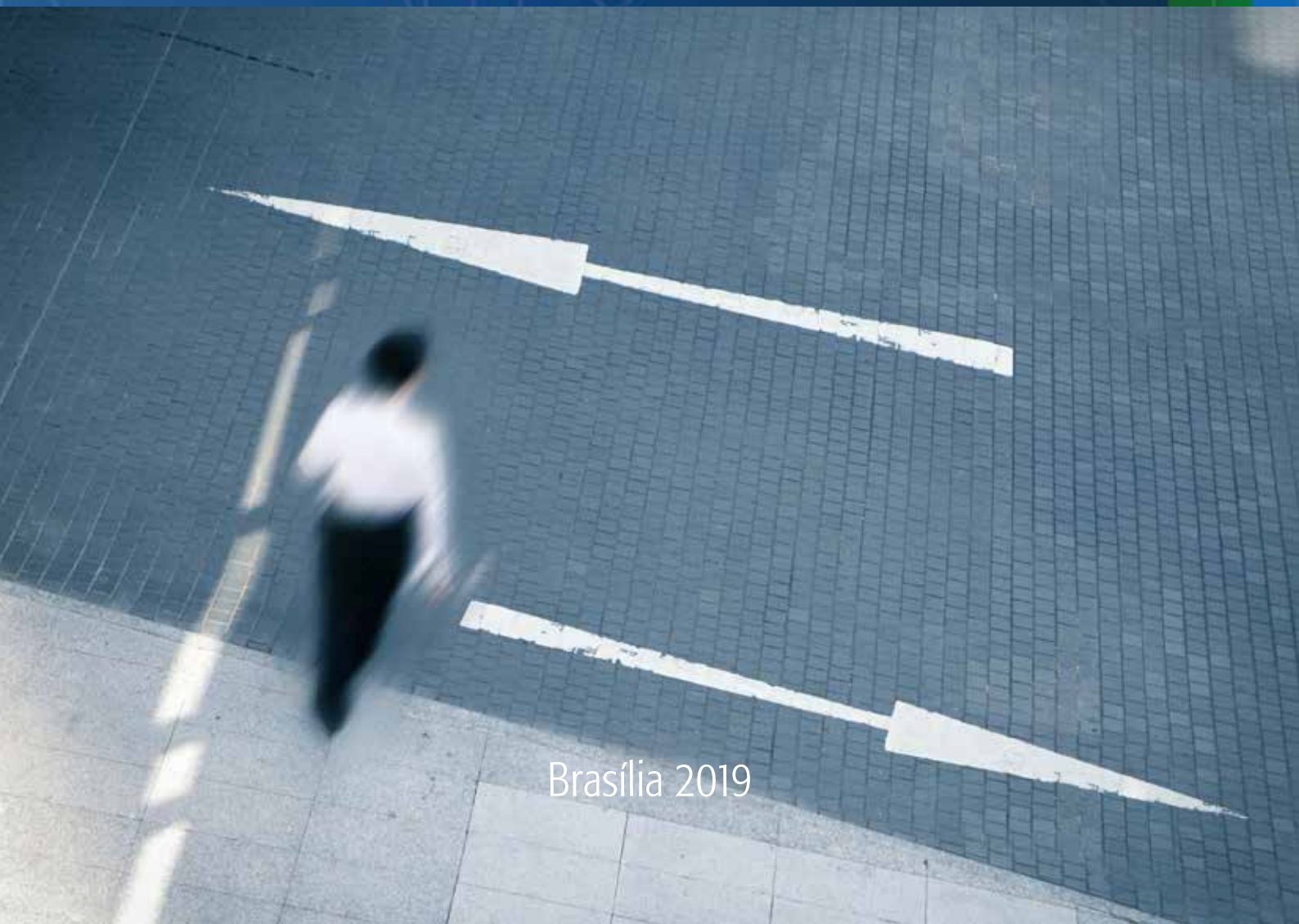
Conselho da Justiça Federal

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Secretaria de Estratégia e Governança-SEG
Subsecretaria de Modernização da Gestão-SUMOG



Brasília 2019

Conselho da Justiça Federal

COMPOSIÇÃO

Membros Efetivos

Ministro **João Otávio de Noronha**
Presidente
Ministra **Maria Thereza Rocha de Assis Moura**
Vice-Presidente e Corregedora-Geral da Justiça Federal
Ministro **Paulo de Tarso Vieira Sanseverino**
Ministra **Maria Isabel Diniz Gallotti Rodrigues**
Ministro **Antonio Carlos Ferreira**
Desembargador Federal **Carlos Eduardo Maul Moreira Alves**
Presidente do Tribunal Regional Federal da 1ª Região
Desembargador Federal **Reis Friede**
Presidente do Tribunal Regional Federal da 2ª Região
Desembargadora Federal **Therezinha Astolphi Cazerta**
Presidente do Tribunal Regional Federal da 3ª Região
Desembargador Federal **Victor Luiz dos Santos Laus**
Presidente do Tribunal Regional Federal da 4ª Região
Desembargador Federal **Vladimir Souza Carvalho**
Presidente do Tribunal Regional Federal da 5ª Região

Membros Suplentes

Ministro **Ricardo Villas Bôas Cueva**
Ministro **Sebastião Alves dos Reis Júnior**
Ministro **Marco Aurélio Gastaldi Buzzi**
Desembargador Federal **Kassio Nunes Marques**
Desembargador Federal **Guilherme Couto de Castro**
Desembargador Federal **Nery da Costa Júnior**
Desembargadora Federal **Maria de Fátima Freitas Labarrère**
Desembargador Federal **Cid Marconi Gurgel de Souza.**

Com direito a assento e voz

Presidente da Associação dos Juízes Federais - AJUFE
Presidente do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB

Juíza Federal **Simone dos Santos Lemos Fernandes**
Secretária-Geral

Márcia de Carvalho
Diretora Executiva de Administração e de Gestão de Pessoas

Gustavo Bicalho Ferreira da Silva
Diretor Executivo de Planejamento e de Orçamento

Elaboração
Secretaria de Estratégia e Governança
Subsecretaria de Modernização da Gestão
Seção de Arquitetura Organizacional

Revisão
Centro de Revisão de Documentos e Publicações

Diagramação e Capa
Assessoria de Comunicação Social e de Cerimonial

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O gerenciamento de riscos é um processo característico da moderna governança e está estreitamente ligado ao princípio da eficiência, previsto no artigo 37 do texto constitucional. Tal normativo impõe aos gestores públicos a conquista dos objetivos institucionais com ações voltadas para o bem comum, a utilização adequada dos recursos públicos, o cuidado na qualidade dos serviços prestados e a 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.

Com essa visão, 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), estabelecendo diretrizes e recomendações, presentes nos mais modernos guias de orientação de gestão de riscos organizacionais, e estipulando, ainda, princípios, conceitos e orientações, que deverão embasar o processo de gerenciamento de riscos no âmbito interno assim como na Justiça Federal de primeiro e segundo graus.

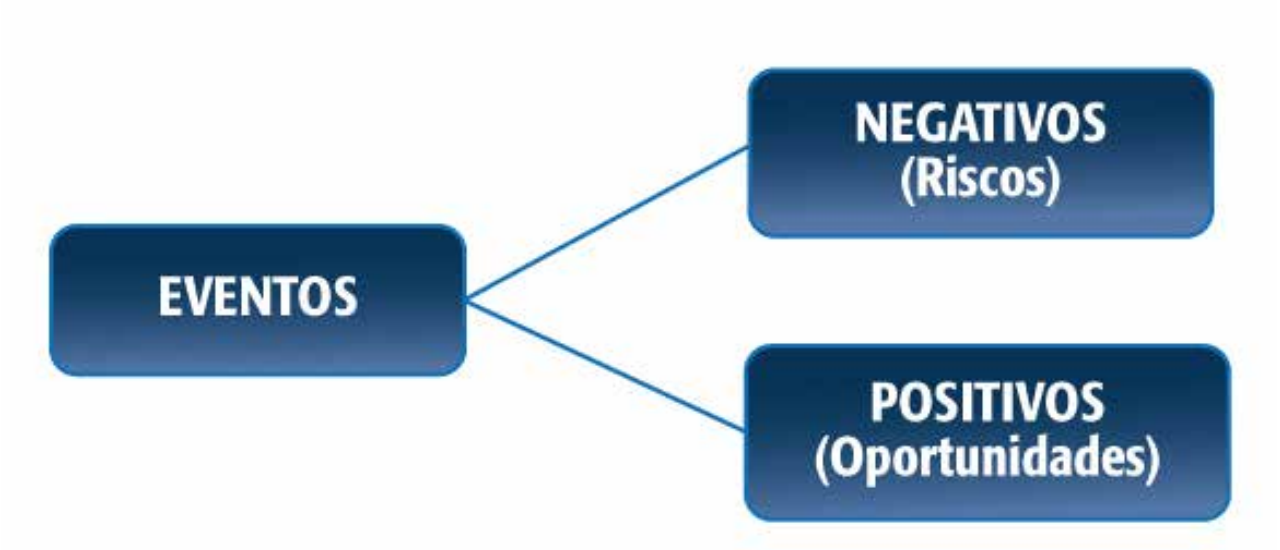
Com vistas a propiciar o alcance das metas e objetivos estratégicos da organização, entre esses, "aperfeiçoar o sistema de controles internos e a fiscalização da Justiça Federal, promover a racionalização dos gastos públicos e buscar a celeridade do trâmite do processo administrativo e judicial", o Processo de Gestão de Riscos surge como ferramenta que visa à coleta de evidências para avaliação e tratamento das fontes de riscos.

Este Manual, portanto, pretende auxiliar os gestores na identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, assim como no estabelecimento de controles internos que propiciem sua mitigação.

1. CONCEITOS BÁSICOS

Tem-se como premissas básicas que as instituições existem para gerar valor às partes interessadas e que as atividades humanas estão sujeitas aos efeitos da incerteza, ainda que não se alimente expectativas sobre isso.

Eventos podem ser entendidos como acontecimentos, ocorrências ou fatos capazes de gerar impacto positivo ou negativo com potencial para destruir ou agregar valor aos objetivos institucionais.



Para fins deste manual, oportunidades são eventos com potencial de agregar valor à instituição, e riscos são aqueles com capacidade de afetar negativamente as metas e objetivos, processos de trabalho ou projetos institucionais.

Nas atividades cotidianas, no trabalho, nas decisões tomadas ou não, estamos sempre cercados de oportunidades e ameaças que, se não gerenciadas, podem influenciar no alcance das metas 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, garantindo, dessa forma, o alcance dos objetivos institucionais nos níveis:

• **Estratégico:** nível em que se dá o contato político do Conselho 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 prioritárias da Administração do Conselho;

• **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.

O **processo de gerenciamento de riscos** retrata o esforço organizacional na adoção de medidas para que as atividades realizadas sejam executadas de maneira a garantir a conquista dos objetivos institucionais (aspecto gerencial da gestão de riscos) e o cumprimento da legislação vigente (aspecto legal e normativo da gestão de riscos).

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

Consequência pode ser entendida como o resultado ou o grau de importância dos efeitos de um acontecimento (evento de risco) para a instituição, estabelecida a partir de uma escala predefinida de resultados.

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

Processo de Trabalho é o conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar determinado resultado.

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.

2. SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS

A implementação e o desenvolvimento da gestão de riscos em uma instituição representa um processo de aprendizagem que se inicia com a conscientização sobre sua importância e desenrola-se com o estabelecimento de práticas e estruturas necessárias para a efetivação do gerenciamento de riscos.

Com o objetivo de aperfeiçoar a governança, o Conselho da Justiça Federal decidiu promover o fortalecimento dos processos traçando algumas iniciativas estratégicas, dentre elas, a implantação do gerenciamento de riscos na cultura organizacional.

Conforme orientações contidas na Norma ABNT NBR ISO 31000:2009, o gerenciamento de riscos deve ser precedido da definição de uma estrutura de suporte à gestão de riscos, que envolve basicamente: definição de política interna, atribuição de responsabilidades, desenhos do processo de gestão de riscos, 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.

O Sistema de Gestão de Riscos do CJF é composto pela Política de Gestão de Riscos, instituída pela Resolução nº CJF-RES-2017/00447, pela estrutura responsável por seu estabelecimento e organização e, por fim, pelo processo de gerenciamento de riscos, que engloba o estabelecimento do contexto, a identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos identificados.

A política tem como mote o estabelecimento de princípios, conceitos, diretrizes, estrutura de governança, responsabilidades e controles internos da gestão, a serem observados de forma a possibilitar a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos nas unidades, incorporando sua cultura à tomada de decisão, contribuindo, assim, para o aprimoramento da governança institucional.

Os princípios norteadores do gerenciamento de riscos no Conselho da Justiça Federal, constantes da sua política, são:

• **Abordagem clara da incerteza**
Considerar as incertezas de forma objetiva, compreendendo sua natureza e estabelecendo o modo como podem ser tratadas.

• **Abordagem sistemática, oportuna e estruturada**
Tratar os riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, possibilitando o aumento da eficiência, de resultados consistentes, comparáveis e confiáveis.

• **Adequação às necessidades**
Alinhar a gestão de riscos com o contexto interno e externo e o perfil de riscos do Conselho da Justiça Federal.

• **Criação de proteção de valor**
Criar a gestão integrada de riscos, contribuindo para a realização evidente dos objetivos e a melhoria do desempenho organizacional.

• **Dinamismo, interatividade e capacidade de reação a mudanças**
Monitorar continuamente e analisar criticamente as mudanças internas e externas, de forma a estabelecer a gestão de riscos para os eventos identificados, de forma eficaz e tempestiva.

• **Integração dos processos institucionais**
Integrar os processos institucionais, inclusive do planejamento estratégico e dos processos de gestão e projetos de mudanças, garantindo, dessa forma, a identificação de riscos inerentes às áreas e atividades da organização.

• **Segregação de funções**
Separar as atribuições ou responsabilidades entre diferentes pessoas, especialmente as funções de autorização, execução, aprovação e auditoria.

• **Transparência e inclusão**
Favorecer o envolvimento apropriado e oportuno de partes interessadas e tomadores de decisão, em todos os níveis, de forma a assegurar suas contribuições e manter a transparência e a qualidade das informações.

• Utilização das melhores informações disponíveis

Fundamentar-se em fontes confiáveis de informações, atentando-se para a possibilidade de limitações de dados e divergências entre especialistas.

• Valorização dos fatores humanos e culturais

Reconhecer capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que facilitem ou dificultem a execução dos objetivos organizacionais.

3. A GOVERNANÇA DE GESTÃO DE RISCOS

A estrutura de governança de Gestão de Riscos do CJF e da Justiça Federal, conforme disposto na Política de Gestão de Riscos, compõe-se de:

1. Comitê Gestor de Estratégia da Justiça Federal – COGEST, a quem compete:
• avaliar e revisar a política de gestão de riscos;
• aprovar e submeter ao Plenário do CJF o referencial metodológico da gestão de riscos da Justiça Federal;
• fomentar a cultura de gestão de riscos, em coordenação com os comitês gestores regionais;
• monitorar os riscos relacionados ao planejamento estratégico da Justiça Federal;
• estabelecer os riscos que a Justiça Federal está preparada para buscar, reter ou assumir, visando maximizar resultados.

2. Comitê Permanente de Gestão de Riscos do CJF, a quem compete:
• avaliar e divulgar as melhores práticas de gestão de riscos para utilização no âmbito do Conselho;
• 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 primeiro e segundo graus.

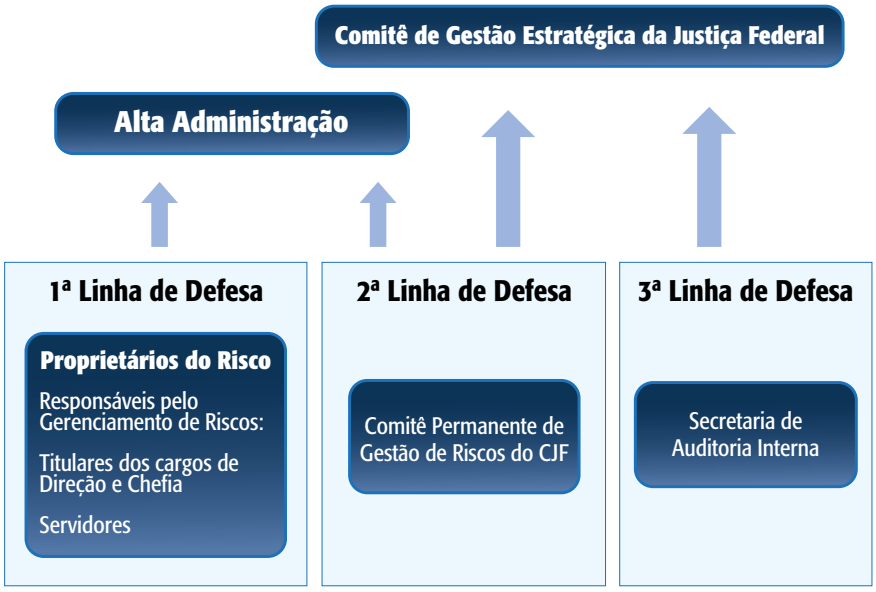
3. Proprietários do Risco do CJF, a quem compete:
• identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos em suas áreas de atuação;
• revisar periodicamente os riscos;
• conhecer e adotar a política e os instrumentos de gestão de riscos, promovendo a efetividade dos controles dela decorrentes;

• fornecer subsídios para o acompanhamento, monitoramento e 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.

4. COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

No que se refere à governança de riscos na administração pública, a estrutura das Três Linhas de Defesa vêm 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.

Por essa estrutura, os controles da gerência e as medidas de controle interno dizem respeito à primeira linha de defesa; as funções de supervisão de conformidade e gerenciamento de riscos, à segunda linha; e a auditoria interna, à terceira linha. A imagem a seguir apresenta as linhas de defesa no gerenciamento de riscos no CJF.



Fonte: Extraído da Declaração de Posicionamento do IAA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles(2013, p.2, adaptado).

Conforme se observa na figura, a **1ª linha de defesa** 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 de defesa** é exercida pelos membros do Comitê Permanente de Gestão de Riscos do CJF, criado pela Portaria CJF-POR-2019/00007, de 8 de janeiro de 2019,.

A **3ª linha de defesa** é exercida pela Secretaria de Auditoria Interna - SAI.

Conforme orienta a ISO 31000:2009, 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.

No gerenciamento de riscos é imprescindível que cada ator esteja consciente do papel que desempenha. Para auxiliar na definição das responsabilidades dos envolvidos neste processo, o CJF adota a **matriz RACI**, indicada a seguir.

• Responsável (R) – quem executa a atividade;
• Autoridade (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.

ATIVIDADE	Titulares de Cargos de Direção e Chefia e demais servidores	Comitê Permanente de Gestão de Riscos do CJF	Secretaria de Auditoria Interna
	1ª Linha de Defesa Proprietários de 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 de Risco	R	I	I
Realizar a Avaliação dos Riscos	R	I	I
Priorização dos Riscos	R	A	I
Definir a(s) Resposta(s) dos Riscos	R	I	I
Validar os Riscos Levantados	R	I	I
Implementar o Plano de Tratamento	R	I	I
Monitorar	R	I	I

5. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DO CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL

5.1. TÉCNICAS PARA O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

• 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.

A reunião de brainstorming pode ser assim resumida:

a) Exposição do problema e dos objetivos da reunião;
b) Surgimento e anotação de ideias pelos participantes;
c) Apresentação das ideias para o grupo;
d) Agrupamento e consolidação das ideias apresentadas;
e) 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.

• Entrevista estruturada ou semi-estruturada

A entrevista estruturada apresenta aos entrevistados um conjunto de questões pré-determinadas a serem respondidas individualmente, com o propósito de incentivar a identificação dos riscos a partir de outra pespectiva. 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.

• 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.

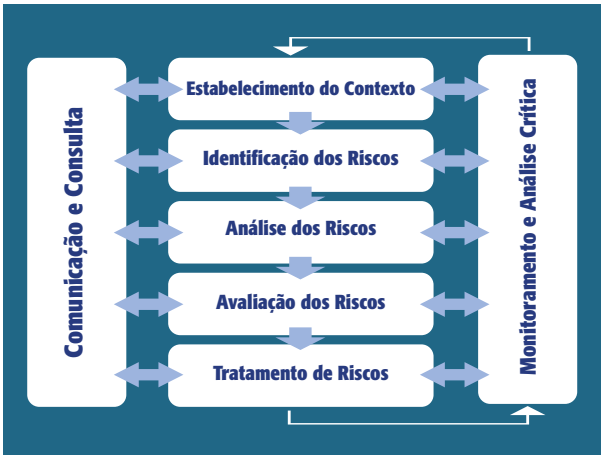
• Opinião especializada

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

5.2. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Conforme definido na ABNT NBR ISO 31000:2009, trata-se da aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto e da identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos, conforme se pode observar.

O processo de gerenciamento de riscos, parte integrante do Sistema de Gestão de Riscos do Conselho da Justiça Federal, tem o propósito de favorecer o alcance dos objetivos institucionais, podendo ser aplicado a todas as atividades em todos os níveis, constituindo-se, dessa forma, em significativo instrumento de *accountability.* Ele deve ter início, meio e fim bem definidos, de modo a possibilitar a identificação, avaliação, proposta de tratamento, assim como o estabelecimento de controles internos e o monitoramento e análise crítica dos resultados.



PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
Figura 2

Comunicação e Consulta

Consiste na manutenção de fluxo constante de comunicação, podendo ser tanto informativa quanto consultiva, entre as partes interessadas durante todas as fases do processo de gestão de riscos, sendo realizada de maneira clara e objetiva, atendendo às boas práticas de governança.

Conforme se observa, a comunicação é fator preponderante ao gerenciamento de riscos e permeia todo o processo, em todas as fases.

5.2.1. ROTEIRO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Para iniciar o gerenciamento de riscos é importante ter, preliminarmente, o olhar voltado para o plano estratégico da instituição, isso porque é essencial a identificação da contribuição do processo de negócio da unidade para o alcance dos objetivos institucionais.

O termo **processo** pode ser entendido como uma sequência de atividades iniciadas a partir de uma demanda, com a intenção de produzir resultado. Por exemplo, em uma instituição jurisdicional existem inúmeros processos que, integrados entre si, entregam produtos ou resultados, de modo que, juntos, contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e cumprimento da sua missão.

Assim, cientes de que os riscos estão por toda parte, torna-se de fundamental relevância seu conhecimento e os impactos sobre os objetivos institucionais.

É relevante se perguntar: Quem somos? Onde estamos? Por que existimos? Para onde devemos ir?

Tal questionamento tem o propósito de identificar a razão de existir da instituição/unidade organizacional, o contexto em que se acha inserida, o motivo de sua existencia e, finalmente, a definição do caminho a trilhar para atingir suas metas e objetivos; isso tanto no nível macro (organização como um todo) quanto no micro (unidade organizacional).

A partir daí, é possível identificar o processo, a atividade ou o projeto que poderão ter seus riscos geridos, sua relevância para a instituição, que parâmetros serão considerados, os parceiros internos e externos e os eventos com potencial de dificultar ou impedir o alcance dos objetivos institucionais.

5.2.2. ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Estabelecer o contexto significa conhecer a instituição, suas metas e o ambiente em que realiza suas atividades, de modo a identificar fatores que tenham o condão de influenciar no alcance dos resultados.

Refere-se, ainda, à definição do projeto, do processo de trabalho ou da atividade que terão os próprios riscos geridos, assim como à indicação dos parâmetros a serem considerados no gerenciamento de riscos.

A concepção de organização pode referir-se à instituição ou parte dela, a um processo, a projetos, a processos de trabalho, a atividades e outros ativos.

Compete aos proprietários de risco selecionar os processos de trabalho que terão seus riscos mapeados e tratados, tendo em vista sua relevância para a instituição e a dimensão dos prejuízos que possam causar.

Sob essa perspectiva, importa delimitar:

• A função do processo, do projeto ou da atividade na estratégia institucional ou o seu alinhamento com os objetivos estratégicos, estabelecendo, dessa forma, o seu grau de importância para o alcance dos objetivos;

• O cenário externo e interno, buscando identificar e relacionar fatores que possam influenciar na execução de determinado processo;

• Identificação das partes interessadas – sujeitos internos e externos que possuem expectativas ou serão atingidos pelo processo.

É de grande relevância a identificação das partes interessadas e de suas necessidades e expectativas com relação ao processo, de modo que o escopo da gestão de riscos atenda às expectativas de resultados que o processo precisa entregar.

O Estabelecimento do Contexto pode ser realizado com a utilização do Formulário 1 Análise do Contexto, que apresenta lista não exaustiva de categorias de eventos passíveis de desenvolvimento nessa etapa.

Sugere-se a utilização da técnica brainstorming por favorecer o surgimento de ideias, estimular melhorias, buscar soluções inovadoras e provocar transformação pelo debate.

O que importa é o conhecimento da instituição e suas metas, seu ambiente interno e externo e os fatores que podem influenciar no alcance dos objetivos. Além disso, é recomendável registrar informações sobre o contexto do projeto, do processo ou da atividade para o qual será elaborado o mapa de riscos.

Para exemplificar o preenchimento do formulário, elegeu-se o processo de Contratação e Aquisição, visto que tem 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

Formulário 1

Processo de Trabalho: Contratação e Aquisição	**Compilado por:** **Data:**
Objetivo do Processo de Trabalho: Contratação (Aquisição, instalação e suporte técnico) de itens de informática.	**Analisado por:** **Data:**
Função na Estratégia: Atividade de apoio propiciando infraestrutura tecnológica para o desenvolvimento das atividades do Órgão.	

Contexto Interno	Contexto Externo
Conformidade e Fiscalização: Gestores dos contratos eficientes.	**Regulamentação:** Legislação regulamentadora Lei 8.666/93, Lei 10.250/2002, Decreto 7.892/2013.
Recursos Humanos: Estrutura insuficiente de pessoal na unidade de contratos, entretanto os que existem são comprometidos e qualificados.	**Fornecedores:** Fornecedores bem informados sobre os produtos que representam e variedade de fornecedores.
Recursos Materiais: Recursos materiais disponíveis.	**Reputação:** Boa reputação do órgão para efetuar a contratação.
Tecnologia da Informação: Recursos tecnológicos disponíveis, no que se refere a computadores, acesso a informações pela internet, etc. Por outro lado, inexiste sistemas informatizados que permitam a publicação automática dos contratos no "Portal Transparência", "SIASG", "Sistema de Contas Públicas" e "SharePoint".	**Ambiente Cultural, Social e Político:** Momento político inadequado para realização de novas despesas, por conta da limitação orçamentária imposta pela EC 95/2016.
Orçamentário/Financeiro: Verificação da existência de recursos para a aquisição.	
Partes Interessadas: Presidente do CJF, Secretária-Geral, Secretaria de Administração, Secretaria de Auditoria e servidores do CJF.	**Partes Interessadas:** Tribunal de Contas da União e Conselho Nacional de Justiça.

5.2.3. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Tendo como base o 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.

Efeito da incerteza nos objetivos. Assim a ABNT NBR ISO 31000:2009 conceitua o termo risco, o qual também pode ser definido como a perspectiva de acontecimentos, passíveis ou não de ocorrência, com possibilidade de alterar o alcance dos objetivos institucionais.

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 elencados no Estabelecimento do Contexto.

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 para a organização.

CATEGORIAS DE RISCO

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Riscos Estratégicos	São aqueles que afetam os objetivos estratégicos da instituição. Para identificá-los é necessário ter um conhecimento profundo da instituição e dos seus objetivos estratégicos.
Riscos Operacionais	São eventos que podem influenciar nas atividades institucionais, comumente relacionados a falhas, deficiências ou inadequações de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
Riscos de Conformidade	Eventos que põem em risco o cumprimento da legislação, acordos e normas.
Riscos de Comunicação	São 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.
Risco Legal	Ocorre quando a legislação/regulamentação não é cumprida ou o é de forma equivocada.
Risco Orçamentário/ Financeiro	São eventos com o potencial de comprometer os recursos orçamentários e financeiros, gerando atrasos em pagamentos, falta de material, etc.
Risco Pessoal	Eventos como a falta de recursos humanos, comportamentos organizacionais, procedimentos éticos, falta de treinamento, alocação de pessoas inadequada, etc.

Observa-se que os três grandes grupos de riscos são os estratégicos, os táticos e os operacionais, sendo possível aumentar a lista a partir da criação de novas categorias, de acordo com a área de atuação da instituição e a sua relevância para o processo de gerenciamento de riscos.

Na etapa de análise do contexto, identificam-se os valores organizacionais (processos, projetos, ativos, atividades) a serem protegidos, por meio do gerenciamento de seus riscos.

Para que existimos? Aonde devemos chegar?
Essas são questões a serem respondidas na identificação dos riscos.

É essencial o conhecimento da razão de existência do processo (projeto, atividade, ativo, etc.) e qual o seu objetivo institucional, para que se possa identificar os riscos envolvidos, suas causas e consequências.

Dessa forma, o primeiro passo para a identificação dos riscos é relacionar os objetivos do elemento analisado.

Que eventos podem ocorrer e afetar o alcance dos objetivos estabelecidos?
Listados os objetivos, importa verificar os acontecimentos que podem afetar o seu alcance e em que nível, ou seja, se a ocorrência de tais eventos impedirão ou dificultarão a função institucional, e em que magnitude.

Os problemas identificados são os eventos de risco, que devem ser listados em ordem decrescente de relevância.

Quais as causas dos eventos de risco?
É necessário saber o que favoreceu o aparecimento do evento de risco.

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

As causas podem ser inúmeras e originar-se da falta de controle administrativo, falhas humanas, equívocos em processos, falta ou ineficiência de sistemas, etc.

Portanto, fazer um correto levantamento das causas permitirá o estabelecimento de controles internos efetivos para sua eliminação ou mitigação dos riscos.

Quais são as consequências que podem advir da possibilidade de ocorrência desses eventos?

As consequências referem-se aos efeitos resultantes da concretização dos eventos de risco, que devem ser registrados com cuidado, sabendo-se que um evento de risco pode trazer um ou mais resultados.

O correto estabelecimento das consequências permitirá a mensuração do nível do risco (probabilidade x impacto) para a organização, o processo ou as partes interessadas.

Quem são os proprietários dos riscos?

A indicação dos proprietários dos riscos permitirá o direcionamento das decisões sobre a resposta, o tratamento e a indicação dos controles internos a serem adotados.

5.2.4. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

As etapas de análise e avaliação dos riscos devem ser realizadas simultaneamente. Para facilitar a execução, consolidaram-se as duas fases em um formulário apenas.

1. Análise de Riscos

Tomando por base a identificação dos eventos de risco, suas causas e consequências, a análise consiste no desenvolvimento da compreensão da natureza e da magnitude do risco ou, simplesmente, do nível do risco.

Intuitivamente, conhecemos o significado dos termos probabilidade, consequência e impacto; todavia, para fins de gerenciamento de riscos, define-se probabilidade como as chances de concretização de um evento, consequência como o resultado da concretização de um evento, e impacto como a mensuração ou peso da consequência sobre os objetivos estabelecidos.

Verifica-se que o nível do risco é expresso pela combinação entre a probabilidade e o impacto.

Então:

Nível de Risco = Probabilidade X Impacto

Para mensurar, ou determinar, o nível do risco, adotaremos escala numérica, previamente definida, para medir 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.

ESCALONAMENTO DE VALORES[1]
Escala de probabilidade (1 a 5): **1. RARO:** o evento ocorre apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou indícios que sinalizem sua ocorrência. **2. POUCO PROVÁVEL:** o evento tem baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo. **3. PROVÁVEL:** o evento repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios de que possa ocorrer nesse horizonte. **4. MUITO PROVÁVEL:** o evento repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios de que ocorrerá nesse horizonte. **5. PRATICAMENTE CERTO:** o evento tem ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo. **Escala de Impacto (1 a 5)** **1. MUITO BAIXO:** compromete minimamente o atingimento do objetivo; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultado. **2. BAIXO:** compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado. **3. MÉDIO:** compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado. **4. ALTO:** compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultado. **5. MUITO ALTO:** compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado.

[1] Manual de Gestão de Riscos do TCU

O estabelecimento de diretrizes para classificar os níveis de riscos resultantes do processo de análise permitirá avaliar o grau de exposição a que 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.

PROBABILIDADE						
	Praticamente certo	5	10	15	20	25
	Muito provável	4	8	12	16	20
	Provável	3	6	9	12	15
	Pouco Provável	2	4	6	8	10
	Raro	1	2	3	4	5
		Muito Baixo	**Baixo**	**Médio**	**Alto**	**Muito Alto**
		IMPACTO				

2. Avaliação

Alicerçada nos resultados obtidos, a avaliação de riscos representa a fase decisória sobre o tratamento e a priorização dos riscos a serem geridos.

Segundo a ABNT NBR ISO 31000:2009, essa etapa envolve comparar o nível de risco encontrado durante o processo de análise com o que foi elencado no estabelecimento do contexto. A partir dessa comparação, será verificada a necessidade de tratamento.

Para fins do Processo de Gerenciamento de Riscos do Conselho da Justiça Federal, optou-se pela análise e avaliação do risco em único tópico, e pelo instrumento de análise, avaliação e tratamento em apenas um documento.

5.2.5. TRATAMENTO OU RESPOSTA AOS RISCOS

Consiste na escolha de uma ou mais alternativas para modificar o nível de cada risco, assim como a elaboração de planos de tratamento que, depois de implementados, implicarão novos controles ou alteração dos existentes.

As alternativas de tratamento ou resposta aos riscos são:

a) Evitar ou Prevenir - 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 é colocar combustível com sobra, prevendo a necessidade de permanecer no espaço aéreo por tempo maior que o estimado.

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

c) Transferir – transferir, total ou parcialmente, o impacto em relação a uma ameaça para um terceiro.

Exemplo: fazer um seguro.

d) Compartilhar - refere-se à transferência ou ao compartilhamento do impacto e da gestão do risco para outro.

Exemplo: A contratação de seguro de automóvel é um bom exemplo de transferência do impacto do risco, e 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.

Classificação	Ação necessária	Exceção
Risco Baixo	Nível de risco dentro do apetite ao risco, com a possibilidade de existirem oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas, assumindo-se mais riscos e avaliando 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.
Risco Médio	Nível de risco dentro do apetite ao risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém 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 máximo.
Risco 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 não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada por seu dirigente máximo.
Risco Extremo	Nível de risco muito além do apetite ao risco. Qualquer risco neste nível deve ser objeto de avaliação estratégica, comunicado ao Comitê de Gestão Estratégica e ao dirigente máximo da unidade, e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do Comitê de Gestão Estratégica.	A não priorização do risco, para implementação de medidas de tratamento, deve ser justificada pela unidade e aprovada tanto por seu dirigente máximo quanto pelo Comitê de Gestão Estratégica.

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

5.2.6. MONITORAMENTO

Consiste no acompanhamento regular do contexto interno e externo; na avaliação da eficácia e eficiência dos controles; na análise de eventos, mudanças e tendências; na identificação de riscos emergentes; na avaliação da implantação dos planos de ação; e na análise dos resultados estabelecidos.

A etapa de monitoramento será subsidiada pelas informações do Mapa de Gestão de Riscos, assim como pelo estabelecimento de controles internos, de indicadores e de prazos de revisão.

FORMULÁRIO 1

ANÁLISE DO CONTEXTO

Processo de Trabalho:	**Compilado por:** **Data:**
Objetivo do Processo de Trabalho:	**Analisado por:** **Data:**

Contexto Interno	Contexto Externo
Conformidade e Fiscalização:	**Regulamentação:**
Recursos Humanos:	**Fornecedores:**
Recursos Materiais:	**Desastres:**
Tecnologia da Informação:	**Reputação:**
Controles Físicos:	**Ambiente Cultural, Social e Político:**
Cultura Organizacional:	**Partes Interessadas:**
Processo de Trabalho:	
Orçamentário/Financeiro:	

FORMULÁRIO 2

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL
SECRETARIA DE ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA
SUBSECRETARIA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO
GERENCIAMENTO DE RISCOS

MAPA DE RISCO

OBJETIVO:

PROPRIETÁRIO DO RISCO:

DATA:

MAPA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS									
Análise do Risco						Nível do Risco	Resposta ao Risco	Tratamento do Risco	Prazo
Item	Eventos de Risco	Causas	Consequência	Probabilidade de Ocorrência	Impacto				

FORMULÁRIO 3

MONITORAMENTO – MAPA DOS CONTROLES INTERNOS

Processo de Trabalho:			**Compilado por:** **Data:**
Objetivo do Processo de Trabalho			**Analisado por:** **Data:**
Cód.	**Evento de Risco**	**Especificação do Controle Interno (1)**		**Responsável pela Controle**
		Controles Existentes	**Novos Controles**	

1. **Descrição do controle, objetivo, natureza e:**
- Detecção: informa quando o problema ocorre;
- Prevenção: previne que o problema ocorra;
- Tipo de controle (operacional ou gerencial), periocidade.

Os controles internos visam garantir: eficiência e eficácia, exatidão e integridade, confiabilidade, efetivo controle de riscos e conformidade com leis e regulamentos.

Tipos de atividades de controle: atribuição de autoridade e limites de alçadas, revisões da alta administração, revisão de superiores, normatização interna, autorizações e aprovações, controles físicos, segregação de funções, capacitação e treinamento, verificações, conciliações, indicadores de desempenho, revisão de desempenho operacional, programas de contingência e planos de continuidade de negócio.

Linhas de defesa:
1ª linha de defesa: Ocupantes de cargos e funções gerenciais, em qualquer nível, gerentes de projetos e gestores de metas (executa)
2ª linha de defesa: Comitê Permanente de Gestão de Riscos do CJF (supervisiona)
3ª linha de defesa: Secretaria de Auditoria Interna (avalia)

EXEMPLO DE ANÁLISE DE CONTEXTO

Processo de Trabalho:	**Compilado por:** **Data:**
Objetivo do Processo de Trabalho:	**Analisado por:** **Data:**
Riscos Estratégicos	**Riscos Físicos e Ambientais**
Visão estratégica mal compreendida	Falta manutenção da estrutura física
Plano Estratégico não definido	Ataques terroristas
Estrutura organizacional inapropriada	Desastres naturais
Falta de integração entre processos organizacionais	**Riscos de Conformidade e Contratuais**
Partes interessadas não identificadas	Ausência de legislação externa
Falta de apoio da Alta direção	Desconformidade com a legislação externa
Ausência do Plano de continuidade de negócios	Existência de cláusulas contratuais exorbitantes
Riscos de TI	Mudanças nos requisitos de entrega dos serviços
Requisitos de Segurança da Informação não definidos	Entrega dos serviços em desconformidade com os requisitos
Falta de integração dos Sistemas de TI	Ingerência das relações com fornecedores
Ausência do controle de acesso aos Sistemas de TI	**Riscos Operacionais e de Recursos Humanos**
Obsolescência dos Sistemas de TI	Responsáveis por atividades operacionais não definidos
Sistemas de TI não escalonáveis	Falta de execução dos testes do plano de recuperação de desastres
Falhas nos projetos de TI	Funções e responsabilidades não segregadas

6. REFERÊNCIAS:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000. Gestão de riscos: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009. 24p.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Instrução Normativa STJ/GP n. 17, de 17 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Superior Tribunal de Justiça. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/96911/IN_17_2015_MP.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: TCU, Diretoria de Métodos de Procedimentos de Controle, 2009. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056688.PDF> Acesso em: 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: Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região, 2015. 58 p. (Coleção Manuais de Gestão. Manual Vermelho: Gestão de riscos; v. 3)

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Enterprise Risk Management: integrated framework: executive summary. New York: COSO, 2004. Disponível em: <http:// http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056688.PDF.pdf> Acesso em: 5 out. 2016.