



Poder Judiciário

Conselho Nacional de Justiça

MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DA DIRETORIA-GERAL DO
CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Brasília/DF

Agosto/2019

SUMÁRIO

Sumário

1. Introdução.....	3
2. Objetivos da Gestão de Riscos no CNJ	4
3. Metodologia da Gestão de Riscos no CNJ	4
4. Atuação do Comitê de Gestão de Riscos.....	6
5. Passo-a-passo da Gestão de Riscos	13
6. Anexos.....	49

1. Introdução

O Conselho Nacional de Justiça - CNJ, na busca pela excelência no exercício de suas competências, tem adotado estratégias que possibilitem maximizar a efetividade de suas ações.

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

As melhores práticas internacionais de gestão, as Normas Técnicas Brasileiras e as orientações e decisões do Tribunal de Contas da União, recomendam a adoção de sistemas de gerenciamento de riscos associados aos processos de planejamento, de tomada de decisão e de execução dos trabalhos relevantes, de modo a garantir que as finalidades públicas sejam alcançadas, com o máximo de valor para a população.

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

Com isso, a Diretoria-Geral - DG do CNJ, a partir de 2016, no âmbito do processo de planejamento estratégico do CNJ, lançou mão de iniciativas visando à construção da gestão de riscos em seus processos de trabalho, consistindo o presente Manual no resultado do amadurecimento do tema no âmbito da organização.

Assim, a gestão de riscos partiu de um exercício prático realizado pelas unidades vinculadas à DG, por meio de uma autoavaliação dos processos de trabalho, tendo sido identificados os objetivos, as atividades relevantes, os riscos dos processos de trabalho, bem como os controles para mitigá-los

Dessa forma, as unidades da DG puderam avaliar criticamente as atividades desempenhadas e estabelecer mecanismos de controle apropriados.

A publicação deste Manual tem por finalidade consolidar a experiência, a sistematização da gestão de riscos, a fim de que haja uma constante e regular aplicação pelos diversos gestores.

Assim, o presente Manual, além de cumprir o papel de sistematização da gestão de riscos no âmbito da DG, propõe-se a ser um referencial para o trabalho do conjunto de unidades do CNJ.

2. Objetivos da Gestão de Riscos no CNJ

A gestão de riscos no CNJ tem como objetivo auxiliar a tomada de decisão, com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos estratégicos.

Conceitua-se risco como a possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos.

3. Metodologia da Gestão de Riscos no CNJ

A metodologia de gestão de riscos no CNJ adotou como fundamentos teóricos, principalmente, as recomendações da Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR ISO 31000:2009, Gestão de riscos: princípios e diretrizes – e o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU.

Assim, como instrumento da gestão de riscos o CNJ adotará o presente Manual de Gestão de Riscos.

A Gestão dos Riscos no CNJ será conduzida pela seguinte estrutura:

I – Comitê de Gestão de Riscos (CGR);

II – Comitês Setoriais de Riscos (CSR); e

III – Gestores de Riscos (GR).

Compete ao Comitê de Gestão de Riscos a identificação do Contexto Geral, do método a ser utilizado para priorizar os objetivos estratégicos, os processos de trabalhos e os projetos que devem ter os riscos gerenciados. Ainda, compete ao Comitê o monitoramento e a análise crítica, que consiste no acompanhamento e na verificação do desempenho de elementos da gestão de riscos, abrangendo a metodologia, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos de interesse. Por fim, cabe ao CGR a etapa de Comunicação, que se refere à identificação das partes interessadas e ao compartilhamento de informações relativas à gestão de riscos sobre determinado objeto, observada a classificação da informação quanto ao sigilo.

O CGR é instituído por ato do Diretor-Geral e é composto por representantes da Secretaria de Auditoria (SAU), da Secretaria Geral (SG), do Departamento de Gestão Estratégica (DGE), da Diretoria-Geral (DG), da

Assessoria Jurídica (AJU) e das Secretarias de Gestão de Pessoas, de Administração e de Orçamento e Finanças.

Os Comitês Setoriais de Riscos (CSR) é instituído por ato do Diretor-Geral, nas áreas de pessoal, orçamento e licitações e contratos, e apoiarão às atividades do Comitê Gestor de Riscos, especialmente quanto às etapas de Monitoramento, Análise Crítica e Comunicação.

O Gestor de Risco é a pessoa ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar um risco. Tem a atribuição de executar as atividades do processo de gestão de riscos dos objetos de gestão sob sua responsabilidade. Os gestores de riscos serão instituídos por ato do Diretor-Geral e podem ser: responsáveis por um processo, atividade ou ação de plano institucional; gestores de projetos; gestores de contratos; gestores de nível operacional; titular de unidade integrante da estrutura orgânica do CNJ.

4. Atuação do Comitê de Gestão de Riscos

1ª Providência – Identificação do Contexto Geral

A identificação do Contexto Geral deve levar em consideração a maturidade da Política de Gestão de Riscos do CNJ.

A identificação do Contexto Geral tem como propósito:

- a) estabelecer os contextos (fatores) internos e externos;
- b) definir as categorias de eventos e respectivos desdobramentos dos Contextos; e
- c) definir os critérios de riscos para os quais os riscos deverão ser geridos (Escala de Probabilidade e de Impacto, Matriz de Impacto x Probabilidade, Tabelas de Definição da Eficácia do Controle Existente e de Diretriz para Priorização do Tratamento de Riscos).

A definição dos fatores servirá de insumo às atividades de identificação e tratamento dos riscos, bem como de facilitação ao entendimento do Passo a Passo consignados no Manual de Gestão de Riscos.

Devido à complexidade intrínseca à atividade de identificação do Contexto Geral, recomenda-se o envolvimento de todas as partes interessadas no processo de Gestão dos Riscos, independentemente do nível hierárquico ou da área de atuação.

2ª Providência – Identificação do método a ser utilizado para priorizar os objetivos estratégicos, os processos de trabalhos e os projetos que devem ter os riscos gerenciados:

O Comitê de Gestão de Riscos poderá indicar método(s) específico(s) para priorização dos objetivos estratégicos, dos processos de trabalho e dos projetos que devem ter os riscos gerenciados.

O investimento no gerenciamento dos riscos deve ser maior nos objetos que mais entregam ou devem entregar valor para as partes interessadas, bem como nas atividades de suporte que podem estar limitando a capacidade de entrega dos processos finalísticos.

Para melhor conhecer os objetivos estratégicos, sugere-se avaliar o Mapa Estratégico do Conselho Nacional de Justiça, o qual possibilita conhecer “os macroprocessos” do CNJ.



Os macroprocessos constantes do Mapa Estratégico não indicam a estrutura organizacional do CNJ para fazer os processos funcionarem, mas permitem a visualização dos Objetivos Estratégicos e o que se espera de cada um dos referidos objetivos.

A Secretaria de Auditoria (SAU) utiliza o Mapa Estratégico do CNJ com o desdobramento dos macroprocessos em Objetivos Estratégicos para identificar os Processos Auditáveis.

Os Processos Auditáveis podem ser considerados pela gestão como Processos de Trabalho.

Assim, para conhecer os Processos Auditáveis adotados pela SAU é importante verificar o desdobramento de cada macroprocesso em Objetivos Estratégicos, conforme tabela a seguir:

	Macroprocesso	Desdobramento do Macroprocesso em Objetivos Estratégicos	Processos Auditáveis (Processos de Trabalho)
--	---------------	--	--

Mapa Estratégico	Diagnóstico e Gestão Estratégica	Aperfeiçoar a gestão das políticas judiciárias e outros instrumentos de governança do CNJ e do Poder Judiciário.	- Apoio Jurisdicional; - Governança Corporativa; - Governança de Pessoas; - Governança de TIC; - Governança de Aquisições; - Governança Orçamentária e Financeira; - Governança de Políticas Judiciárias; - Processo de Contas Anual; e - Governança de Segurança Institucional.
		Realizar e incentivar pesquisas, estudos e diagnósticos sobre o Poder Judiciário.	- Elaboração de Pesquisas.
	Justiça Criminal, Desjudicialização e Cidadania	Promover os direitos de cidadania, no âmbito do Poder Judiciário, com vistas ao fortalecimento do Estado Democrático de Direito.	- Sistema Carcerário; e - Infância e Juventude.
	Comunicação Institucional	Estimular a comunicação interna, a integração e a colaboração no âmbito do CNJ, e ampliar a divulgação externa das ações institucionais.	- Gestão da Comunicação Institucional.
	Orçamento, Finanças e Infraestrutura	Garantir Infraestrutura adequada ao funcionamento do CNJ.	- Aquisições e Contratos; - Fiscalização de Aquisições e Contratações; - Gestão de Serviços (Segurança, Transportes, Predial, Limpeza, Secretariado, Copeiragem); - Gestão de Bens; - Segurança Institucional; e - Gestão Documental.
		Aprimorar o acompanhamento da execução orçamentária e financeira dos órgãos do Poder Judiciário.	- Planejamento, Gerenciamento e Execução Orçamentária e Financeira; e - Gestão Contábil.
	Tecnologia da Informação e Comunicação	Articular o aperfeiçoamento da governança e da gestão da tecnologia da informação e comunicação.	- Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (atendimento ao usuário, desenvolvimento, manutenção e sustentação de sistemas e outros).
		Estimular a integração, a interoperabilidade e o desenvolvimento colaborativo dos sistemas de informação.	- Execução de Políticas Nacionais.
	Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho	Implantar ações que promova a saúde e a qualidade de vida no trabalho, de forma integrada e contínua.	- Provisão e Vacância de Cargos Públicos e Pensões; - Direitos e Vantagens; - Capacitação de Servidores e Magistrados;

			- Processamento da Folha de Pagamento; - Programas de Qualidade de Vida no Trabalho; e - Acessibilidade.
Inovação e Sustentabilidade	Favorecer a melhoria e a integração dos processos organizacionais do Conselho Nacional de Justiça.		- Gestão de Processos.
	Fomentar práticas de sustentabilidade, racionalização dos recursos públicos e redução do passivo ambiental.		- Governança Corporativa (responsabilidade socioambiental).
	Incentivar a disseminação de conhecimento e boas práticas no âmbito do Poder Judiciário.		- Capacitação de Servidores do Poder Judiciário.

A identificação dos Processos Auditáveis pela SAU decorre da necessidade de dar cumprimento à Resolução CNJ nº 171/2013, que determina a elaboração e aprovação do Plano Anual de Auditoria.

Portanto, o Comitê de Gestão de Riscos poderá utilizar a referida tabela, a qual vincula Processos Auditáveis a Objetivos Estratégicos, podendo utilizar o Processo Auditável como Processo de Trabalho, com definição do(s) respectivo(s) Subprocessos, independentemente de os Processos de Trabalho terem sido mapeados, por exemplo:

Macroprocesso	Desdobramento do Macroprocesso em Objetivos Estratégicos	Processos Auditáveis (Processos de Trabalho)	Sub Processos (desdobramento do Processo de Trabalho)
Orçamento, Finanças e Infraestrutura	Garantir Infraestrutura adequada ao funcionamento do CNJ.	- Aquisições e Contratos; - Fiscalização de Aquisições e Contratações; - Gestão de Serviços (Segurança, Transportes, Predial, Limpeza, Secretariado, Copeiragem);	

		<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de Bens; - Segurança Institucional; e - Gestão Documental. 	
	<p>Aprimorar o acompanhamento da execução orçamentária e financeira dos órgãos do Poder Judiciário.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento, Gerenciamento e Execução Orçamentária e Financeira; e - Gestão Contábil. 	

O mencionado Comitê poderá identificar métodos diferentes para priorizar os objetivos estratégicos, os processos de trabalhos e os projetos que devem ter os riscos gerenciados.

Assim, por exemplo, o Comitê poderá indicar a adoção de fatores, que após aplicados e somados os valores respectivos possibilitam a elaboração de *ranking* em ordem decrescente de pontuação, tais como:

a) 1º Fator: relevância estratégica do objetivo estratégico, do processo de trabalho ou projeto – inclui a definição de quais áreas, funções ou atividades são relevantes para a realização dos objetivos-chave do CNJ, às vezes denominados macroprodutos, macro-objetivos ou resultados finalísticos.

Para estimar este fator é possível valer-se de entrevistas com pessoas de segmentos representativos das partes interessadas, responsáveis pela governança e administradores do CNJ, bem como de análises internas para verificar o grau de importância de cada objetivo estratégico, processo de trabalho ou projeto para o sucesso da estratégia.

b) 2º Fator: materialidade – indica a representatividade dos recursos financeiros alocados ao objetivo estratégico, ao processo de trabalho ou ao projeto; e

c) 3º Fator: maturidade do objetivo estratégico, do processo de trabalho e do projeto – indica a consistência das práticas de gestão adotadas para implementação do objetivo estratégico, dos processos de trabalho ou do projeto e o atendimento dos produtos e serviços a padrões de entrega estabelecidos.

Como fontes de informação para estimar este fator estão:

- c.1) os relatórios de desempenho dos processos, dos gerentes e dos servidores responsáveis pelo processo;
- c.2) as pesquisas de satisfação com clientes internos e externos do processo;
- c.3) as reclamações recebidas pela Ouvidoria; e
- c.4) os trabalhos da auditoria interna e do Tribunal de Contas da União (TCU).

Os citados fatores devem ser aplicados por meio de escalas apropriadas, conforme exemplo constante do quadro¹a seguir:

FATORES	PONTOS DE ESCALA			
	1	2	3	4
RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA DO OBJETIVO DO PROCESSO DE TRABALHO OU DO PROJETO	O objetivo estratégico, o processo de trabalho ou o projeto tem pouca relevância para a realização dos objetivos-chave da organização (macroprodutos, macro-objetivos ou resultados finalísticos).	O objetivo estratégico, o processo de trabalho ou o projeto tem média relevância para a realização dos objetivos-chave da organização.	O objetivo estratégico, o processo de trabalho ou o projeto tem alta relevância para a realização dos objetivos-chave da organização.	O objetivo estratégico, o processo de trabalho ou o projeto tem relevância muito alta para a realização dos objetivos-chave da organização.
MATERIALIDADE	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.

¹ O quadro foi extraído da figura 9 do Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (SEGECEX/COGER-Abril/2018), com adaptações para incluir os objetivos estratégicos e os projetos.

MATURIDADE DO OBJETIVO ESTRATÉGICO, DO PROCESSO DE TRABALHO OU DO PROJETO	O objetivo estratégico, o processo de trabalho ou o projeto não foi modelado ou sua modelagem não é utilizada para seu gerenciamento.	O processo, o objetivo estratégico ou o projeto foi modelado e sua modelagem é de conhecimento dos servidores que executam o processo.	A gestão do objetivo estratégico, do processo de trabalho ou do projeto é feita com base em modelagem e em indicadores avaliados periodicamente.	A gestão do objetivo estratégico, do processo de trabalho ou do projeto é feita com base em modelagem e com medição de desempenho plenamente incorporada.
	Os resultados acontecem graças a iniciativas individuais.	Produtos e serviços costumam atender aos padrões de entrega, mas	Métodos e tecnologias de gestão concentrados no nível gerencial.	Métodos e tecnologias de gestão amplamente utilizados pelos servidores da área.
	Padrões de entrega de produtos e serviços não existem ou são ignorados.	falhas significativas ainda acontecem.	Produtos e serviços atendem aos padrões de entrega na grande maioria das vezes.	Muito raro algum produto ou serviço não atender aos padrões de entrega.
	Prática de “apagar incêndios”.			

O *ranking* dos objetivos estratégicos, dos processos de trabalho e dos projetos pode ser feito com base num índice, por exemplo, Índice de Prioridade dos Objetivos Estratégicos, do Processo de Trabalho ou dos Projetos, assim representado:

$$P = RE * Mat / M$$

Onde:

P é a prioridade dos objetivos estratégicos, do processo de trabalho ou dos projetos;

RE é a relevância estratégica dos objetivos estratégicos, do processo de trabalho ou dos projetos;

Mat é a materialidade dos objetivos estratégicos, do processo de trabalho ou dos projetos; e

M é a maturidade dos objetivos estratégicos, do processo de trabalho ou do projeto.

É importante ressaltar que outros métodos para priorizar os Objetivos Estratégicos, os Processos de Trabalho ou os Projetos podem ser indicados, por exemplo:

- a) na abordagem baseada em riscos realizada pela Secretaria de Auditoria;
- b) no alinhamento do processo de trabalho com o planejamento estratégico do CNJ;
- c) no impacto dos objetivos estratégicos, do processo de trabalho do projeto em caso de incidente;
- d) no custo dos objetivos estratégicos, do processo de trabalho ou do projeto; ou

Como visto, ressalta-se que o gerenciamento de riscos deve envolver tanto os processos de trabalho, quanto os objetivos estratégicos e os projetos

Produto Gerado: Identificação e indicação do método a ser utilizado para priorizar os objetivos estratégicos, os processos de trabalho e os projetos que devem ter os riscos gerenciados.

3ª Providência – Elaboração da Matriz de Identificação de Responsabilidades, Anexo I.

4ª Providência – Elaboração do formulário Registro de Risco, Anexo II.

5. Passo-a-passo da Gestão de Riscos

1º Passo – Priorização dos objetivos estratégicos, dos processos de trabalho e dos projetos que devem ter os riscos gerenciados.

A identificação dos objetivos estratégicos, dos processos de trabalho e dos projetos que devem ser priorizados para fins de gerenciamento dos riscos é atividade que deve ser executada pelo(s):

- a) DGE, no caso de Objetivos Estratégicos;
- b) Gestores de Processos de Trabalho, no caso de processos de trabalho;
- e
- c) Servidores responsáveis pela implementação de projetos.

Para identificação, o DGE, os gestores de processos de trabalho e os servidores responsáveis por projetos devem aplicar o Método de Priorização dos Objetivos Estratégicos, do Processo de Trabalho ou do Projeto aprovado pelo Comitê de Gestão de Riscos.

Produto Gerado: *ranking* dos objetivos estratégicos, dos processos de trabalho e dos projetos que devem ter os riscos gerenciados

NA PRÁTICA

1º Exercício: Aplicação do método de priorização dos objetivos estratégicos, do processo de trabalho ou do projeto e elaboração do *ranking* dos processos de trabalho que devem ter o risco gerenciado.

É importante ressaltar que os exemplos adotados neste manual levarão em consideração apenas os Processos de Trabalho.

Aplicou-se o método adotado no Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU).

Para este exercício adotou-se os processos de trabalho da Secretaria de Auditoria, tendo sido utilizado o Método de Priorização de Processo do Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU e adaptado à realidade da Secretaria de Auditoria do Conselho Nacional de Justiça (SAU/CNJ) para identificação dos processos de trabalhos que terão os riscos gerenciados:

FATORES	PONTOS DE ESCALA			
	1	2	3	4
RELEVÂNCIA DO PROCESSO DE TRABALHO	O processo de trabalho tem pouca relevância para a realização dos objetivos-chave da organização (macroprodutos, macro-objetivos 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.
MATERIALIDADE	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	<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>

Os processos de trabalho da SAU/CNJ são os seguintes:

- a) elaborar planejamento de auditoria baseada em riscos;
- b) elaborar planejamento padrão de auditoria;
- c) elaborar Achado;
- d) analisar resposta do auditado; e
- e) realizar monitoramento das recomendações.

Conforme indicado anteriormente, o *ranking* dos processos de trabalho da SAU/CNJ foi elaborado com fundamento no método adotado no Referencial Básico do TCU, assim representado:

$$P = RE * Mat / M$$

Onde:

P é a prioridade do processo de trabalho;

RE é a relevância estratégica do processo de trabalho;

Mat é a materialidade do processo de trabalho; e

M é a maturidade do processo de trabalho.

Aplicando o referido método temos:

Processo de Trabalho	Relevância (RE)	Materialidade (Mat)	Maturidade (M)	Nota Final
Elaborar Planejamento de Auditoria baseada em Riscos	4	1	2	2
Elaborar Planejamento Padrão de Auditoria	3	1	1	3
Elaborar Achado	4	1	1	4
Elaborar Relatório Final de Auditoria	4	1	3	1,3332
Realizar Monitoramento das Recomendações	3	1	2	1,5

Com fundamento no citado método, o *ranking* dos Processos de Trabalho da Secretaria de Auditoria que devem ter o gerenciamento de riscos será:

- a) elaborar Achado;
- b) elaborar Planejamento Padrão de Auditoria;
- c) elaborar Planejamento de Auditoria Baseada em Riscos;
- d) realizar Monitoramento das Recomendações; e
- e) elaborar Relatório final de Auditoria.

Como visto, o método aplicado identificou como processo prioritário o 'Processo de Trabalho Elaborar Achado', o qual será utilizado neste exercício como exemplo de processo de trabalho a ser submetido ao gerenciamento de risco.

2º Passo – Identificação das responsabilidades no processo de identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento de riscos e a respectiva comunicação de resultados.

Para definição das responsabilidades no processo de identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento de riscos e a respectiva comunicação de resultados, o Gestor do Processo de Trabalho², do Objetivo Estratégico³ ou do Projeto⁴ que realizará a gestão do risco deverá preencher o formulário Matriz de Identificação de Responsabilidades, conforme modelo indicado no Anexo I deste Manual.

A referida matriz apresenta a relação entre papéis desempenhados e atividades ou documentos a serem entregues para um determinado projeto.

A matriz deve ser preenchida observando os seguintes papéis-chave de responsabilidade:

- a) R – Responsável pela execução: é efetivamente quem executa a atividade;
- b) A – Autoridade para aprovar: é o papel do responsável pelo aceite formal da tarefa ou produto entregue. Este pode delegar a função para outros profissionais, entretanto ele é quem se responsabiliza pelo recebimento do trabalho;
- c) C – Consultado: pessoa detentora de informação ou conhecimento capaz de agregar valor ou é essencial para a implementação; e

² Considera-se Gestor de Processo de Trabalho: a Unidade Orgânica detentora da responsabilidade pela elaboração dos controles internos do Processo de Trabalho.

³ Considera-se Gestor do Objetivo Estratégico: O Departamento de Gestão Estratégica (DGE) que conduz o acompanhamento do Planejamento Estratégico do órgão.

⁴ Considera-se Gestor do Projeto: o servidor ou a Unidade Orgânica designada para conduzir a implantação do Projeto.

- d) I – Informado: a pessoa ou grupos de pessoas que precisam ser notificados de resultados ou ações tomadas, mas não precisam estar envolvidos no processo de tomada de decisão.

NA PRÁTICA

2º Exercício: preenchimento da Matriz de Identificação de Responsabilidades para o Processo de Trabalho Elaborar Achado.

Após relacionar os Processos de Trabalho prioritários que devem ter o risco gerenciado, o Gestor do Processo de Trabalho deverá preencher a Matriz de Identificação de Responsabilidade.

Para o exemplo adotado neste Manual, o preenchimento da matriz ficará cargo da Secretaria de Auditoria, no entanto, no dia a dia, deve ser preenchida pelo Gestor de Processos de Trabalho, de Objetivo Estratégico ou de Projeto.

Assim, é necessário incluir nas colunas A, B e C da matriz as siglas a seguir relacionadas em relação a cada uma das atividades indicadas na primeira coluna, dependendo da responsabilidade envolvida:

- a) R – Responsável pela execução;
- b) A – Autoridade para aprovar;
- c) C – Consultado; e
- d) I – Informado.

Além disso, é necessário incluir nas colunas D, E e F da referida matriz, o nome dos servidores envolvidos, evitando-se a utilização de cargos ou descrições genéricas, conforme matriz a seguir:

Matriz de Identificação de Responsabilidades

Atividades	Responsáveis					
	Comitê de Gestão de Riscos (A)	Diretor Secretário ou equivalente (B)	Coordenador, Chefe de Seção ou Assessor (C)	Nome 1 (D) Comitê	Nome 2 (E)	Nome 3 (F)
				Comitê	Servidor A	Servidor B
Estabelecer Contexto Específico	I	I	A/C	R	C	C
Identificar os Riscos	I	I	I	C	C	R
Analisar os Riscos	I	I	I	C	C	R
Avaliar os Riscos	I	I	I	A	R	C
Tratar os Riscos	I	I	I	A	R	C
Elaborar o Plano de Tratamento de Riscos	I	I	A	C	R	C
Monitoramento e Análise Crítica	R/I	C	C	R	C	C
Comunicar e Consultar	R/I	C	C	R	C	C
Capacitar Envolvidos	R/A	C	C	C	C	C

Produto Gerado: Matriz de Identificação de Responsabilidade devidamente preenchida

3º Passo – Identificação de riscos.

Esta atividade deve ficar a cargo do Gestor de Riscos⁵.

⁵ Considera-se Gestor de Riscos o Coordenador, o Chefe de Seção ou de Divisão, o Gestor de Processo de Trabalho, de Objetivo Estratégico ou de Projeto e ações desenvolvidas nos níveis estratégicos, táticos ou operacionais.

Esta atividade tem como propósito conhecer quais riscos podem influenciar o cumprimento dos objetivos do Processo de Trabalho, dos Objetivos Estratégicos ou do Projeto.

Antes de se chegar à identificação de riscos, serão realizadas atividades preliminares a seguir indicadas:

➤ **Fazer o levantamento dos Subprocessos de cada Processo de Trabalho priorizado no Passo 1**

O primeiro passo para identificar os riscos e controles dos Processos de Trabalho que foram priorizados no Passo 1 deste Manual é o Gestor de Processo de Trabalho realizar o levantamento dos Sub Processos de Trabalho que integram/compõem o Processo de Trabalho.

Para isso, o Gestor de Processo de Trabalho pode verificar os Subprocessos de Trabalho publicados na *Intranet*, acessíveis pelo seguinte caminho:

“Menu>Página das Unidades>Gestão Estratégica>Gestão de Processos>03 Portal de Gestão de Processos”

Para conhecer os Subprocessos de Trabalho mapeados basta clicar na sigla das Unidades Orgânicas gestoras de Processo de Trabalho que aparecerá a página com a relação das Unidades Orgânicas com Sub Processos mapeados.

As unidades orgânicas foram divididas por área, conforme a seguir relacionadas:

Área	Composição
Estratégia	DPJ, DAO, DGE, DMF e Ceajud
Tecnologia da Informação e Comunicação	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
Processual	Secretaria Processual
Comunicação e Eventos	Secretaria de Comunicação Social, Secretaria de Cerimonial e Eventos

Orçamento e Finanças	Secretaria de Orçamento e Finanças
Gestão de Pessoas	Secretaria de Gestão de Pessoas
Administração	CPL e Secretaria de Administração

Ao clicar em uma Unidade Orgânica escolhida aparecerá as “Competências” e a possibilidade de clicar no ícone “fluxograma”, o que evidenciará os Sub Processos de Trabalho mapeados, que por sua vez podem ser visualizados com um clique no nome do Sub Processo.

Uma vez identificados os Sub Processos de Trabalho mapeados, que compõem o Processo de Trabalho priorizado no Passo 1 deste Manual, as etapas seguintes devem ser realizadas para cada um dos Processos de Trabalho e Sub Processos de Trabalho identificados.

➤ **Identificar o objetivo de cada Processo de Trabalho priorizado no Passo 1 deste Manual e o objetivo de cada Subprocesso de Trabalho mapeado**

O Processo de Trabalho nada mais é que um conjunto de atividades executadas para atingir um objetivo. Todo Processo de Trabalho deve ter um propósito, uma razão de existir.

O Subprocesso de Trabalho corresponde a uma divisão de outro processo ou que está dependente de outro processo.

A definição do objetivo do Processo de Trabalho e do Subprocesso de Trabalho é essencial para entender:

- a) o produto do Processo de Trabalho e do Subprocesso de Trabalho, sendo que o produto do Subprocesso Trabalho é para atender o objetivo do Processo de Trabalho; e
- b) as atividades necessárias para atingir o(s) objetivo(s) do Processo de Trabalho ou do Subprocesso de Trabalho.

O objetivo é aquilo que se pretende alcançar com o processo de trabalho

NA PRÁTICA

Tome-se, como exemplo, o Processo de Trabalho denominado “Direitos e Vantagens” e o Subprocesso de trabalho intitulado “**Inclusão no auxílio-transporte**”, de responsabilidade da Seção de Benefícios, a qual integra a área de Gestão de Pessoas.

O objetivo do Processo de Trabalho “Direitos e Vantagens⁶” é conceder os direitos e vantagens previstos em lei aos servidores, e o do Sub Processo de Trabalho “Inclusão no auxílio-transporte” pode ser descrito como “**conceder o benefício de auxílio-transporte ao servidor conforme normativo vigente**”.

O objetivo do Processo de Trabalho “Direitos e Vantagens” permite verificar que o processo de trabalho cuida da concessão de direitos e vantagens aos servidores, de forma ampla, e o objetivo do Sub Processo de Trabalho “Inclusão no auxílio-transporte” deixa claro que o servidor tem direito ao benefício do auxílio-transporte, mas também ressalta que a concessão deve obedecer a critérios estabelecidos pela norma.

Veremos mais à frente que tais critérios são alguns dos **controles internos** estabelecidos pela gestão.

Assim, o passo seguinte é preencher os campos 1 e 2 do formulário Registro de Riscos, conforme grafado na **COR VERMELHA** do formulário a seguir:

⁶ Verifique na 2ª Providência a cargo do Comitê de Orientação Estratégica de Riscos a relação de Processo auditáveis considerados como “Processo de Trabalho”.

8 - Atividades relevantes		Nº	Riscos identificados			Avaliação			Controles	Utilizado
8 - Atividades relevantes		Nº	9 - Eventos	10 - Fonte- Causas	11 - Consequências	12 - Prob.	13 - Impacto	14 - Nivel	15 - Descrição	16 - Sim / Não
		1								
		2								
		3								
		4								
		5								
		6								

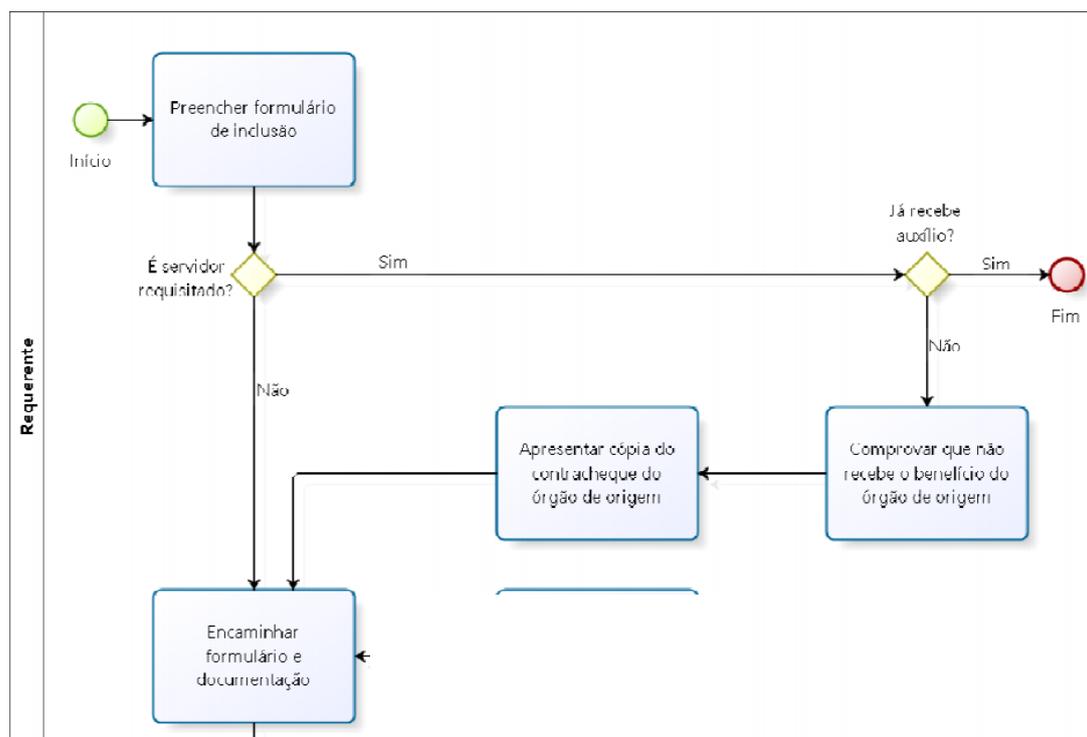
➤ **Identificar as atividades relevantes de cada Subprocesso de Trabalho mapeado**

A identificação das atividades relevantes do Subprocesso de Trabalho mapeado envolve analisar cada atividade constante do Subprocesso de Trabalho e verificar os pontos nos quais ocorrem inserções de informação, análises ou decisões que possam impactar o objetivo do Sub Processo de Trabalho.

NA PRÁTICA

Voltando ao exemplo utilizado, o Subprocesso de Trabalho “**Inclusão no auxílio-transporte**” tem como objetivo “**conceder o benefício de auxílio-transporte ao servidor conforme normativo vigente**”.

O referido Subprocesso de Trabalho se inicia com as seguintes ações do requerente:



A ação de “**preencher formulário de inclusão**” é essencial para atingir o objetivo do Subprocesso de Trabalho, pois a ausência de formulário ou sua apresentação com dados errados ou incompletos afetará a concessão do benefício ao servidor.

As demais ações, no entanto, não são relevantes para o Subprocesso.

A apresentação de cópia do contracheque do órgão de origem e a comprovação de que não recebe benefício não ocorre em todos os casos, apenas quando o servidor é requisitado. Já o encaminhamento do formulário e da documentação é mero despacho.

Nota-se que, obviamente, o Subprocesso de Trabalho em avaliação não tem continuidade se atos de despacho não forem feitos, mas não há nada no despacho que possa impactar o resultado final ou o atingimento do objetivo do referido Sub Processo.

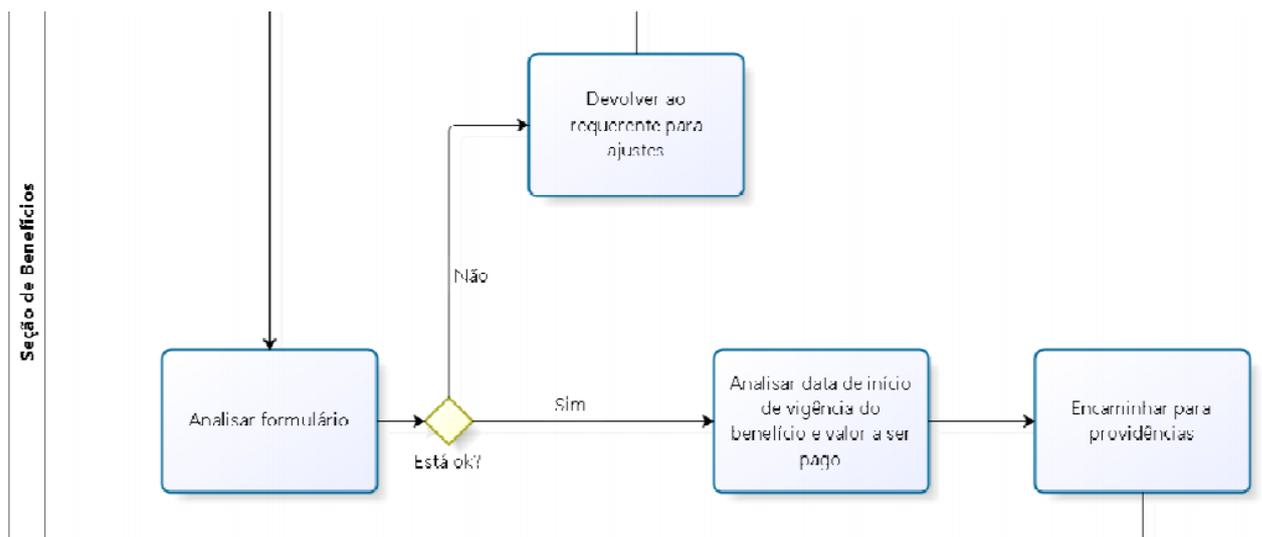
Neste caso, os despachos são meros atos de expediente, sem conteúdo decisório ou informação crítica ao processo.

Em seguida, o Subprocesso de Trabalho passa à responsabilidade da Seção de Benefícios (SEBEN), a quem compete:

“analisar formulário” e, se este estiver ‘ok’;

“analisar data de início de vigência do benefício e valor a ser pago”; e

“encaminhar para providências”.



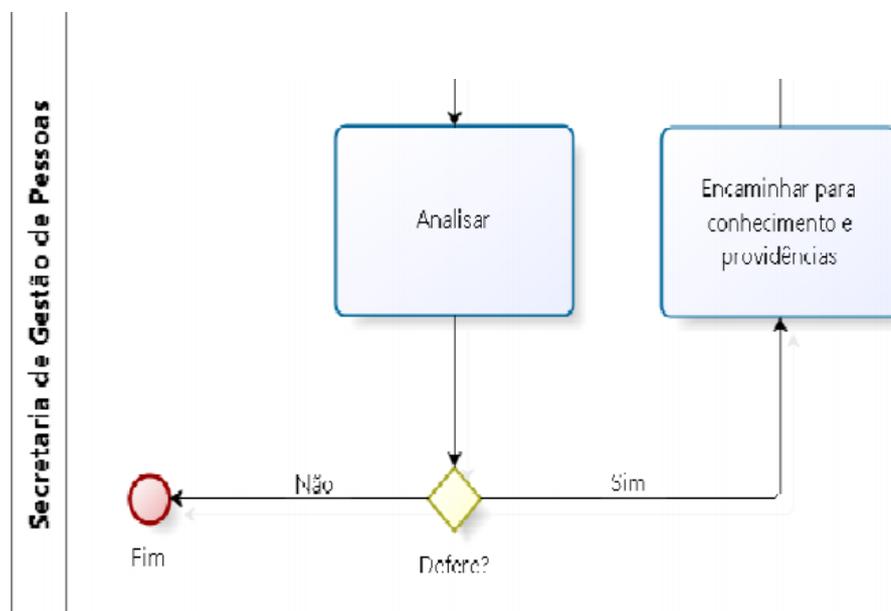
As atividades “analisar formulário” e “analisar data de início de vigência do benefício e valor a ser pago” claramente impactam o objetivo do Subprocesso de Trabalho.

A concessão do benefício conforme o normativo vigente depende das análises efetuadas pela SEBEN nessas duas atividades inseridas no Subprocesso. Logo, são atividades relevantes.

A atividade “encaminhar para providências”, como já se viu, é mero ato de expediente.

A atividade “devolver ao requerente para ajustes”, que aparece no Subprocesso de Trabalho, tampouco é relevante, pois além de ocorrer apenas em algumas situações, é mero despacho. O que interessa ao objetivo do Subprocesso em questão é o conteúdo do formulário e as análises efetuadas pela SEBEN.

No fluxo do Subprocesso de Trabalho, o processo segue então para a Secretaria de Gestão de Pessoas:

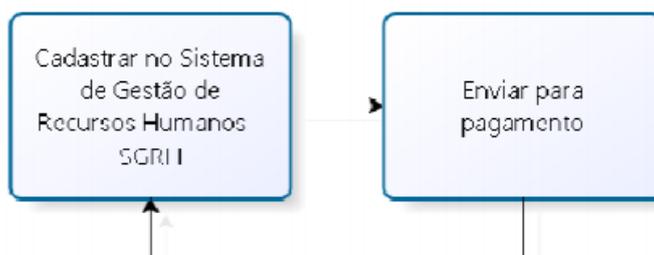


A atividade “**analisar**” é essencial ao atingimento do objetivo do Subprocesso, pois a referida atividade resulta na decisão de deferir ou não o benefício.

A análise dos documentos pela Secretaria de Gestão de Pessoas é nova instância de controle do ato e atende a normativo interno, que estabelece competência para deferimento de benefícios, e por isso é relevante ao Subprocesso de Trabalho.

A atividade “encaminhar para conhecimento e providências”, por sua vez, é apenas um despacho.

O processo volta à SEBEN para duas atividades:



A atividade “[cadastrar no Sistema de Gestão de Recursos Humanos](#)” é essencial ao Subprocesso de Trabalho, pois é o cadastro das informações no sistema que possibilita o pagamento do benefício ao servidor nos meses subsequentes ao deferimento do pedido.

A atividade “enviar para pagamento”, no entanto, além de consistir em despacho, já ultrapassa o Sub Processo de Trabalho, cujo objetivo é “[conceder o benefício de auxílio-transporte ao servidor conforme normativo vigente](#)”.

A concessão do benefício já gerou efeitos plenos quando a SEBEN incluiu o cadastro do benefício no Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

A partir daí, qualquer outra atividade já não é mais relevante a este Subprocesso de Trabalho, mesmo que pareça.

Por exemplo, a atividade seguinte no Subprocesso de Trabalho é “pagar e devolver”, de responsabilidade da Seção de Pagamento.

É óbvio que o pagamento do benefício é importante, mas sua relevância está em outro Subprocesso de Trabalho, pertencente à Seção de Pagamento, e não neste, que se completa com os atos que garantem ao servidor a concessão do benefício.

Dessa forma, tem-se as seguintes atividades relevantes no Subprocesso de Trabalho de “Inclusão no auxílio-transporte”:

- [preencher formulário de inclusão](#);
- [analisar formulário](#);
- [analisar data de início de vigência do benefício e valor a ser pago](#);
- [analisar \(pela SGP, para fins de deferimento\)](#); e
- [cadastrar no Sistema de Gestão de Recursos Humanos](#).

Assim, o passo seguinte é preencher o campo 8 do formulário Registro de Riscos com a inclusão de cada uma das Atividades Relevantes identificadas, conforme grafado na **COR VERMELHA** do formulário a seguir:

8 - Atividades relevantes		Nº	Riscos identificados			Avaliação			Controles	Utilizado
8 - Atividades relevantes		Nº	9 - Eventos	10 - Fonte- Causas	11 - Consequências	12 - Prob.	13 - Impacto	14 - Nivel	15 - Descrição	16 - Sim / Não
Preencher formulário de inclusão		1								
Analisar formulário		2								
Analisar data de início de vigência do benefício e valor a ser pago		3								
		4								
Analisar (pela SGP, para fins de deferimento)		5								
Cadastrar no Sistema de Gestão de Recursos Humanos		6								

➤ **Identificar os riscos relacionados às atividades relevantes de cada Sub Processo de Trabalho mapeado**

O que é risco?

O TCU define risco como a possibilidade de algo acontecer e ter impacto nos objetivos, sendo medido em termos de **consequências** e **probabilidades**.

Como identificar riscos?

Riscos se relacionam com os **objetivos** (da organização, do processo, do projeto, etc).

Assim, antes de identificar riscos, deve-se saber o objetivo que se pretende alcançar.

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.

RISCO



CAUSA = Fonte + Vulnerabilidade

Fonte de risco: elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco. Podem ser pessoas, processos, sistemas, infraestrutura física ou organizacional, eventos externos (não gerenciáveis), etc.

Vulnerabilidade: inexistências, inadequações ou deficiências em uma fonte de risco.

Exemplos de causas

FONTE	VULNERABILIDADES
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Em número insuficiente ✓ Sem capacitação ✓ Com perfil inadequado ✓ Desmotivadas ✓ ...
Processos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mal concebidos/desenhados ✓ Sem instruções formalizadas (procedimentos) ✓ Sem segregação de funções ✓ Desatualizados ✓ ...
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obsoletos ✓ Sem manuais de operação ✓ Sem integração ✓ Sem controle de acesso lógico ✓ Sem backup periódico ✓ Sem antivírus ✓ Ausência de política de uso de <i>e-mail</i> ✓ Ausência de política de uso de <i>internet</i> ✓ ...
Infraestrutura física	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Localização inadequada ✓ Instalações ou leiaute inadequados ✓ Inexistência de controle de acesso físico ✓ Ausência de manutenção adequada ✓ ...
Infraestrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausência de definição de responsabilidades ✓ Falta de clareza quanto às funções e responsabilidades ✓ Centralização de responsabilidades ✓ Deficiências nos fluxos de informação e comunicação ✓ Delegações exorbitantes ✓ ...
Eventos externos (não gerenciáveis)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alterações legislativas ✓ Catástrofes naturais ✓ Vandalismo ✓ Greves ✓ ...

EVENTO = incidente, ocorrência, irregularidade, acidente, etc., futuro, incerto, e que pode afetar a implementação da estratégia ou a realização de objetivos.

CONSEQUÊNCIA = Impacto no Objetivo

É o resultado de um evento sobre o objetivo. As dimensões de impacto podem ser de prazo (cronograma), financeira (custo ou receita), de qualidade, de escopo, de imagem ou reputação, entre outras.



NA PRÁTICA

Relembrando as atividades relevantes no Subprocesso de Trabalho de “Inclusão no auxílio-transporte”:

- preencher formulário de inclusão;
- analisar formulário;
- analisar data de início de vigência do benefício e valor a ser pago;
- analisar (pela SGP, para fins de deferimento); e
- cadastrar no Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

A partir das atividades relevantes e considerando o objetivo do Subprocesso de Trabalho, que é “conceder o benefício de auxílio-transporte ao servidor conforme normativo vigente”, fica fácil entender os riscos envolvidos.

Por exemplo:

O servidor demandante do “auxílio-transporte” ao preencher o formulário de inclusão no benefício pode errar no preenchimento do formulário por falta de instruções, o que poderia acarretar a impossibilidade de analisar a solicitação, impactando diretamente no ato de concessão do benefício ao servidor.

Por sua vez, o servidor responsável pela análise do formulário, pode considerar 'ok' uma solicitação com erros ou pendências. Isso pode ocorrer em decorrência de:

- a) falta de capacitação do servidor;
- b) desmotivação;
- c) ausência de instruções formalizadas para efetuar a análise; ou
- d) diversos outros fatores.

A consequência poderia ser a aprovação de solicitação com ausência de informações que seriam necessárias, ou que não atenda aos requisitos normativos, impactando no objetivo de conceder o benefício apenas conforme o normativo vigente.

Como se vê, um evento de risco pode ter mais de uma causa e mais de uma consequência.

Para auxiliar a identificação de riscos, podem ser utilizadas técnicas e ferramentas, tais como:

- a) *Brainstorming*;
- b) Questionários;
- c) Entrevistas;
- d) *Checklist*;
- e) Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças);
- f) Análise de dados históricos;
- g) Análise de premissas;
- h) Opiniões especializadas;
- i) Necessidades das partes interessadas; e
- j) Diagrama de causa e efeito.

Como descrever um risco?

Fica mais fácil entender o risco quando se sabe como descrevê-lo. Para isso, pode ser utilizado o seguinte formato:

Devido a <causa/fonte de risco>, poderá acontecer <descrição do evento>, o que poderá levar a <descrição do impacto, consequência, efeito>, impactando no/na <dimensão de objetivo impactada>.

NA PRÁTICA

Aplicando o conhecimento de descrição aos riscos já exemplificados anteriormente, temos:

Devido à falta de instruções formalizadas, poderá ocorrer erro no preenchimento do formulário por parte do requerente, o que poderá levar à impossibilidade de análise da solicitação, impactando no objetivo de conceder o benefício ao servidor.

Devido à falta de capacitação do servidor, poderá ser considerada apta solicitação com erros ou pendências, o que poderá levar à aprovação de solicitação que não atenda aos requisitos normativos, impactando no objetivo de conceder o benefício de acordo com o normativo interno.

Assim, o passo seguinte é preencher os campos 9, 10 e 11 do formulário Registro de Riscos com a inclusão do “evento”, da “fonte-causa” e da “consequência”, conforme grafado na **COR VERMELHA** do formulário a seguir:



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															
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	4 - Analisado por:	6 - Data:	<table border="1"><thead><tr><th>Avaliação</th><th>Cor</th><th>Valor</th></tr></thead><tbody><tr><td>Extremo</td><td>Red</td><td>Entre 15 e 25</td></tr><tr><td>Alto</td><td>Orange</td><td>Entre 8 e 14</td></tr><tr><td>Médio</td><td>Yellow</td><td>Entre 3 e 7</td></tr><tr><td>Baixo</td><td>Green</td><td>1 e 2</td></tr></tbody></table>	Avaliação	Cor	Valor	Extremo	Red	Entre 15 e 25	Alto	Orange	Entre 8 e 14	Médio	Yellow	Entre 3 e 7	Baixo	Green	1 e 2
Avaliação	Cor	Valor																
Extremo	Red	Entre 15 e 25																
Alto	Orange	Entre 8 e 14																
Médio	Yellow	Entre 3 e 7																
Baixo	Green	1 e 2																

Riscos identificados					Avaliação			Controles	Utilizado
8 - Atividades relevantes	Nº	9 - Eventos	10 - Fonte- Causas	11 - Consequências	12 - Prob.	13 - Impacto	14 - Nivel	15 - Descrição	16 - Sim / Não
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.					
Analisar formulário	2	Considerar apta 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.					
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.					
	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.					
Analisar (pela SGP, para fins de deferimento)	5	Não perceber falha na análise feita pela SEBEN	Ausência de controles internos para análise pela SGP.	Deferimento de benefício que não atenda aos requisitos normativos.					
Cadastrar no Sistema de Gestão de Recursos Humanos	6	Erro no preenchimento dos dados no sistema	Sistema obsoleto; Falta de capacitação do servidor; e Ausência de controles internos para preenchimento.	Não ocorrência do pagamento nos meses subsequentes.					

6º Passo – Análise e Avaliação de Riscos.

Esta atividade tem como propósito definir o Nível do Risco Inerente, a partir dos níveis de probabilidade e de impacto e deve ficar a cargo do Gestor de Riscos.

A probabilidade está associada às chances de o evento ocorrer.

Por sua vez, o impacto está associado às consequências do evento ocorrido.

Para aplicar os níveis de probabilidade e impacto, o Gestor de Riscos deverá utilizar as Escalas de Probabilidade e de Impacto aprovadas pelo Comitê de Gestão de Riscos.

Como avaliar riscos e reconhecer o Apetite a Riscos?

Um risco é avaliado em termos de probabilidade de ocorrência e de impacto sobre os objetivos estabelecidos para o Processo de Trabalho, Objetivo Estratégico ou Projeto.

Quanto maior a probabilidade e maior o impacto, maior é o nível do risco.

Nível de risco = Probabilidade x Impacto

Para avaliar os riscos dos Processos de Trabalho e dos respectivos Subprocessos de Trabalho, serão utilizadas as escalas de:

- a) Probabilidade; e
- b) Impacto.

A probabilidade está associada às chances de o evento ocorrer, conforme indicado na tabela a seguir:

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

O impacto está associado às consequências do evento ocorrido, conforme apontado na escala a seguir:

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

Consideradas as Escalas de Probabilidade e de Impacto é necessário aplicar a Matrix Impacto x Probabilidade, que tem por objetivo relacionar os níveis

de probabilidade e impacto para definir o Nível do Risco Inerente, conforme a seguir apresentado:

Matriz Impacto x Probabilidade e Níveis de Risco

Legenda Nível de Risco Extremo Alto Médio Baixo		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

Assim, verificada a composição da Matriz Impacto x Probabilidade, o passo seguinte é preencher os campos 12 e 13 de cada uma das Atividades Relevantes relacionadas no formulário Registro de Riscos com a inclusão dos níveis identificados nas Escalas de Probabilidade e de Impacto.

Posteriormente, é necessário multiplicar o nível de probabilidade incluído no campo 12 pelo nível de escala incluído no campo 13, ambos do referido formulário, e o resultado incluir no campo 14 do referido formulário, conforme apresentado na coluna hachurada de amarelo e verde do formulário a seguir:

8 - Atividades relevantes		Nº	9 - Eventos	10 - Fonte- Causas	11 - Consequências	12 - Prob.	13 - Impacto	14 - Nível	15 - Descrição	16 - Sim / Não
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		
Analisar formulário		2	Considerar apta 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		
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		
		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		
Analisar (pela SGP, para fins de deferimento)		5	Não perceber falha na análise feita pela SEBEN	Ausência de controles internos para análise pela SGP.	Deferimento de benefício que não atenda aos requisitos normativos.	1	2	2		
Cadastrar no Sistema de Gestão de Recursos Humanos		6	Erro no preenchimento dos dados no sistema	Sistema obsoleto; Falta de capacitação do servidor; e Ausência de controles internos para preenchimento.	Não ocorrência do pagamento nos meses subsequentes.	1	2	2		

O resultado apontado no campo 14 indica o Nível do Risco Relevante.

Explicitação dos Controles Existentes para os Riscos Identificados:

Identificados os riscos e estabelecido o Risco Inerente, o passo seguinte é indicar os Controles Existentes para cada Atividade Relevante, devendo, para tanto, preencher o campo 15 – Controles Existentes – do formulário Registro de Riscos, conforme grafado na **COR VERMELHA** do formulário a seguir:

8 - Atividades relevantes		Nº	9 - Eventos	10 - Fonte- Causas	11 - Conseqüências	12 - Prob.	13 - Impacto	14 - Nivel	15 - Descrição	16 - Sim / Não
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 palestra para orientação dos servidores.	
Analisar formulário		2	Considerar apta 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.	
		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 SEBEN	Ausência de controles internos para análise pela SGP.	Deferimento de benefício que não atenda aos requisitos normativos.	1	2	2	Utilização de check-list para análise.	
Cadastrar no Sistema de Gestão de Recursos Humanos		6	Erro no preenchimento dos dados no sistema	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.	

Identificação do Risco Residual

Após explicitação do “Controle Existente” para o risco, conforme indicado no campo 15 do formulário Registro de Riscos, é necessário identificar o Risco Residual, pois mesmo após o tratamento do risco, pode haver risco residual, o que deverá ser feito com a utilização da Tabela “Definição da Eficácia dos Controles, aprovado pela Comitê de Gestão de Riscos, a seguir apresentada:

Tabela Definição da Eficácia do Controle Existente

Eficácia do Controle	Situação do Controle Existente	Multiplicador do Risco Inerente
Inexistente	Ausência completa de controle.	1,00
Fraco	Controle depositado na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo, em geral realizado de maneira manual.	0,80
Mediano	Controle pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que o suportam não são adequados.	0,60
Satisfatório	Controle normatizado e embora passível de aperfeiçoamento, está sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente	0,40
Forte	Controle mitiga o risco associado em todos os aspectos relevantes, podendo ser enquadrado num nível de “melhor prática”	0,20

Assim, deve-se correlacionar o “Controle Existente” indicado no campo 15 do formulário Registro de Riscos com a referida Tabela, o que vai possibilitar a atribuição do nível de Eficácia de Controle Existente que melhor representa o *status* do “Controle Existente” e consequentemente identificar o Multiplicador do Risco Inerente constante da terceira coluna da mencionada tabela.

É importante ressaltar que para cada Controle Existente é necessário estabelecer a “Eficácia do Controle Existente”, conforme exemplo a seguir:

Na primeira Atividade Relevante relacionada no formulário Registro de Risco utilizado nos exemplos deste Manual, constam dois Controles Existentes:

- a) Manual para preenchimento do formulário; e
- b) Realização de palestras para orientação dos servidores.

Como se vê, o primeiro controle pode ser enquadrado na Eficácia do Controle como “Satisfatório”, que tem 0,40 como multiplicador do Risco Inerente.

Existindo mais de um controle para o mesmo evento, deve-se aplicar a referida tabela para cada controle existente e posteriormente calcular o risco residual de cada um e submetê-los à média aritmética simples.

Assim, o segundo controle pode também ser enquadrado como “Satisfatório” com o mesmo multiplicador do Risco Inerente.

Concluída a identificação da Eficácia do Controle é necessário preencher o campo 16 do formulário Registro de Riscos com a indicação do SA (Satisfatório) e 0,40 como Multiplicador do Risco Inerente, conforme grafado na **COR VERMELHA** do formulário a seguir:

8 - Atividades relevantes		Riscos identificados			Avaliação			Controles		Utilizado			17 - Diretriz
Nº	9 - Eventos	10 - Fonte- Causas	11 - Consequências	12 - Prob.	13 - Impacto	14 - Nível	15 - Descrição		16 - Risco Residual				
									Eficiência	Multiplicador	Resultado		
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 palestra para orientação dos servidores.	S A	0,4			
Analisar formulário	2	Considerar apta 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.					
	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 SEBEN	Ausência de controles internos para análise pela SGP.	Deferimento de benefício que não atenda aos requisitos normativos.	1	2	2	Utilização de check-list para análise.					
Cadastrar no Sistema de Gestão de Recursos Humanos	6	Erro no preenchimento dos dados no sistema	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.					

Como visto no formulário, falta indicar o nível do Risco Residual.

O cálculo do Risco Residual é simples, sendo, apenas, necessário multiplicar o Nível de Risco Inerente pelo multiplicador do Risco Inerente, conforme fórmula a seguir:

Risco Residual = **Nível do Risco Inerente x Multiplicador do Risco Inerente.**

No Formulário de Registro de Riscos o nível do Risco Inerente da primeira Atividade Relevante é 6.

Por sua vez, o multiplicador do Risco Inerente é 0,40, conforme indicado no Passo anterior.

O Risco Residual será, então, a multiplicação do **Nível do Risco Inerente (6) x o Multiplicador do Risco Inerente (0,40)**, resultando em 2,4.

O citado resultado deverá ser preenchido no Campo 16 do mencionado formulário, conforme **grafado na COR VERMELHA do formulário a seguir:**

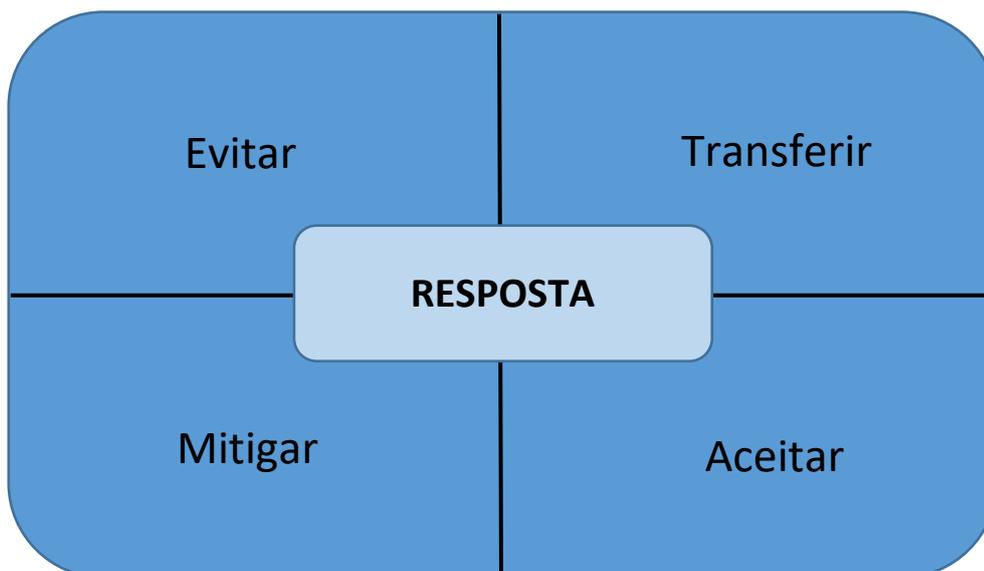
8 - Atividades relevantes		Riscos identificados			Avaliação			Controles		Utilizado			17 - Diretriz	
NP	9 - Eventos	10 - Fonte- Causas	11 - Consequências	12 - Prob.	13 - Impacto	14 - Nível	15 - Descrição		16 - Risco Residual					
										Eficiência	Multiplicador	Resultado		
Preencher formulário de inclusão	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 palestra para orientação dos servidores.	S A	0,4	2,4			
Analisar formulário	2	Considerar apta 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.						
	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 SEBEN	Ausência de controles internos para análise pela SGP.	Deferimento de benefício que não atenda aos requisitos normativos.	1	2	2	Utilização de check-list para análise.						
Cadastrar no Sistema de Gestão de Recursos Humanos	6	Erro no preenchimento dos dados no sistema	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.						

Recomendação para tratamento do risco

Como tratar riscos?

O tratamento de riscos envolve implementar uma ou mais ações para modificar os níveis de risco.

A resposta a risco conta com as seguintes opções:



Evitar Riscos: Consiste em descontinuar a atividade que gera o risco. Quase impossível no setor público.

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 probabilidade ou o impacto do risco, ou ainda ambos. Essas ações adotadas são chamadas de “controles internos”.

Controles Internos são políticas e procedimentos adotados pela gestão para manter os riscos dentro dos níveis aceitáveis.

O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos. A implementação do tratamento de risco pode gerar novos controles ou modificar os controles existentes.

A pergunta que se faz é: Em quais situações é possível usar cada uma das “Opções de Resposta a Risco” (evitar, transferir, mitigar e aceitar).

Para saber aplicar corretamente cada uma das “Opções de Resposta a Risco, deve-se considerar aspectos, como:

- a) avaliar os custos-benefícios de cada resposta;
- b) avaliar o efeito de cada resposta sobre a probabilidade e o impacto;
- c) considerar os riscos cujo tratamento não é economicamente justificável; e
- d) avaliar os riscos secundários introduzidos pelo tratamento, entre outros.

A fase inicial do tratamento de riscos é a elaboração do Plano de Tratamento de Riscos, que deve levar em consideração:

- a) a eficácia das ações já existentes;
- b) as restrições organizacionais, técnicas e estruturais;

- c) os requisitos legais;
- d) a análise custo/benefício;
- e) as ações a serem realizadas;
- f) os responsáveis;
- g) as prioridades; e
- h) os prazos de execução.

Para que o risco residual seja aceito, é imprescindível considerar o apetite a risco que o CNJ está disposto a se expor na busca de seus objetivos.

No preenchimento do formulário Registro de Risco no passo anterior, o Risco Residual identificado foi de 2,4, o qual está representado no campo 7 do referido formulário como nível Médio.

O campo 7 do mencionado formulário apresenta os seguintes níveis:

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

Assim, o passo seguinte é preencher o campo 17 do formulário Registro de Riscos de cada uma das Atividades Relevantes com a indicação da Diretriz para priorização do risco, conforme a seguir:

CNJ		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						
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			4 - Analisado por:			6 - Data:		Avaliação	Cor	Valor				
								Extremo	Verde	Entre 15 e 25				
								Alto	Amarelo	Entre 8 e 14				
								Médio	Laranja	Entre 3 e 7				
								Baixo	Azul	1 e 2				
Riscos identificados				Avaliação			Controles		Utilizado			17 - Diretriz		
8 - Atividades relevantes	9 - Eventos	10 - Fonte- Causas	11 - Consequências	12 - Prob.	13 - Impacto	14 - Nível	15 - Descrição		16 - Risco Residual					
							Eficácia	Multiplicador	Resultado					
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 palestra para orientação dos servidores.		S	A	0,4	2,4	Apetite Médio: Manter e controle
Analisar formulário	2	Considerar apta 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.						
	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 SEBEN	Ausência de controles internos para análise pela SGP.	Deferimento de benefício que não atenda aos requisitos normativos.	1	2	2	Utilização de check-list para análise.						
Cadastrar no Sistema de Gestão de Recursos Humanos	6	Erro no preenchimento dos dados no sistema	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.						

Os níveis de riscos a serem considerados estão explicitados na Tabela Diretrizes para Priorização do Tratamento de Riscos, a seguir apresentada:

Nível de Risco	Descrição	Diretriz para Resposta
Extremo	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável, muito além do apetite a risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta imediata. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer do Secretário da Unidade, ou cargo equivalente.
Alto	Indica um nível de risco inaceitável, além do apetite a risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta em um intervalo de tempo definido pelo Secretário da Unidade, ou cargo equivalente. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer do Secretário da Unidade, ou cargo equivalente
Médio	Indica um nível de risco aceitável, dentro do apetite a risco da organização.	Não se faz necessário adotar medidas especiais de tratamento, exceto manter os controles já existentes.
Baixo	Indica um nível de risco muito baixo, onde há possíveis oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas.	Explorar as oportunidades, se determinado pelo Secretário da Unidade, ou cargo equivalente.

Resposta ao Risco

Como visto anteriormente, identificado o Risco Residual é necessário vinculá-lo ao Nível de Risco que melhor indicará o tratamento a ser dado ao risco.

A primeira Atividade Relevante identificada no formulário Registro de Riscos aponta Risco Residual “Médio”, o qual quando correlacionado com a Tabela Diretrizes para Priorização do Tratamento de Riscos aponta a seguinte “Diretriz para Resposta”: Não se faz necessário adotar medidas especiais de tratamento, exceto manter os controles já existentes, pois indica um nível de risco aceitável, dentro do apetite a risco da organização.

O Gestor de Riscos deve comparar o conteúdo da Diretriz para Resposta constante da terceira coluna da tabela Diretrizes para priorização do tratamento de riscos com as “Opções de Respostas” indicadas na tabela a seguir.

A resposta a risco conta com as seguintes opções:

Opção de Resposta a Risco	Conteúdo
Evitar	Ação para evitar totalmente o risco. O objetivo dessa resposta é descontinuar as atividades que geram o risco.
Transferir	O objetivo dessa resposta é compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros. É importante salientar que nem todos os riscos são totalmente transferíveis, por exemplo, os riscos associados à reputação ou à imagem do órgão.
Mitigar	O objetivo dessa resposta é reduzir a probabilidade, o impacto ou ambos.
Aceitar	Aceitar ou tolerar o risco sem que nenhuma ação específica seja tomada., pois o nível do risco é considerado baixo ou a capacidade da organização para tratar o risco é limitada ou o custo é desproporcional ao benefício. O objetivo dessa resposta é avaliar se os demais tipos de respostas ao risco são viáveis. Em algumas situações, como: risco de baixo nível ou custo desproporcional ao benefício do tratamento, a opção mais adequada é aceitar ou reter o risco.

Assim, feito o procedimento indicado no parágrafo precedente, o nível do Risco “Aceitar” apresenta a melhor solução.

8º Passo – Monitoramento e Análise Crítica.

Esta atividade tem como propósito monitorar regularmente e sugerir melhorias durante todas as atividades do processo de Gestão de Riscos e deve ficar a cargo do Comitê de Gestão de Riscos, com apoio dos comitês setoriais e dos gestores de riscos.

A fase de monitoramento e análise crítica poderá ser periódica ou acontecer em resposta a um fato específico.

As finalidades do monitoramento e análise crítica são:

- a) Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação;
- b) Obter informações adicionais para melhorar a avaliação dos riscos;
- c) Analisar os eventos, as mudanças e aprender com o sucesso ou fracasso do tratamento do risco;
- d) 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 das prioridades; e
- e) Identificar os riscos emergentes, que poderão surgir após o processo de análise crítica, reiniciando o ciclo do processo de gestão de riscos.

Aplicando-se o evento da primeira Atividade Relevante “erro no preenchimento do formulário de inclusão do solicitante” e considerando o tratamento/controle Existente dado, faz-se necessário monitorar as tendências do evento, bem como assegurar a eficácia e a eficiência do tratamento, por exemplo, por meio da verificação de todos os formulários de solicitação de inclusão no benefício auxílio-transporte para verificar quantos foram elaborados em desconformidade com as instruções formalizadas.

A atividade de monitoramento e Análise Crítica pode gerar recomendações de melhorias para as demais atividades.

9º Passo – Comunicação e Consulta.

Esta atividade tem como 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 e deve ficar a cargo do Comitê de Gestão de Riscos.

A comunicação e a consulta têm como objetivo facilitar a troca de informações, levando em consideração os aspectos de confidencialidade, integridade e confiabilidade.

A comunicação e a consulta às partes interessadas acontecem durante todas as fases do processo de gestão de riscos.

6. Anexos

Anexo I - Matriz de Identificação de Responsabilidades

Atividades	Responsáveis					
	Comitê de Gestão de Riscos (A)	Diretor Secretário ou equivalente (B)	Coordenador, Chefe de Seção ou Assessor (C)	Nome 1 (D) Comitê	Nome 2 (E)	Nome 3 (F)
Estabelecer Contexto Específico						
Identificar os Riscos						
Analisar os Riscos						
Avaliar os Riscos						
Tratar os Riscos						
Elaborar o Plano de Tratamento de Riscos						
Monitoramento e Análise Crítica						
Comunicar e Consultar						
Capacitar Envolvidos						

Anexo II – Formulário de Registro de Riscos

