestão de riscos em nível institucional visa aumentar a capacidade da organização para lidar com incertezas, estimular a transparência e contribuir para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos.

Gestão de riscos é um processo contínuo e aprimorável composto por atividades coordenadas para orientar e controlar a organização quanto à mitigação de riscos que a afastam de seus objetivos institucionais.

Para aprofundamento no tema ou obtenção de informações mais detalhadas, os gestores podem consultar o Manual de Gestão de Riscos do CNJ.

1.1 Benefícios:

- Aumento da probabilidade de atingir os objetivos;
- Melhora na identificação de oportunidades e ameaças;
- Melhora na governança;
- Aumento na confiança das partes interessadas;
- Melhora dos controles;
- Melhora na eficácia e eficiência operacional;
- Prevenção de perdas e gestão de incidentes;
- Minimização de perdas;
- Aumento da aprendizagem organizacional;
- Aumento da resiliência da organização;
- Estabelecimento de base confiável para a tomada de decisão e planejamento.

1.2 Ranking da Gestão de Riscos dos Processos de Trabalho:

A identificação dos processos de trabalho que devem ser priorizados para fins de gerenciamento dos riscos deve seguir a seguinte análise:

$$P = RE * Mat / M$$

FATORES	PONTOS DE ESCALA			
	1	2	3	4
RELEVÂNCIA DO PROCESSO DE TRABALHO (RE)	O processo de trabalho tem pouca relevância para a realização dos objetivos-chave da organização (macroprodutos, macroobjetivos ou resultados finalísticos).	O processo de trabalho tem média relevância para a realização dos objetivos-chave da organização.	O processo de trabalho tem alta relevância para a realização dos objetivos-chave da organização.	O processo de trabalho tem relevância muito alta para a realização dos objetivos-chave da organização.
MATERIA-LIDADE (Mat)	Menos de 2,0% do orçamento anual.	De 2,0% a 10,0% do orçamento anual.	De 10,0% a 20,0% do orçamento anual.	Mais de 20,0% do orçamento anual.
MATURIDADE DO PROCESSO DE TRABALHO (M)	<p>O processo de trabalho não foi modelado ou sua modelagem não é utilizada para seu gerenciamento.</p> <p>Os resultados acontecem graças a iniciativas individuais.</p> <p>Padrões de entrega de produtos e serviços não existem ou são ignorados.</p> <p>Prática de “apagar incêndios”.</p>	<p>O processo de trabalho foi modelado e sua modelagem é de conhecimento dos servidores que executam o processo.</p> <p>Produtos e serviços costumam atender aos padrões de entrega, mas falhas significativas ainda acontecem.</p>	<p>A gestão do processo de trabalho é feita com base em modelagem e em indicadores avaliados periodicamente</p> <p>Métodos e tecnologias de gestão concentrados no nível gerencial.</p> <p>Produtos e serviços atendem aos padrões de entrega na grande maioria das vezes.</p>	<p>A gestão do processo de trabalho é feita com base em modelagem e com medição de desempenho plenamente incorporada.</p> <p>Métodos e tecnologias de gestão amplamente utilizados pelos servidores da área.</p> <p>Muito raro algum produto ou serviço não atender aos padrões de entrega.</p>

2. Papéis e Responsabilidades

COMITÊ DA GESTÃO DE RISCOS (CGR)	COMITÊS SETORIAIS DE RISCOS (CSR)	GESTORES DE RISCOS (GR)
<p>Competência:</p> <p>Identificação do Contexto Geral;</p> <p>Método a ser utilizado para priorizar os objetivos estratégicos, os processos de trabalhos e os projetos que devem ter os riscos gerenciados;</p> <p>Monitoramento e análise crítica (metodologia, atividades, riscos, planos de tratamento de riscos, controles, etc.);</p> <p>Comunicação às partes interessadas e compartilhamento de informações, observada a classificação quanto ao sigilo</p> <p>Composição:</p> <p>A ser instituído por ato do Diretor-Geral, representantes da:</p> <p>Secretaria de Auditoria (SAU);</p> <p>Secretaria Geral (SG);</p> <p>Departamento de Gestão Estratégica (DGE);</p> <p>Diretoria-Geral (DG);</p> <p>Assessoria Jurídica (AJU);</p> <p>Secretarias de Gestão de Pessoas, de Administração e de Orçamento e Finanças;</p>	<p>Competência:</p> <p>Apoio às atividades do CGR, especialmente quanto ao Monitoramento, Análise Crítica e Comunicação.</p> <p>Composição:</p> <p>A ser instituído por ato do Diretor-Geral nas áreas de pessoal, orçamento e licitações e contratos.</p>	<p>Competência:</p> <p>Pessoa ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar e identificar o risco, por meio de análise e verificação.</p> <p>Composição:</p> <p>A ser instituído por ato do Diretor-Geral:</p> <p>Responsáveis por um processo, atividade ou ação de plano institucional;</p> <p>Gestores de processos de trabalho;</p> <p>Gestores de projetos;</p> <p>Gestores de contratos;</p> <p>Gestores de nível operacional;</p> <p>Titular de unidade integrante da estrutura orgânica do CNJ;</p> <p>Pessoa ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar o risco.</p>

3. Como gerenciar um processo de gestão de riscos?



O primeiro passo para o gerenciamento de processos de Gestão de Risco será **estabelecer o contexto**. Neste momento a equipe executora do gerenciamento deve se organizar para estabelecer os fatores, definir as categorias de eventos e respectivos desdobramentos dos contextos e definir os critérios de riscos para os quais os riscos deverão ser geridos.

O segundo passo é a **identificação dos riscos**. Essa atividade tem o propósito de conhecer quais riscos podem influenciar o cumprimento dos objetivos do Processo de Trabalho, dos Objetivos Estratégicos ou do Projeto.

O terceiro passo é a **análise de risco**. A equipe irá mensurar os eventos de risco, definindo o Nível do Risco Inerente a partir dos níveis de probabilidade e de impacto.

O quarto passo é a **avaliação de risco**. A partir dos riscos identificados, a equipe irá definir as medidas de tratamento a ser implementada, podendo ser: aceitar, mitigar, transferir ou evitar.

O quinto passo é o **tratamento de risco**. É o momento de definir como cada opção de tratamento será implementada.

O sexto e último passo é o **monitoramento e análise crítica**. É o momento de monitorar regularmente e sugerir melhorias durante todas as atividades do processo de Gestão de Riscos.

4. Identificação dos riscos

- Propósito: Conhecer quais riscos podem influenciar o cumprimento dos objetivos do Processo de Trabalho, dos Objetivos Estratégicos ou do Projeto.
- Processo de trabalho: conjunto de atividades executadas para atingir um objetivo.
- Subprocesso de trabalho: desdobramento do processo de trabalho. Seu produto visa atender o objetivo do processo de trabalho.
- Objetivo: aquilo que se pretende alcançar com o processo de trabalho.
- Passos para a identificação:
 - levantamento dos Subprocessos de cada Processo de Trabalho ;
 - identificar o objetivo de cada Processo e Subprocesso de trabalho mapeado;
 - identificar as atividades relevantes de cada Subprocesso de Trabalho mapeado; e
 - identificar os riscos relacionados às atividades relevantes de cada Subprocesso de Trabalho mapeado.

A identificação de riscos requer:

- Um objetivo a ser alcançado claramente definido;
- Identificação dos eventos que podem impactar esse objetivo;
- Suas causas (ou fatores de risco); e
- Suas consequências em termos de impacto no objetivo.



Devido a **causa/fonte de risco**, poderá acontecer **descrição do evento**, o que poderá levar a **descrição do impacto, consequência, efeito**, impactando na dimensão de objetivo impactada.

5. Análise e Avaliação de Riscos

- Propósito: definir o Nível do Risco Inerente, que será descoberto a partir da multiplicação do nível de probabilidade pelo nível de impacto. Ou seja, quanto maior a probabilidade e maior o impacto, maior será o nível do risco.
- A probabilidade está associada às chances de o evento acontecer.
- O impacto está associado às consequências do evento ocorrido.

Nível de risco = Probabilidade x Impacto

Para aplicar os níveis de probabilidade e impacto, o Gestor de Risco deverá utilizar as escalas da tabela a seguir, aprovadas pelo Comitê de Gestão de Riscos.

Escala de probabilidades

Descritor	Descrição	Nível
Muito Baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica para a manutenção do processo, não há histórico disponível de sua ocorrência...	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico conhecido de sua ocorrência por parte dos principais gestores e operadores do processo...	2
Média	Evento esperado, que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo...	3
Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual ou conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo...	4
Muito Alta	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo...	5

Escala de Impactos

Descritor	Descrição	Nível
Muito Baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem ou relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).	1
Baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos pequenos nos objetivos...	2
Médio	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas, causando impactos significativos nos objetivos..., porém recuperáveis.	3
Alto	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos...	4
Muito Alto	Paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos irreversíveis nos objetivos...	5

Após estabelecidos os níveis de Probabilidade e Impacto, de acordo com as tabelas disponibilizadas, torna-se possível multiplicá-los para, enfim, encontrar o Nível de Risco Inerente, conforme tabela a seguir:

Matrix Impacto x Probabilidade e Níveis de Risco

		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

Em síntese, o Nível de Risco será classificado em:

- Extremo - risco absolutamente inaceitável;
- Alto - risco aceitável com necessidade de monitoramento;
- Médio - risco aceitável; e
- Baixo - risco que provoca oportunidade.

6. Tratamento dos riscos

- Propósito: implementar um ou mais controles para modificar os níveis de risco. Para isso, é indicado observar as seguintes opções:



- **Evitar Riscos:** Consiste em descontinuar a atividade que gera o risco.
- **Transferir Riscos:** Consiste em compartilhar ou transferir o risco a terceiros. Ocorre na contratação de seguros, por exemplo. Alguns riscos não são transferíveis, principalmente o de reputação e imagem.
- **Aceitar Riscos:** Consiste em tolerar o risco sem tomar qualquer ação, seja porque o risco é baixo, ou porque o custo de tratar o risco é muito maior que o benefício.
- **Mitigar Riscos:** É a resposta adotada para a maior parte dos riscos. Consiste na adoção de ações para tratar a possibilidade ou o impacto do risco, ou ainda ambos. Essas ações adotadas são chamadas de “**controles internos**”.

Políticas e procedimentos adotados para manter os riscos dentro dos níveis aceitáveis

7. Monitoramento dos riscos

- Propósito: monitorar regularmente e sugerir melhorias durante todas as atividades do processo de Gestão de Riscos.
- Finalidades:
 - Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação;
 - Obter informações adicionais para melhorar a avaliação dos riscos;
 - Analisar os eventos, as mudanças e aprender com o sucesso ou fracasso do tratamento do risco;
 - Detectar mudanças nos contextos interno e externo, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem exigir a revisão da forma de tratar os riscos e as propriedades; e
 - Identificar os riscos emergentes, que poderão surgir após o processo de análise crítica, reiniciando o ciclo do processo de gestão de riscos.

8. Comunicação

- Propósito: auxiliar todas as atividades do processo de Gestão de Riscos, de forma a permitir a comunicação eficiente, bem como a consulta às informações pertinentes ao exercício de cada uma das atividades.
- Objetivo: facilitar a troca de informações, levando em consideração os aspectos de confidencialidade, integridade e confiabilidade.
- Comunicação e consulta às partes interessadas é mantida durante todas as fases do processo de gestão de riscos.

Formulário de Registro de Riscos

- Todos os passos para correto preenchimento estão dispostos no Manual de Gestão de Risco.

		REGISTRO DE RISCOS											
		1 - Nome do processo: Gestão de Pessoas Objetivo do Processo de Trabalho:		3 - Compilado por:		5 - Data:		7 - Legenda nível de risco			17 - Diretriz		
2 - Nome do Sub Processo de Trabalho: Inclusão no Auxílio-Transporte Objetivo do processo: Conceder o benefício de auxílio-transporte ao servidor conforme normativo vigente		10 - Fonte-Causas		11 - Consequências		12 - Prob. 13 - Impacto 14 - Nível		15 - Descrição		16 - Risco Residual			
4 - Analisado por:		9 - Eventos		11 - Consequências		12 - Prob. 13 - Impacto 14 - Nível		15 - Descrição		16 - Risco Residual			
8 - Atividades relevantes		9 - Eventos		10 - Fonte-Causas		11 - Consequências		12 - Prob. 13 - Impacto 14 - Nível		15 - Descrição		16 - Risco Residual	
9 - Atividades relevantes		9 - Eventos		10 - Fonte-Causas		11 - Consequências		12 - Prob. 13 - Impacto 14 - Nível		15 - Descrição		16 - Risco Residual	
Preencher formulário de inclusão	1	Erro no preenchimento do formulário de inclusão pelo solicitante	Ausência de instruções formalizadas para preenchimento do formulário.	Impossibilidade de análise da solicitação; Necessidade de solicitar novas informações ao servidor.	3	2	6	Manual para preenchimento do formulário; Realização de palestras para orientação dos servidores.	5 A	0,4	2,4	Agente Médico: Manter o controle	
Analisar formulário	2	Considerar apaga solicitação com erros ou pendências	Falta de capacitação do servidor que analisa a solicitação; Desmotivação; e Ausência de instruções formalizadas para efetuar a análise.	Aprovação de solicitação que não atenda ao normativo interno.	2	3	6	Realização de treinamento para os servidores da unidade; Utilização de Check-list para análise; Edição de manual de procedimentos de análise.					
Analisar data de início de vigência do benefício e valor a ser pago	3	Erro na definição da data de início de vigência do benefício	Falta de capacitação do servidor; e Utilização de informação desatualizada para análise.	Pagamento a menor ou a maior para o servidor.	2	2	4	Realização de treinamento para os servidores da unidade; Utilização de Check-list para análise.					
Analisar (pela SGP, para fins de deferimento) valor a ser pago	4	Erro no cálculo do valor a ser pago	Falta de capacitação do servidor; e Ausência de controles internos para análise.	Pagamento a menor ou a maior para o servidor.	2	2	4	Realização de treinamento para os servidores da unidade; Utilização de Check-list para análise.					
Analisar (pela SGP, para fins de deferimento)	5	Não perceber falha na análise feita pela SGP.	Ausência de controles internos para análise pela SGP.	Deferimento de benefício que não atenda aos requisitos normativos.	1	2	2	Utilização de checklist para análise.					
Cadastrar no Sistema de Gestão de Recursos Humanos	6	Cadastrar no Sistema de Gestão de Recursos Humanos	Sistema obsoleto; Falta de capacitação do servidor; e Ausência de controles internos para preenchimento.	Não ocorrência do pagamento nos meses subsequentes.	1	2	2	Realização de treinamento para os servidores da unidade; Utilização de Check-list para análise; Procedimentos periódicos de atualização do sistema SGRH.					

