



JUSTIÇA FEDERAL
CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL

RESOLUÇÃO N. 798/2022 - CJF, DE 24 DE OUTUBRO DE 2022.

Institui o Guia de Gestão de Riscos do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus.

A PRESIDENTE DO CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, no uso de suas atribuições legais, e

CONSIDERANDO os termos do caput do art. 37 da [Constituição Federal](#), que determina a observância, pela Administração Pública, do princípio da eficiência, entre outros;

CONSIDERANDO as competências estabelecidas no art. 105, parágrafo único, inciso II, da [Constituição Federal](#), e nos arts. 1º, 3º e 5º, inciso XII, da [Lei n. 11.798, de 29 de outubro de 2008](#);

CONSIDERANDO que a Política de Gestão de Riscos do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus deve ser adotada em todos os níveis, sendo aplicáveis, aos processos de trabalho, iniciativas estratégicas, táticas e operacionais, conforme dispõe a [Resolução CJF n. 447, de 7 de junho de 2017](#);

CONSIDERANDO o macrodesafio nacional "Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária", conforme se verifica no Plano Estratégico da Justiça Federal para o período 2021-2026, de que trata a [Resolução CJF n. 668, de 9 de novembro de 2020](#);

CONSIDERANDO o decidido no Processo SEI n. 0000756-31.2019.4.90.8000, na sessão ordinária de 24 de outubro de 2022,

RESOLVE:

Art. 1º Instituir o Guia de Gestão de Riscos do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus, conforme anexo desta Resolução.

Art. 2º O Guia de Gestão de Riscos do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus deve ser adotado pelos órgãos da Justiça Federal em todos os níveis, sendo aplicáveis, aos processos de trabalho, iniciativas estratégicas, táticas e operacionais.

Art. 3º O anexo de que trata o art. 1º desta Resolução será disponibilizado no sítio eletrônico do Conselho da Justiça Federal.

Art. 4º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Ministra **MARIA THEREZA DE ASSIS MOURA**
Presidente



Autenticado eletronicamente por **Ministra MARIA THEREZA DE ASSIS MOURA, Presidente do Conselho da Justiça Federal**, em 26/10/2022, às 19:16, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).



A autenticidade do documento pode ser conferida no site
https://sei.cjf.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **0397252** e o código CRC **67C4F711**.

Processo nº0000756-31.2019.4.90.8000

SEI nº0397252



JUSTIÇA FEDERAL
Conselho da Justiça Federal

GUIA DE GESTÃO DE RISCOS

JUSTIÇA FEDERAL

Conselho da Justiça Federal

Secretaria de Estratégia e Governança - SEG

GUIA DE GESTÃO DE RISCOS

Brasília-DF, setembro de 2022

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL

Ministra MARIA THEREZA DE ASSIS MOURA
Presidente do Conselho da Justiça Federal

Ministro OG NICÉAS MARQUES FERNANDES
Vice-Presidente e Corregedor-Geral da Justiça Federal

MEMBROS EFETIVOS

MARCO AURÉLIO GASTALDI BUZZI
Ministro

MARCO AURÉLIO BELLIZZE OLIVEIRA
Ministro

ASSUSETE DUMONT REIS MAGALHÃES
Ministra

SÉRGIO LUÍZ KUKINA
Ministro

JOSÉ AMILCAR MACHADO
Desembargador Federal

MESSOD AZULAY NETO
Desembargador Federal

MARISA FERREIRA SANTOS
Desembargadora Federal

RICARDO TEIXEIRA DO VALLE PEREIRA
Desembargador Federal

EDILSON PEREIRA NOBRE JÚNIOR
Desembargador Federal

MÔNICA JACQUELINE SIFUENTES
Desembargadora Federal

MEMBROS SUPLENTE

PAULO DIAS DE MOURA RIBEIRO
Ministro

REGINA HELENA COSTA
Ministra

ROGÉRIO SCHIETTI MACHADO CRUZ
Ministro

LUIZ ALBERTO GURGEL DE FARIA
Ministro

ÂNGELA CATÃO ALVES
Desembargadora Federal

GUILHERME CALMON NOGUEIRA DA GAMA
Desembargador Federal

ANTONIO CARLOS CEDENHO
Desembargador Federal

FERNANDO QUADROS DA SILVA
Desembargador Federal

ALEXANDRE LUNA FREIRE
Desembargador Federal

VALLISNEY DE SOUZA OLIVEIRA
Desembargador Federal

ASSENTO PERMANENTE (uso da palavra, sem direito a voto)

Juiz Federal NELSON GUSTAVO MESQUITA RIBEIRO ALVES
Presidente da Associação dos Juizes Federais (Ajufe)

DR. JOSÉ ALBERTO RIBEIRO SIMONETTI CABRAL
Representante do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)

ANA BORGES COELHO SANTOS
Subprocuradora-Geral da República
Representante do Ministério Público Federal

Juiz Federal DANIEL MARCHIONATTI BARBOSA
Secretário-Geral



ELABORAÇÃO

SECRETARIA DE ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA
SEG

REVISÃO

CENTRO DE REVISÃO DE DOCUMENTOS E PUBLICAÇÕES
CEREVI

DIAGRAMAÇÃO E CAPA

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL E DE CERIMONIAL
ASCOM

SUMÁRIO

1. Gestão de Riscos.....	8
1.1 O que é Gestão de Riscos?.....	9
1.2 Por que realizar a Gestão de Riscos?	10
1.3 Onde gerenciar riscos?.....	10
2. Estrutura de Gestão de Riscos do Conselho e da Justiça Federal	12
2.1 Estrutura	13
2.2 Governança de Gestão de Riscos do Conselho e da Justiça federal	13
2.3 Competências e Responsabilidades	15
3. Processo de Gerenciamento de Riscos	20
3.1 Estabelecimento do Contexto	23
3.2 Identificação dos Riscos	26
3.3 Análise e Avaliação dos Riscos.....	33
3.4 Tratamento e Resposta aos Riscos.....	38
3.5 Monitoramento e Análise Crítica dos Riscos	42
4. Ferramentas para o Processo de Gerenciamento de Riscos	43
5. Termos e Definições.....	47
Referências Bibliográficas.....	51
Anexo I.....	52
Anexo II	53

INTRODUÇÃO

O gerenciamento de riscos é um processo característico da moderna governança e está estreitamente ligado ao princípio da eficiência, previsto no art. 37 do Texto Constitucional. Tal normativo impõe aos gestores públicos a conquista dos objetivos institucionais com ações voltadas ao bem comum, à utilização adequada dos recursos públicos, ao cuidado na qualidade dos serviços prestados e à atuação transparente, imparcial e desburocratizada.

O Conselho da Justiça Federal, alinhado às boas práticas internacionais de gestão (adoção do gerenciamento de riscos relacionados ao planejamento, tomada de decisão, execução das funções institucionais) e recomendações do Tribunal de Contas da União, tem priorizado estratégias de aperfeiçoamento de suas atividades, com vistas a garantir o alcance dos seus objetivos de forma estruturada, transparente e eficiente.

Dessa forma, instituiu a Política de Gestão de Riscos do Conselho e da Justiça Federal (Resolução n. CJF-RES-2017/00447, de 7 de junho de 2017), que estabeleceu diretrizes e recomendações, presentes nos mais modernos guias de orientação de gestão de riscos organizacionais, e estipulou princípios, conceitos e orientações para embasar o processo de gerenciamento de riscos no âmbito interno assim como na Justiça Federal de 1º e 2º graus.

Com vistas a propiciar o alcance das metas e objetivos estratégicos da organização, entre os quais, “aperfeiçoar o sistema de controles internos e a fiscalização da Justiça Federal, promover a racionalização

dos gastos públicos e buscar a celeridade do trâmite do processo administrativo e judicial”, o processo de gestão de riscos surge como ferramenta para a coleta de evidências para avaliação e tratamento das fontes de riscos.

Este guia, portanto, pretende auxiliar os gestores em identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos, assim como no estabelecimento de controles internos que propiciem sua mitigação.

1. GESTÃO DE RISCOS

1.1 O QUE É GESTÃO DE RISCOS?

Risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos estabelecidos. É a probabilidade de ocorrência de eventos que, combinada com o impacto desses acontecimentos, poderá produzir consequências negativas sobre a realização dos objetivos institucionais.

Risco no dicionário da língua portuguesa é definido como “perigo”, o que evidencia a possibilidade de um fato negativo. No entanto, vários autores defendem a existência de riscos positivos, que podem ser vistos como oportunidades. Dessa forma, no contexto deste guia, os eventos que gerem **impactos negativos** serão chamados de “**riscos**” e os que apresentem **efeitos positivos** serão “**oportunidades**”.

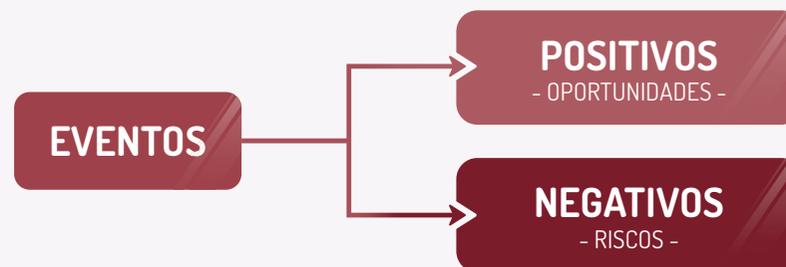


FIGURA 1: DISTINÇÃO DE RISCO E OPORTUNIDADES

Gestão de riscos refere-se ao conjunto de atividades coordenadas, dedicadas ao estabelecimento de estratégias, criadas para identificar e administrar eventos que possam afetar a organização, positiva ou negativamente, de forma a maximizar oportunidades e minimizar situações adversas, para garantir o alcance dos objetivos institucionais, tornando-se assim um importante mecanismo de governança.

A implementação e o desenvolvimento da gestão de riscos representam um processo de aprendizagem que se inicia com a conscientização sobre sua importância e se desenvolve com a instalação de estruturas e desenvolvimento de práticas necessárias para a sua efetivação.

1.2 POR QUE REALIZAR A GESTÃO DE RISCOS?

As incertezas constituem riscos e oportunidades com capacidade para destruir ou agregar valor. A principal finalidade da gestão de riscos é garantir a eficiência e a eficácia organizacional, integrando o processo de gerenciamento de riscos à governança e à gestão, de modo que esteja incorporada à cultura institucional.

São objetivos da gestão de riscos:

- aumentar a eficiência e eficácia operacional;
- promover a criação e proteção de valor;
- apoiar a melhoria contínua de processos de trabalho, projetos e utilização eficaz dos recursos organizacionais para o cumprimento da sua missão constitucional;
- aumentar a probabilidade de atingimento dos objetivos institucionais;
- contribuir para o aprimoramento do sistema de controles internos da gestão;
- fomentar uma gestão proativa;
- incorporar a visão de riscos à tomada de decisão, em conformidade com as melhores práticas existentes;
- indicar princípios, diretrizes e responsabilidades para a gestão de riscos;
- melhorar a governança institucional;
- aprimorar a prestação de contas à sociedade;
- orientar a identificação, a análise, a avaliação e o tratamento de riscos, observando ao longo do processo a comunicação com as partes interessadas e o monitoramento e a análise crítica da organização;
- promover, disseminar e implementar a metodologia de gerenciamento de riscos.

1.3 ONDE GERENCIAR RISCOS?

Os riscos existem em todos os ambientes em que estamos inseridos. Todavia alguns deles têm o potencial de gerar impactos negativos para a organização, devendo ser gerenciados a fim de não interferir no alcance dos objetivos e metas institucionais.

A cada tomada de decisão, a cada ação ou inação, altera-se a probabilidade de ocorrência de eventos futuros e, conseqüentemente, aumenta-se ou reduz-se o nível de riscos a que estamos expostos.

Dessa forma, o gerenciamento de riscos deve estar incorporado em todos os níveis, quais sejam:

- **Estratégico:** nível em que se dá o contato político do órgão com a sociedade e se estabelece a coerência da administração. Decisões neste nível envolvem a formulação dos objetivos estratégicos e as prioridades para a alocação de recursos públicos em alinhamento com as políticas públicas.
- **Tático:** nível em que se encontram as decisões de implementação e gerenciamento dos programas temáticos previstos no nível estratégico, mediante os quais são executadas as políticas e as ações organizacionais prioritárias.
- **Operacional:** nível em que se encontram os projetos que contribuirão para o atingimento dos objetivos, programas e atividades relativas aos processos finalísticos e de suporte.

Todos os níveis são fundamentais: o estratégico para orientar a visão, o tático para desdobrar essa visão em programas, projetos e planos de ação, e o operacional para executá-los.

2. ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS DO CONSELHO E DA JUSTIÇA FEDERAL

2.1 ESTRUTURA

Conforme orientações contidas na Norma ABNT NBR ISO 31000:2018, o gerenciamento de riscos deve ser precedido da definição de uma estrutura de suporte que envolve basicamente:

- entendimento da organização e seu contexto;
- definição de política interna;
- atribuição de responsabilidades;
- integração nos processos organizacionais;
- alocação de recursos necessários (pessoas, processos, tecnologia da informação);
- estabelecimento de meios de divulgação do conhecimento gerado e de comunicação com partes envolvidas e interessadas.

A estrutura de gestão de riscos do Conselho e da Justiça Federal é composta pela política de gestão de riscos, instituída pela Resolução n. CJF-RES-2017/00447, pela governança de riscos, formada pelos responsáveis por seu estabelecimento e organização e, por fim, pelos processos de gerenciamento de riscos, que engloba o estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos identificados. Funcionando de maneira integrada, esses elementos formam o Sistema de Gestão de Riscos.

2.2 GOVERNANÇA DE GESTÃO DE RISCOS DO CONSELHO E DA JUSTIÇA FEDERAL

A governança de gestão de riscos do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º grau é composta pelo Comitê Gestor de Estratégia da Justiça Federal – COGEST, pelo Presidente do CJF, pelos Comitês Permanentes de Gestão de Riscos do CJF e dos Tribunais Regionais Federais e pelos proprietários dos riscos, cabendo:

a) Ao Comitê Gestor de Estratégia da Justiça Federal – COGEST:

- aprovar a proposta de alteração da Política de Gestão de Riscos do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus;
- aprovar o Referencial Metodológico de Gestão de Riscos do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus.

b) Ao Presidente do Conselho da Justiça Federal:

A aprovação da política de gestão de riscos do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º grau, após deliberação do Colegiado, devendo esta ser adotada por todas as unidades e níveis de atuação, sendo aplicável a todos os processos de trabalho, atividades, projetos e iniciativas estratégicas, táticas e operacionais.

c) Ao Comitê Permanente de Gestão de Riscos:

- avaliar e divulgar as melhores práticas de gestão de riscos para utilização no âmbito do Conselho e da Justiça Federal;
- fomentar a cultura de gestão de riscos;
- coordenar o processo de gestão de riscos;
- aprovar o relatório de análise crítica e o mapa de riscos do órgão;
- decidir sobre o grau de tolerância a riscos do órgão;
- propor ações de sensibilização e capacitação sobre gestão de riscos;
- comunicar as diretrizes da gestão de riscos que contemplem o estabelecimento do contexto, a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a comunicação de riscos;
- aprovar e monitorar os planos de respostas a riscos relacionados à estratégia;
- verificar se os planos de respostas a riscos estão de acordo com a política de gestão de riscos do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º grau.

d) Aos proprietários do risco:

- identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos em suas áreas de atuação;
- revisar periodicamente os riscos;
- conhecer e adotar a política e os instrumentos de gestão de riscos, promovendo a efetividade dos controles dela decorrentes;
- fornecer subsídios para o acompanhamento, o monitoramento e a análise crítica do processo de gestão de riscos em suas áreas de atuação;
- estimular a cultura de gestão de riscos em suas equipes;
- sugerir melhorias da metodologia de gestão de riscos;
- implementar controles em sua área de atuação decorrentes da gestão de riscos;
- elaborar e atualizar os respectivos planos de ação de riscos associados a processos de trabalho e iniciativas estratégicas, táticas e operacionais;
- participar de ações de sensibilização e capacitação sobre gestão de riscos.

2.3 COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

No que se refere à governança de riscos na administração pública, a estrutura das três linhas de defesa vem sendo amplamente divulgada e adotada como forma simples e eficaz para melhorar a comunicação e a conscientização sobre os papéis e responsabilidades essenciais de gerenciamento de riscos e controles internos da gestão.

O modelo das três linhas de defesa do IIA (*Institute of Internal Auditors*) foi revisado e a palavra defesa retirada, difundindo a percepção de que as atividades de auditoria e gerenciamento de riscos podem criar valor, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos.

AS TRÊS LINHAS NO CJF E JUSTIÇA FEDERAL

Por essa estrutura, as duas primeiras linhas são compreendidas por agentes de gestão e a terceira linha corresponde à auditoria interna, devendo as três linhas estarem alinhadas para a correta execução das atividades.

A **1ª linha** é responsável pela aplicação das diretrizes do gerenciamento de riscos e é exercida pelos titulares dos cargos de direção e chefia e demais servidores, em razão do dever de exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo para o qual foram investidos, observando as normas legais.

A **2ª linha** é exercida pelos membros dos Comitês Permanentes de Gestão de Riscos do CJF e dos Tribunais Regionais Federais, cabendo-lhes fiscalizar, apoiar, decidir e promover ações que visem o cumprimento dos objetivos institucionais.

A **3ª linha** é exercida pelas unidades de Auditoria Interna, cabendo-lhe a avaliação e assessoria independentes e objetivas para atingimentos dos objetivos do processo de gerenciamento de riscos.

Conforme orienta a NBR ISO 31000:2018, durante todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos, é necessário manter um canal de comunicação claro e objetivo entre as partes interessadas, deixando inequívocas as responsabilidades de cada sujeito no processo.

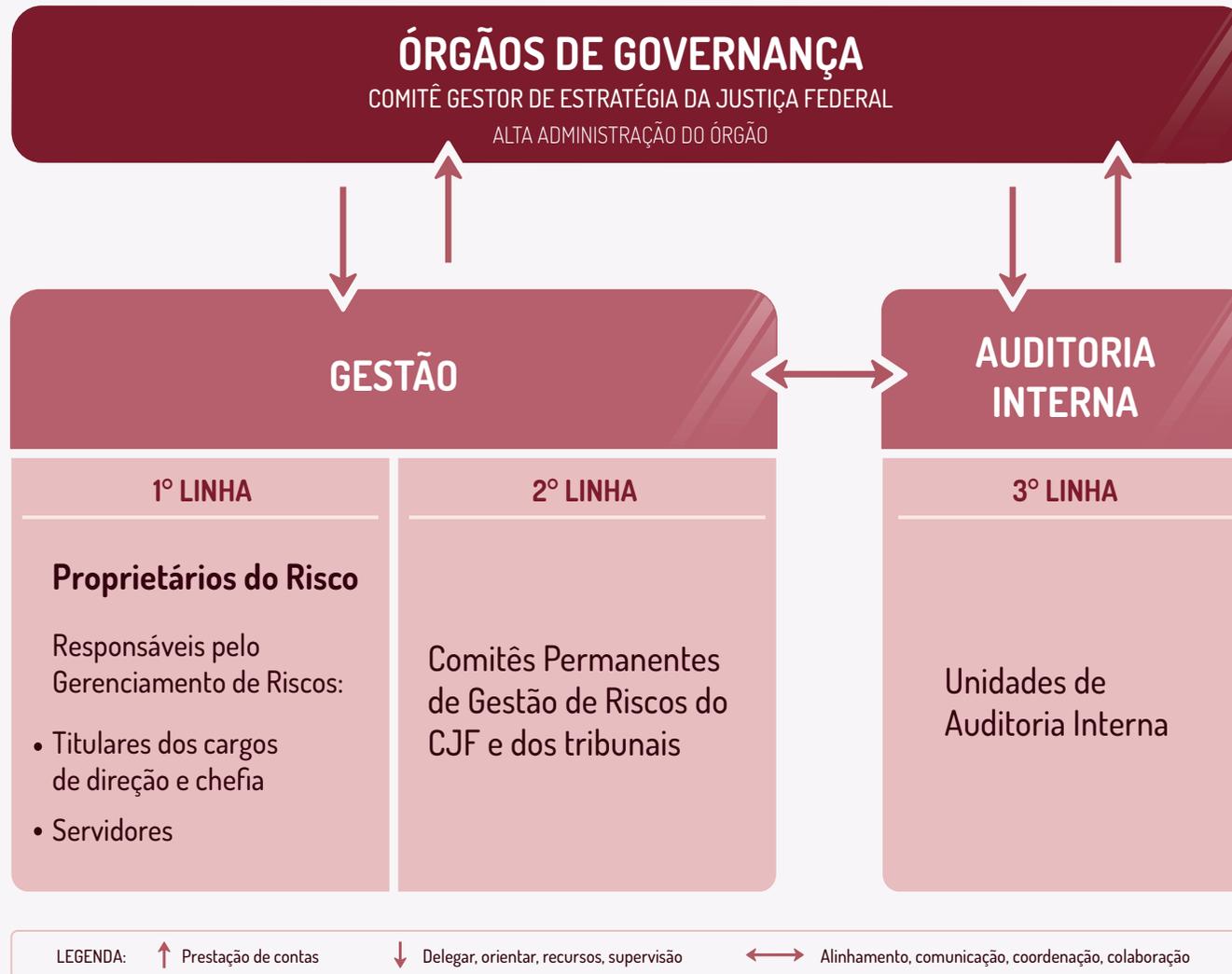


FIGURA 2: TRÊS LINHAS

FONTE: ADAPTADO DO MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IAA 2020 NO GERENCIAMENTO EFICAZ DE RISCOS E CONTROLES (2013, P.2, ADAPTADO).

Para o gerenciamento de riscos, é imprescindível que cada ator esteja consciente do papel que desempenha. Dessa forma, adotaremos a **matriz RACI**, conforme indicada a seguir, a fim de auxiliar na definição das responsabilidades dos envolvidos nesse processo:

- **Responsável (R)** – quem executa a atividade.
- **Autoridade/Aprovador (A)** – quem aprova a tarefa ou produto, podendo delegar a função desde que mantida a responsabilidade.
- **Consultado (C)** – quem pode agregar valor ou é essencial para a implementação.
- **Informado (I)** – quem deve ser notificado de resultados ou ações tomadas, embora não necessite tomar parte da decisão.

RESPONSABILIDADES - GERENCIAMENTO DE RISCOS - MATRIZ RACI

ATIVIDADE	Titulares de cargos de direção e chefia e demais servidores	Comitês de Gestão de Riscos	Unidades de Auditoria Interna
	1ª Linha de Defesa Proprietários do Risco	2ª Linha de Defesa	3ª Linha de Defesa
Definir Plano de Gestão de Riscos	R	A	C
Selecionar o Processo Organizacional	R	A	I
Analisar o Contexto	R	I	I
Realizar a Identificação e Análise do Risco	R	I	I
Realizar a Avaliação dos Riscos	R	I	I
Priorização dos Riscos	R	A	I
Definir a(s) Resposta(s) aos Riscos	R	I	I
Validar os Riscos Levantados	R	I	I
Implementar o Plano de Tratamento	R	I	I
Monitorar	R	I	I
Coordenar o Sistema de Gerenciamento de Riscos	I	R	C
Avaliar o Sistema de Gerenciamento de Riscos	I	R	A

QUADRO 1: MATRIZ RACI – RESPONSABILIDADES

SISTEMA DE GESTÃO DE RISCO DO CONSELHO E DA JUSTIÇA FEDERAL

PRINCÍPIOS PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS

Política de Gestão de Riscos do Conselho e da Justiça Federal

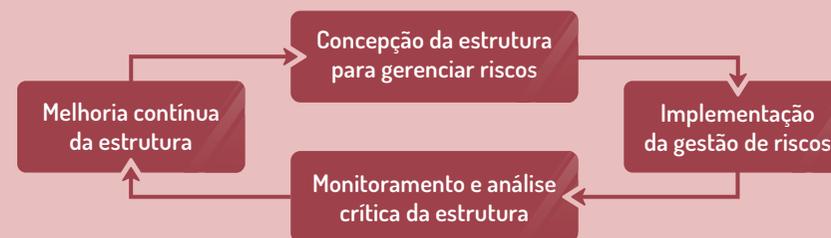
- a) abordagem clara da incerteza;
- b) abordagem sistemática, oportuna e estruturada;
- c) adequação às necessidades;
- d) criação e proteção de valor;
- e) dinamismo, interatividade e capacidade de reação a mudanças;
- f) integração dos processos institucionais;
- g) segregação de funções;
- h) transparência e inclusão;
- i) utilização das melhores informações disponíveis;
- j) valorização dos fatores humanos e culturais.

ESTRUTURA PARA GERENCIAR RISCOS

Mandato e Comprometimento

Responsáveis

- Comitê Gestor de Estratégia da Justiça Federal - COGEST
- Presidência do CJF
- Comitês Permanentes de Gestão de Risco
- Proprietários do Risco



PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Manual de Gerenciamento de Riscos



FIGURA 3: SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS

3. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O processo de gerenciamento de riscos implica quantificação e qualificação das incertezas (perdas e ganhos em relação ao que foi planejado). Tem por finalidade favorecer o alcance dos objetivos institucionais, devendo ser aplicado aos projetos, processos e atividades em todos os níveis, constituindo-se, dessa forma, em significativo instrumento de *accountability*.

Deve ter **início, meio e fim** bem definidos, de modo a possibilitar a identificação, avaliação e tratamento dos riscos, assim como o estabelecimento de controles internos e o monitoramento e a análise crítica dos resultados.

É composto por seis etapas, de forma que a comunicação e a consulta devem permear todas elas, para aumentar a transparência e permitir a otimização dos recursos e o fortalecimento da gestão de riscos na cultura organizacional.



FIGURA 4: PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS. ADAPTADO DA ABNT NBR ISO 31000:2018.

Importa registrar que, além de ser aplicável aos projetos, processos e atividades, o processo de gerenciamento de riscos não se restringe a eles, podendo ser utilizado na identificação, tratamento e monitoramento de riscos oriundos de diversas outras fontes, como, por exemplo: riscos aos ativos; ao ambiente de trabalho ou ao próprio funcionamento institucional, dependendo da situação.

a) Processos e Atividades

O gerenciamento de riscos pode ser realizado sobre um processo ou atividade específicos. É fundamental que o proprietário do risco conheça o processo ou atividade gerenciados, não havendo

obrigatoriedade de que ele esteja mapeado e com fluxograma formalmente definido. Como exemplos de processos de trabalho podem-se mencionar os processos de “elaboração da folha de pagamento”, de “aposentadoria”, de “contratações” etc.

b) Ativos

Os ativos são os elementos que agregam valor à organização. São tangíveis quando podem ser tocados. Exemplo: bens imóveis, máquinas, estoques etc. São intangíveis quando não podem ser tocados, mas são percebidos, tais como: softwares, imagem institucional, capacidade de comunicação etc.

c) Ambiente

O gerenciamento de riscos também pode ser realizado sobre determinado ambiente na instituição. Exemplo: identificar os riscos de trabalho no subsolo de um edifício.

d) Funcionamento Institucional

Podem ocorrer situações inesperadas que impeçam ou dificultem o funcionamento da instituição e que necessitem ter seus riscos rapidamente geridos a fim de garantir a continuidade do negócio. Um exemplo disso é a pandemia pela qual o mundo passa desde o final de 2019. Nesse caso, as instituições foram obrigadas a entender o contexto interno e externo, levantar e indicar os riscos a que estavam expostas, bem como traçar estratégias para minimizá-los e garantir o funcionamento dessas instituições ou de suas unidades.

Como se percebe, o gerenciamento de riscos é mais abrangente do que se imagina inicialmente. Com os exemplos dados anteriormente, não se pretendeu exaurir as possibilidades de fontes de riscos, mas demonstrar que os riscos estão em toda parte e nem sempre são previsíveis, devendo ser gerenciados para minimizar o impacto sobre os objetivos institucionais.

Para fins desse manual, será considerado o gerenciamento de riscos sobre processos, projetos ou atividades institucionais, por ser o mais comum, todavia a metodologia aplica-se, também, a situações esporádicas ou pontuais para as quais exista necessidade de resposta institucional a uma ameaça.

A primeira providência para iniciar a execução do processo de gerenciamento de riscos é a definição do processo de trabalho, projeto ou atividade que terão seus riscos geridos.

3.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Para fins de gerenciamento de riscos, a palavra “contexto” pode ser entendida como circunstância, situação, ambiente ou cenário onde aparecem e se desenvolvem os eventos de risco.

É a primeira etapa do processo de gerenciamento de riscos e tem como finalidade juntar informações para auxiliar a identificação dos eventos de risco, assim como subsidiar a escolha de ações mais apropriadas a garantir o alcance dos objetivos do processo, projeto ou atividade.

Essa etapa concretiza-se com a definição de alguns elementos, tais como:

a) A função do processo – projeto ou atividade na estratégia institucional ou o seu alinhamento com os objetivos estratégicos, estabelecendo o seu grau de importância para o órgão.

b) Ambiente interno – onde o processo, projeto ou atividade se desenvolve. Analisar o ambiente interno implica fazer o levantamento de diversos fatores internos com o potencial de facilitar ou dificultar sua execução. Podem-se relacionar, por exemplo, a competência das pessoas, os recursos tecnológicos, os valores éticos da organização e a maneira pela qual a liderança é exercida.

c) Ambiente externo – levantamento de fatores externos com o potencial de gerar impacto no processo, projeto ou atividade. Os elementos do ambiente externo podem ser, por exemplo: leis, regras e padrões instituídos pelo Tribunal de Contas da União, pelo Legislativo ou Conselho Nacional da Justiça; situação política e econômica; decisões de contingenciamento de recursos, etc.

d) Partes interessadas – identificar e registrar quem são os sujeitos internos e externos que possuem expectativas ou serão atingidos pelo processo, projeto ou atividade, mas não estão diretamente envolvidos na sua execução.

e) Partes envolvidas – identificar e registrar quem são os sujeitos internos responsáveis pela execução do processo, projeto ou atividade e também responsáveis pelo gerenciamento dos riscos e pelas respostas aos riscos identificados.

ANÁLISE DO AMBIENTE

A ferramenta mais utilizada para a análise de ambiente é a matriz **SWOT**, cuja sigla se origina do inglês: **S** (*strength* – força), **W** (*weakness* – fraqueza), **O** (*opportunities* – oportunidades) e **T** (*threats* – ameaças).

Também conhecida como **FOFA**, a matriz **SWOT** tem objetivo servir de suporte para análise do ambiente interno e externo de uma instituição, permitindo encontrar oportunidades de melhoria e otimização do desempenho por meio do levantamento e registro das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que interagem com o ambiente avaliado.

Análise SWOT



FIGURA 5: ANÁLISE SWOT

O estabelecimento do contexto pode ser realizado com a utilização do Formulário 1 - Análise do Contexto, incluso no *anexo I*, que apresenta rol exemplificativo de cenários em que podem surgir eventos de risco.

Para o preenchimento do formulário, sugere-se a aplicação da técnica brainstorming por favorecer o surgimento de ideias, estimular melhorias, buscar soluções inovadoras e provocar a transformação pelo debate.

Como exemplo de preenchimento do formulário, será utilizado o processo de contratação e aquisição, visto que este possui função importante na estratégia institucional, por se tratar de atividade de apoio que viabiliza a infraestrutura física e tecnológica para a consecução das atividades organizacionais.

Análise do contexto					
Informações gerais	Processo de trabalho: contratação e aquisição	Proprietário do risco: secretaria de administração		Informações gerais	
	Objetivo do processo de trabalho: contratação (aquisição, instalação e suporte técnico) de itens de informática.	Partes interessadas: servidores do cjf e fornecedores			
	Função para a estratégia: atividade de apoio, propiciando infraestrutura tecnológica para o desenvolvimento organizacional.	Partes envolvidas: servidores da unidade de contratações e proprietário do risco.			
Ambiente interno	Forças		Oportunidades		Ambiente externo
	Gestores de contratos bem treinados e eficientes.		Existência de legislação regulamentadora para todos os tipos de contratações e aquisições.		
	Servidores da unidade de contatos comprometidos e qualificados.		Fornecedores diversificados e bem informados sobre os produtos que representam.		
	Recursos materiais disponíveis e de boa qualidade.		O órgão goza de boa reputação entre os fornecedores.		
	Recursos tecnológicos disponíveis, no que se refere a computadores e acesso a informações pela internet.				
	Recursos orçamentários/financeiros disponíveis para as aquisições.				
	Fraquezas		Ameaças		
	Número insuficiente de servidores na unidade de contratos.		Excesso de burocracia nas legislações e regulamentações sobre o tema, limitando as ações dos gestores.		
	Ausência de sistemas informatizados que permitam a publicação automática dos contratos.				
	Dificuldade de estabelecer controles internos para diminuir o risco de erro material nos processos de contratação.				
Analisado Por:		Data:			

QUADRO 2: ANÁLISE DO CONTEXTO

3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Com base no contexto estabelecido, essa é a fase de localização, reconhecimento e descrição dos eventos de riscos a que a organização está exposta. Neste ponto são identificados fenômenos internos e externos, suas fontes e as áreas de impacto, bem como suas causas e consequências potenciais.

A identificação dos riscos pode fundar-se em fatos históricos, análises especulativas, opiniões de pessoas experientes, posicionamento de especialistas, vivências de gestores, enfim, seja qual for a base, o importante é produzir uma lista ampla de eventos que possam causar algum impacto sobre os objetivos preestabelecidos.

Conforme se observa no diagrama a seguir, os riscos não surgem por acaso, mas são precedidos de diversas causas que, na ocorrência dos eventos de risco, poderão gerar consequências.



FIGURA 6: RISCO, CAUSA E CONSEQUÊNCIA

IDENTIFICANDO OS RISCOS

1º PASSO – CONHECIMENTO DO OBJETO

Para identificação e classificação dos riscos, é essencial o conhecimento do processo, projeto ou atividade que se deseja mapear assim como seus objetivos na esfera institucional.

É recomendável, mas **não** necessário, que o processo esteja mapeado e o respectivo fluxograma documentado, sendo fundamental o conhecimento de como ele se desenvolve, qual a importância para a estratégia institucional, a utilidade para o órgão e como acontece a execução de suas atividades, enfim, qual é a razão da sua existência. Por essas razões, é de boa prática que o processo de gerenciamento de riscos seja realizado pelo proprietário do risco e por pessoas que executam suas atividades ou pelo gestor/gerente do projeto, se for o caso.

Nesse passo, deverão ser listados os objetivos do processo, projeto ou atividade para a instituição. Exemplo: processo de trabalho “conceder aposentadoria”:

Processo de Trabalho	Objetivos
Conceder aposentadoria	Garantir a efetivação da aposentadoria dos servidores.
	Realizar os procedimentos de aposentadoria observando a legislação e orientações emanadas do Tribunal de Contas da União.
	Garantir que a aposentadoria seja concedida em até 30 dias contados da solicitação.

Salienta-se a existência de situações em que o gerenciamento de riscos deverá ser realizado sobre um fato novo para a instituição, como, por exemplo, a pandemia. Nesse caso, devem-se relacionar a razão de existência e os objetivos da instituição e, a partir daí, iniciar-se o processo de gerenciamento de riscos do cenário que se apresenta, garantindo a continuidade do negócio da melhor maneira possível.

2º PASSO – VERIFICAÇÃO DAS POSSIBILIDADES DE EVENTOS NEGATIVOS

Conhecendo o processo, projeto ou atividade e listados seus objetivos, importa verificar os acontecimentos que podem afetar o seu alcance e em que nível, ou seja, a ocorrência de eventos com o potencial de impedir ou dificultar a função institucional e em que magnitude. Os problemas identificados são os eventos de risco, os quais podem ser listados em ordem decrescente de relevância.

Processo de Trabalho	Objetivos	Eventos de Risco
Conceder aposentadoria	Garantir a efetivação da aposentadoria dos servidores.	Falhas na contagem de tempo do servidor.
	Realizar os procedimentos de aposentadoria observando a legislação e orientações emanadas do Tribunal de Contas da União.	Publicação do ato de aposentadoria com erro material.
	Garantir que a aposentadoria seja concedida em até 30 dias contados da solicitação.	Conceder aposentadoria indevida. Inobservância dos prazos previstos pela legislação.

3º PASSO – LEVANTAMENTO DAS CAUSAS DE RISCO

Identificadas as situações que podem impedir ou dificultar o alcance dos objetivos do processo, projeto ou atividade, é preciso investigar as causas do evento de risco que podem se originar de diversas fontes, tais como: falta de controle administrativo, falhas humanas, equívocos em processos, falta ou ineficiência de sistemas ou ter sua origem em fontes externas.

Fazer um correto levantamento das causas permitirá o estabelecimento do tratamento do risco e a indicação de controles internos efetivos para sua eliminação ou mitigação.

Para um objetivo, é possível existir um ou vários riscos a ele associados, assim como uma ou várias causas para o mesmo risco, devendo-se tomar nota de cada uma delas.

Processo de Trabalho	Objetivos	Eventos de Risco	Causas
Conceder aposentadoria	Garantir a efetivação da aposentadoria dos servidores.	Falhas na contagem de tempo do servidor.	Contagem manual do tempo de serviço. Dados incorretos no cadastro. Ausência de sistema informatizado.
	Realizar os procedimentos de aposentadoria observando a legislação e orientações emanadas do Tribunal de Contas da União.	Publicação do ato de aposentadoria com erro material. Conceder aposentadoria indevida.	Sistema informatizado obsoleto. Dados incorretos na contagem de tempo de serviço.
	Garantir que a aposentadoria seja concedida em até 30 dias contados da solicitação.	Inobservância dos prazos previstos pela legislação.	Erro de digitação. Controle interno administrativo ineficiente.

4º PASSO – LEVANTAMENTO DAS CONSEQUÊNCIAS

Enumeradas as causas, resta identificar as consequências do evento de risco sobre os objetivos institucionais. Elas referem-se aos resultados da possível concretização dos eventos de risco e devem ser registradas com cuidado, sabendo-se que um evento de risco pode gerar uma ou mais consequências. O correto estabelecimento das consequências permitirá a mensuração do nível do risco (probabilidade x impacto) à organização, ao processo ou às partes interessadas.

Processo de Trabalho	Objetivos	Eventos de Risco	Causas	Consequências
Conceder Aposentadoria	Garantir a efetivação da aposentadoria dos servidores.	Falhas na contagem de tempo do servidor.	Contagem manual do tempo de serviço. Dados incorretos no cadastro.	Conceder aposentadoria a servidor que não faz jus.
	Realizar os procedimentos de aposentadoria observando a legislação e orientações emanadas do Tribunal de Contas da União.	Publicação do ato de aposentadoria com erro material. Conceder aposentadoria indevida.	Ausência de sistema informatizado. Sistema informatizado obsoleto. Dados incorretos na contagem de tempo de serviço.	Aposentadoria de servidor com pagamento de vantagens indevidas. Retrabalho. Descrédito da unidade institucional que trabalha com a concessão de aposentadoria.
	Garantir que a aposentadoria seja concedida em até 30 dias contados da solicitação.	Inobservância dos prazos previstos pela legislação.	Erro de digitação. Controle interno administrativo ineficiente.	Aplicação de penas pelo TCU.

5º PASSO – IDENTIFICAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS

Controles internos, também chamados de “atividades de controle”, são ações, mecanismos ou procedimentos utilizados para reduzir a probabilidade de ocorrência dos riscos e/ou seus impactos sobre os objetivos institucionais, tais como: listas de verificação, monitoramento contínuo, dupla conferência, armazenamento de informações em nuvem etc.

Após a identificação dos riscos, causas e consequências, é necessário determinar a possível existência de controles que atuem sobre as causas dos riscos, a fim de prevenir a sua ocorrência. Definir a presença de controles é muito importante para as fases de análise e tratamento de riscos, visto que será avaliada a possibilidade de criação de novos controles ou de manutenção destes.

6º PASSO – CATEGORIZAÇÃO DOS RISCOS

Por fim, feita a identificação dos riscos –suas causas e consequências – resta categorizá-los para conferir maior objetividade à análise de riscos e permitir a avaliação da importância do risco para a instituição.

Ferramentas indicadas para a etapa de identificação dos riscos: **Brainstorming; Diagrama bow tie; diagrama de Ishikawa** ou **diagrama de causa e efeito**.

Categoria	Descrição
Riscos estratégicos	Estão associados à tomada de decisão, aos objetivos estratégicos da instituição.
Riscos táticos	Ocorrem no nível intermediário da organização, nas unidades ou nos departamentos. Permitem colocar em prática o planejamento estratégico.
Riscos operacionais	Eventos que podem influenciar nas atividades institucionais, comumente relacionados a falhas, deficiências ou inadequações de processos internos, infraestrutura e sistemas.
Riscos de conformidade	Eventos que põem em risco o cumprimento da legislação, acordos e normas.
Riscos de comunicação	Eventos que podem influenciar na troca de informações, da divulgação de dados históricos, indicadores, análise de processos, disponibilização de dados para consulta etc.
Riscos de imagem	Perdas em razão de publicidade negativa da instituição, podendo advir do ambiente de trabalho, da liderança, da inovação etc.
Riscos de sustentabilidade	Relacionados às ações com potencial de gerar impactos negativos nas esferas ambiental, social e econômica.
Riscos orçamentários/financeiros	Eventos com o potencial de comprometer os recursos orçamentários e financeiros, gerando atrasos em pagamentos, falta de material etc.
Riscos tecnológicos	Eventos relacionados a hardware e software, que possam gerar impactos negativos ao CJF.
Riscos de pessoal	Eventos como a falta de recursos humanos, comportamentos organizacionais, procedimentos éticos, falta de treinamento, alocação inadequada de pessoas etc.

QUADRO 3 – CATEGORIA DOS RISCOS

3.3 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Por serem etapas relacionadas entre si, optou-se por abordar a análise e a avaliação de riscos em tópico único, assim como contemplar, no mesmo instrumento de mapeamento de riscos, os dois temas acrescidos do tratamento/controlado e monitoramento, conforme se verifica no Mapa de Riscos, Anexo II.

Cumpridas as etapas de identificação dos eventos de risco, de suas causas e consequências e estabelecida a categoria a qual pertencem, passaremos à **análise de riscos**, que consiste em compreender sua natureza e magnitude ou, simplesmente, do nível do risco.

Intuitivamente conhecemos o significado dos termos “probabilidade”, “impacto” e “consequência”, todavia, para fins de gerenciamento de riscos, define-se:

probabilidade – chances de concretização de um evento;

consequência – efeitos ou resultado dessa concretização; e

impacto – mensuração ou peso da consequência sobre os objetivos estabelecidos.

O nível do risco é obtido a partir da combinação da probabilidade de ocorrência de um evento e das consequências advindas dessa concretização, ou seja, do impacto sobre os objetivos, o que será denominado “**risco inerente**”, aquele obtido inicialmente, sem implementação das medidas de tratamento e controle.

Então:

$$\text{NÍVEL DO RISCO INERENTE} = \text{PROBABILIDADE} \times \text{IMPACTO}$$

FIGURA 7: FÓRMULA DO NÍVEL DO RISCO INERENTE

Para calcular, ou determinar, o nível do risco inerente adotaremos escala numérica, previamente definida, para quantificar a probabilidade e o impacto.

Utilizaremos uma escala de valores de 1 a 5 para avaliar os graus de probabilidade e de impacto, conforme a seguir discriminado:

Escala de Probabilidade		
Nível	Probabilidade	Descrição
1	Muito baixa	IMPROVÁVEL - O evento pode ocorrer em situações excepcionais. Em circunstâncias normais não há indicação de sua ocorrência.
2	Baixa	RARA - O evento tem baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo.
3	Média	POSSÍVEL - O evento repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios de que possa ocorrer nesse horizonte.
4	Alta	PROVÁVEL - O evento repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios de que ocorrerá nesse cenário.
5	Muito alta	PRATICAMENTE CERTA - O evento tem ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

QUADRO 4 - Manual de Gestão de Riscos do TCU adaptado

Escala de Impacto		
Nível	Impacto	Descrição
1	Muito baixo	MÍNIMO: compromete minimamente o atingimento do objetivo; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultado.
2	Baixo	PEQUENO: compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado.
3	Médio	MODERADO: compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado.
4	Alto	SIGNIFICATIVO: compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultado.
5	Muito Alto	CATASTRÓFICO: compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado.

QUADRO 5 - Manual de Gestão de Riscos do TCU adaptado

O estabelecimento de diretrizes para classificar os níveis de riscos resultantes do processo de análise permitirá verificar o grau de exposição ao qual a instituição está sujeita e subsidiar o processo decisório.

O produto entre probabilidade e impacto, classificados conforme a escala de níveis de risco, pode ser demonstrado em uma matriz, como a seguir apresentada:

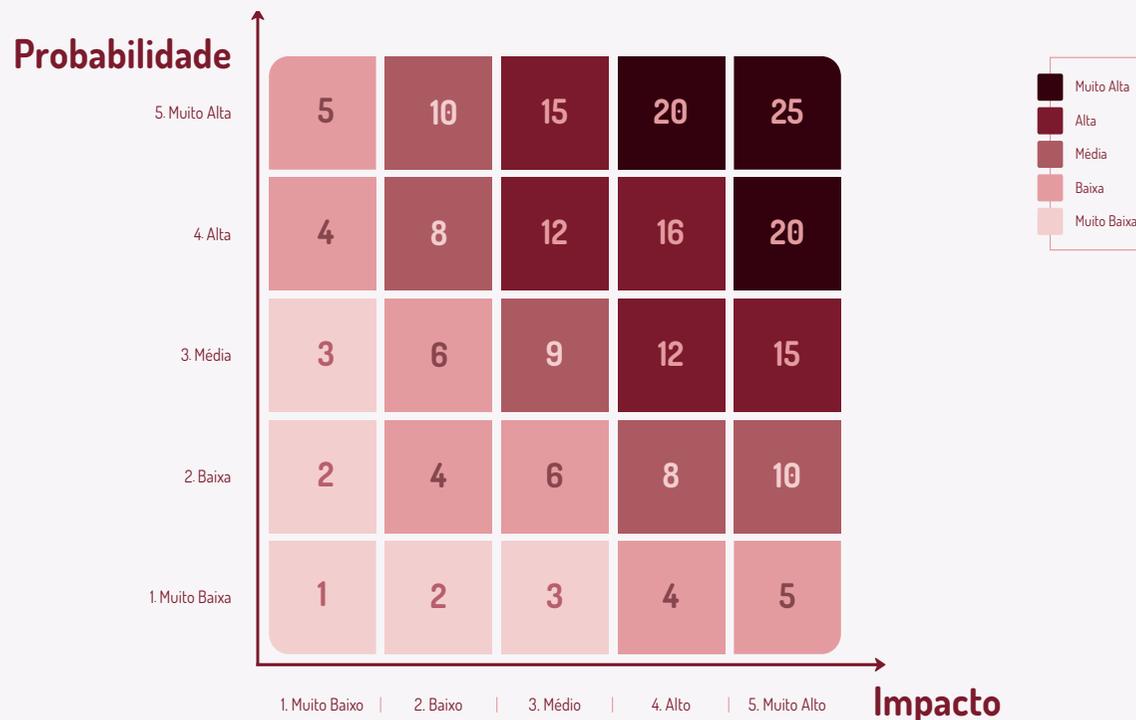


FIGURA 8: MATRIZ DE RISCOS

Em resumo, a análise do risco nada mais é que a compreensão da extensão do risco por meio do produto das variáveis **probabilidade** e **impacto**, todavia essa análise só se completa quando ações em resposta aos riscos são implementadas e mensuradas, de forma a verificar sua eficácia, o que poderá gerar, a depender do resultado, a implementação de novas ações para mitigá-los.

COMO FUNCIONA O RISCO RESIDUAL?

O nível de risco que permanece após a implementação de ações para redução da probabilidade e do impacto é o chamado “**risco residual**”.

Sendo assim, o gerenciamento de riscos deve identificar tanto o **risco inerente**, obtido inicialmente sem que qualquer medida de tratamento/controle tenha sido implementada, quanto o **risco residual**, verificado após a implementação dessas medidas e da avaliação da sua eficácia.

Dessa forma, é correto afirmar que o cálculo dos riscos residuais expressa a eficiência dos controles e tratamentos implementados.

As atividades de controle/tratamento referem-se a ações estabelecidas e implementadas por meio de políticas e procedimentos para assegurar que as respostas aos riscos sejam aplicadas de forma eficaz (COSO, 2013).

Uma maneira de avaliar o efeito dos controles/tratamento na mitigação dos riscos é estabelecer um fator para avaliar o grau de eficiência de sua implementação. Para isso, será adotada a seguinte classificação:

ESCALA DE AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS CONTROLES/TRATAMENTOS		
Nível	Descrição	Fator de Controle
Inexistente	Controles e tratamentos inexistentes, mal formulados e/ou mal implementados.	1
Fraco	Controles e tratamentos com abordagens aplicadas caso a caso. Controles ineficientes que não mitigam adequadamente o risco.	0,8
Mediano	Controles e tratamentos mal formulados com deficiências no uso das ferramentas que mitigam apenas alguns aspectos do risco, mas não contemplam todas as perspectivas.	0,6
Satisfatório	Controles e tratamentos que mitigam satisfatoriamente os riscos, implementados com ferramentas adequadas, embora passíveis de aperfeiçoamento.	0,4
Forte	Controles e tratamentos eficientes que mitigam todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

QUADRO 6 - ADAPTADO DE: TCU, 2018, P. 44

Verifica-se na tabela que, quanto menor for o fator, maior será a eficiência dos controles/tratamentos avaliados. Ou seja, o controle é forte quando restam entre 0 e 20% dos riscos inerentes após a implementação dos controles/tratamentos; é satisfatório, se esse percentual estiver entre 21 e 40%; é mediano, se for entre 41 e 60% dos riscos; é fraco, se entre 61 e 80%; e é inexistente se entre 81 e 100% dos riscos permanecerem.

A *contrario sensu*, implica afirmar que o controle é forte, se o percentual de **riscos tratados** estiver entre 80 e 100% dos riscos inerentes identificados; é satisfatório, se esse percentual for entre 60 e 79%; mediano, se estiver entre 40 e 59%; fraco, se estiver entre 20 e 39%; e inexistente, se for entre 0 e 19%.

Por exemplo, caso haja, para determinado risco, uma probabilidade muito alta = 5 e um impacto médio = 3, haverá um nível de risco = 15 (3 X 5). Se forem estimados os tratamentos e controles implementados em um nível mediano = 0,6, haverá um risco residual de 9. Se observarmos a matriz de riscos, será verificado que houve redução no nível do risco passando de alto=15 para um risco médio=9.

Assim:

$$\mathbf{NRR = NRI \times FAC}$$

FIGURA 9: FÓRMULA DO NÍVEL DO RISCO RESIDUAL

NRR = Nível do Risco Residual

NRI = Nível do Risco Inerente

FAC = Fator de Avaliação dos Controles

Observa-se que, na situação anterior, houve uma estimativa da eficiência dos controles. Entretanto, é importante salientar que o objetivo do gerenciamento de riscos é o aumento da eficiência e eficácia institucional, isto é, os riscos identificados devem ser monitorados e reanalisados pelos seus proprietários de modo a obter a avaliação real da sua evolução e o aprimoramento dos tratamentos/controles, caso necessário.

Ao monitorar a evolução da implementação das medidas mitigadoras do risco, é possível reavaliá-los e calcular, efetivamente, o risco residual, com base no conhecimento do nível do risco inerente anterior à implementação dos controles/tratamento e na situação atual do nível do risco.

Analisados os riscos, estabelecidos os controles/tratamentos, dá-se início à etapa de **avaliação do risco**, com o objetivo de auxiliar a tomada de decisões utilizando os resultados obtidos na análise de riscos. Segundo a ABNT NBR ISO 31000:2018, essa etapa envolve comparar o nível de risco com os critérios estabelecidos quando o contexto foi considerado.

A partir dessa comparação, serão verificadas, por exemplo: a necessidade e a priorização de tratamento de riscos, a possibilidade de descontinuidade de atividades, a priorização, a implementação, a manutenção ou a alteração de controles internos e, até mesmo, serão reconsiderados os objetivos propostos.

Ferramentas indicadas:

Fórmula do Nível do Risco Inerente (*figura 7*); Escala de Probabilidade (*quadro 4*); Escala de Impacto (*quadro 5*); Matriz de Riscos (*figura 8*); Escala de Avaliação da Eficiência dos Controles/Tratamentos (*quadro 6*); Fórmula do Risco Residual (*figura 9*); e, Mapa de Riscos do CJF, *Anexo II*.

3.4 TRATAMENTO E RESPOSTA AOS RISCOS

Consiste na escolha de uma ou mais alternativas para modificar o nível de cada risco, assim como o estabelecimento de medidas de controle/tratamento para mitigá-los.

Após a implementação, essas medidas deverão ser reavaliadas periodicamente de modo a medir sua efetividade podendo implicar a inclusão de novas ações de controle/tratamento ou alteração dos existentes até que seja verificada a mitigação dos riscos.

Conhecidos os riscos, suas causas e consequências a instituição poderá optar por uma das seguintes respostas aos riscos:



FIGURA 10: RESPOSTA AOS RISCOS

a) Evitar ou Prevenir – é a decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade, tem como objetivo eliminar a causa raiz do risco por meio da implementação de ações, levando a probabilidade do risco a zero.

Exemplo: Há um risco de queda de avião por insuficiência de combustível no tanque. Uma maneira de evitar ou prevenir a queda da aeronave seria não decolar.

b) Mitigar ou Reduzir – é a possibilidade de limitar o impacto do risco de forma que, mesmo que ele ocorra, o problema gerado será menor e mais fácil de corrigir, adotando medidas para reduzir a probabilidade ou a consequência dos riscos ou ambas.

Exemplo: Houve alteração da lei de licitações, e a equipe de compras e de contratos não conhece as novas regras.

Uma estratégia de mitigação é proporcionar um bom treinamento para a equipe. Pode ocorrer que alguns membros não o aproveitem bem, mas o impacto do risco será reduzido, já que a maioria da equipe será capaz de realizar a atividade.

c) Transferir – é o caso de outorgar à outra parte a responsabilidade pelo impacto negativo de uma ameaça. A transferência do risco não diminui nem elimina a probabilidade de sua ocorrência, apenas discute quem arcará com o ônus.

A transferência de risco pode ser obtida por meio da assinatura de um contrato entre as duas partes.

Exemplo: Contratação de seguros para quaisquer eventos imprevistos.

d) Compartilhar – o compartilhamento de riscos refere-se à transferência parcial ou ao compartilhamento do impacto do risco para um terceiro. Diferente da transferência do risco, o compartilhamento é aplicável não somente a ameaças, mas também às oportunidades.

Exemplo: A terceirização de atividades pode ser um exemplo de compartilhamento do risco.

e) Aceitar ou Tolerar – significa não tomar, propositadamente, nenhuma medida para alterar a probabilidade ou o impacto do risco. Essa é uma estratégia usada para riscos muito pequenos que podem ser facilmente tratados, caso ocorram.

Escolher o tratamento de riscos adequado implica equilibrar, de um lado, os custos e esforços com a implementação das medidas e, de outro, os benefícios derivados da decisão tomada.

Ações Necessárias perante os Níveis de Risco		
Classificação	Ação necessária	Exceção
Muito baixo	Os riscos com essa classificação são considerados aceitáveis. Não são necessárias ações adicionais, mas somente garantir que o risco não ultrapasse esse patamar.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada e aprovada pelo seu dirigente (nível de secretaria).
Baixo	Nível de risco dentro do apetite ao risco, não são necessárias medidas adicionais de controle, a menos que sejam implementadas sem ou a baixo custo (tempo, econômico e esforços). Com essa classificação é possível a existência de oportunidades de maior retorno a serem exploradas assumindo-se mais riscos, nesse caso devendo ser avaliada a relação custo X benefício, como diminuir o nível de controles.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada por seu dirigente (nível de secretaria).
Médio	Nível de risco dentro do apetite ao risco, devendo ser consideradas medidas para mitigar o risco, se possível. Requer atividades de monitoramento específicas e atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível ou reduzi-lo sem custos adicionais.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada por seu dirigente (nível de secretaria).
Alto	Nível de risco além do apetite ao risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao dirigente máximo da unidade e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas somente com autorização do dirigente máximo da unidade.	Caso o risco <u>não</u> seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada por seu dirigente.
Muito alto	Nível de risco muito além do apetite ao risco. Qualquer risco neste nível deve ser objeto de avaliação estratégica, comunicado ao Comitê de Gestão de Riscos e ao dirigente máximo da unidade, e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo da unidade.	A <u>não</u> priorização do risco, para implementação de medidas de tratamento, deve ser justificada pela unidade e aprovada tanto por seu dirigente quanto pelo Comitê de Gestão de Riscos.

QUADRO 7 - FONTE: GESTÃO DE RISCOS – AVALIAÇÃO DA MATURIDADE (TCU, 2018, ADAPTADO)

3.5 MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA DOS RISCOS

Esta etapa é fundamental para o gerenciamento de riscos. Consiste nas atividades de:

- acompanhamento regular do contexto interno e externo;
- avaliação da eficácia e eficiência dos controles;
- análise de eventos, mudanças e tendências;
- identificação de riscos emergentes;
- avaliação da implantação dos planos de ação;
- análise dos resultados estabelecidos;
- reavaliação dos riscos;
- revisão do Guia de Gestão de Riscos;
- revisão da Política de Gestão de Riscos;
- atualização dos registros de riscos; e
- documentação dos resultados e ações realizadas.

O monitoramento é um processo contínuo de observação crítica, verificação e identificação de situações que podem trazer mudanças. A probabilidade e o impacto mudam conforme o cenário, o que pode ocorrer tanto pela implementação dos controles/tratamentos quanto por situações diversas com a capacidade de alterá-los, gerando mudanças no nível do risco.

4. FERRAMENTAS PARA O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS



● **Análise de cenários**

Segundo a ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012, é o nome dado para o desenvolvimento de modelos descritivos de como o futuro poderá ser. Pode ser utilizada para identificar os riscos, considerando possibilidades futuras e explorando suas implicações. Os conjuntos de cenários levantados podem ser utilizados para analisar consequências potenciais e suas probabilidades para cada um dos cenários analisados.



● **Brainstorming**

O termo brainstorming, também conhecido como “tempestade de ideias”, é uma atividade dinâmica de grupo desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um ou mais indivíduos, utilizando técnicas específicas para possibilitar que a imaginação das pessoas seja provocada pelos pensamentos e declarações de outras na equipe.

Essa técnica tem como finalidade a contribuição de um ou mais participantes com ideias acerca de determinado tema sem sofrer nenhum tipo de críticas.

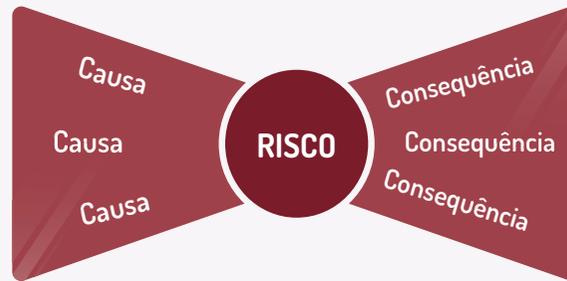
A reunião de **brainstorming** pode ser assim resumida:

- Exposição do problema e dos objetivos da reunião.
- Surgimento e anotação de ideias pelos participantes.
- Apresentação das ideias para o grupo.
- Agrupamento e consolidação das ideias apresentadas.
- Encerramento da reunião.

O que importa nesta técnica é propiciar o incentivo à imaginação de forma a identificar os riscos e os controles internos para eliminá-los ou mitigá-los.

• **Diagrama Bow Tie**

O diagrama bow tie, também conhecido como “diagrama da gravata”, é uma ferramenta eficaz de levantamento de riscos, causas e consequências.



• **Diagrama de Ishikawa**

Também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama Espinha de Peixe, o Diagrama de Ishikawa é um gráfico que tem como objetivo a organização do raciocínio para levantar as causas-raízes de um problema.





- **Entrevista estruturada ou semi-estruturada**

A entrevista estruturada apresenta aos entrevistados um conjunto de questões predeterminadas a serem respondidas individualmente, com o propósito de incentivar a identificação dos riscos a partir de outra perspectiva. A semi-estruturada é semelhante, entretanto, permite-se maior liberdade na conversa de modo a explorar questões não estabelecidas anteriormente.



- **Listas de verificação**

São listas de perigos, riscos ou falhas de controle que foram desenvolvidas, geralmente, a partir de experiências passadas, sendo úteis para identificar perigos e riscos, e avaliar a eficácia de controles.



- **Opinião especializada**

Reúnem-se especialistas em gestão de riscos para discutir os aspectos técnicos e potenciais riscos para a atividade, processo, projeto etc.

5. TERMOS E DEFINIÇÕES

Ameaça – fonte potencial de dano, perigo ou qualquer outro resultado indesejável. Normalmente as ameaças são externas e, em razão disso, difíceis de serem controladas.

Apetite a risco – nível e tipo de riscos que a instituição está disposta a buscar, aceitar ou assumir.

Avaliação de risco – processo de identificação e análise dos riscos relevantes para o alcance dos objetivos institucionais.

Causa – aquilo que determina a existência ou fonte de um evento de risco e que pode ter outras causas antecedentes.

Consequência – resultado ou grau de importância dos efeitos de um acontecimento (evento de risco) para a instituição.

Controle – qualquer medida aplicada para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos e metas.

Controles internos da gestão – engloba o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados.

Evento – acontecimento, ocorrência ou fato capaz de gerar impacto positivo ou negativo com potencial para destruir ou agregar valor aos objetivos institucionais.

Gestão de riscos – refere-se ao conjunto de atividades coordenadas, dedicadas ao estabelecimento de estratégias, criadas para identificar e administrar eventos que possam afetar a organização, positiva ou negativamente, maximizando oportunidades e minimizando situações adversas, de modo a garantir o alcance dos objetivos institucionais.

Gerenciamento de risco – processo contínuo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais (aspecto gerencial da gestão de riscos) e o cumprimento da legislação vigente (aspecto legal e normativo da gestão de riscos).

Governança – combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração da organização para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade.

Incerteza – situação em que não é possível prever a ocorrência ou o efeito de um acontecimento.

Mapa de riscos – representação formal na qual são registrados os principais fatores de riscos institucionais de forma a permitir a identificação e análise dos riscos, bem como a definição de ações necessárias para o seu gerenciamento.

Medida de controle – medida aplicada pela organização para tratar os riscos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidos sejam alcançados.

Meta – alvo ou propósito com que se define um objetivo a ser alcançado.

Objetivo organizacional – situação que se deseja alcançar de forma a se evidenciar êxito no cumprimento da missão e no atingimento da visão de futuro da organização.

Oportunidade – possibilidade de ocorrência de um evento com potencial de agregar valor à instituição ou, segundo a ABNT NBR ISO/IEC 31010:2021, combinação de circunstâncias que se espera serem favoráveis aos objetivos. Uma oportunidade é uma situação positiva em que o ganho é provável e sobre a qual se tem um razoável nível de controle.

Parâmetros de medição de riscos – referem-se às informações quantitativas ou qualitativas, obtidas direta ou indiretamente, que permitam avaliar as dimensões dos riscos identificados a partir da probabilidade de sua ocorrência e das consequências possíveis.

Política de gestão de riscos – declaração de intenções e critérios gerais relacionados aos princípios, conceitos, diretrizes, níveis e estrutura da gestão de riscos, assim como do estabelecimento de responsabilidades.

Probabilidade – chance de ocorrência do evento de risco, estabelecida a partir de uma escala predefinida de perspectivas.

Proprietário do risco – pessoa com a responsabilidade e autoridade para gerenciar o evento que pode se tornar um risco para a instituição.

Processo de trabalho – conjunto definido de atividades inter-relacionadas executadas por humanos ou máquinas para alcançar determinado resultado, produto ou serviço predefinido.

Risco – possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto negativo para o alcance dos objetivos e metas institucionais.

Risco inerente – risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

Risco residual – risco a que uma organização está exposta após a implementação de medidas de controle para o tratamento do risco.

Tolerância ao risco – disposição da instituição em suportar o risco após seu tratamento, a fim de atingir seus objetivos.

Vulnerabilidade – fraquezas, falhas que podem facilitar o surgimento de ameaças a um ativo. Normalmente as vulnerabilidades são internas e podem ser tratadas, diminuindo-se a possibilidade de ameaças aos objetivos institucionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000:2018. *Gestão de riscos: diretrizes*. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31010:2021. *Gestão de riscos: Técnicas para o processo de avaliação de riscos*. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise risk management: integrated framework: executive summary*. New York: COSO, Sept. 2004. Disponível em: <<https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Critérios gerais de controle interno na administração pública: um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países*. Brasília, DF: TCU, Diretoria de Métodos de Procedimentos de Controle, 2009. Disponível em: Acesso em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/estudo-criterios-gerais-de-controle-interno-na-administracao-publica.htm> 5 out. 2016.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (8. Região). *Manual de gestão de riscos: guia de referência para o gerenciamento de riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região*. Belém, PA: TRT 8ª Região, 2015. 58 p. (Coleção Manuais de Gestão. Manual Vermelho: Gestão de riscos; v. 3). Disponível em: <https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/roles/governanca/trt8_-_manual_de_gestao_de_riscos_-_portaria_presi_1068-2015.pdf>. Acesso em: 5 out. 2016.

ANEXO I

ANÁLISE DO CONTEXTO			
Informações Gerais	Processo de Trabalho:	Proprietário do Risco:	Informações Gerais
	Objetivo do Processo de Trabalho:	Partes Interessadas:	
	Função para a Estratégia:	Partes Envolvidas:	
Ambiente Interno	Forças	Oportunidades	Ambiente Externo
	Conformidade e Fiscalização:	Regulamentação:	
	Recursos Humanos:	Fornecedores:	
	Recursos Materiais:	Desastres:	
	Tecnologia da Informação:	Imagem:	
	Controles Físicos:	Ambiente Cultural, Social e Político:	
	Cultura Organizacional:		
	Orçamentário/Financeiro:		
	Fraquezas	Ameaças	
	Conformidade e Fiscalização:	Regulamentação:	
	Recursos Humanos:	Fornecedores:	
	Recursos Materiais:	Desastres:	
	Tecnologia da Informação:	Imagem:	
	Controles Físicos:	Ambiente Cultural, Social e Político:	
	Cultura Organizacional:		
	Orçamentário/Financeiro:		
Analísado por:	Data:		

ANEXO II

Unidade Organizacional:

Proprietário do Risco:

Data de Preenchimento:

MAPA DE RISCOS												Monitoramento Reavaliação dos Riscos Analisados														
Análise/Avaliação do Risco											Tratamento/controle	Tratamento/Controles		Nova Análise do Risco			Risco Residual									
Ciclo	Processo	Objetivo	Id	Eventos de Risco	Causas	Consequência	Categoria	Probabilidade de Ocorrência	Impacto	Nível do Risco Inerente	Resposta ao Risco	Tratamento/controle propostos	Os tratamentos e controles foram implementados?	Observações acerca da implementação das ações de tratamento e controle	Probabilidade de Ocorrência	Impacto	Nível do Risco	Percentual de eficácia dos controles	Nível de eficácia dos controles	NÍVEL DO RISCO RESIDUAL	Data					
CICLO			R1																							
			R2																							
			R3																							
			R4																							
			R5																							
			R6																							
			R7																							
			R8																							
			R3																							
			R4																							
			R5																							
			R6																							
			R7																							
		R8																								



JUSTIÇA FEDERAL

Conselho da Justiça Federal