

Plano de Gestão de Riscos

Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro





TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
BIÊNIO 2023/2024

Composição Administrativa

Desembargador Ricardo Rodrigues Cardozo
Presidente do Tribunal de Justiça

Desembargador Marcus Henrique Pinto Basílio
Corregedor-Geral da Justiça

Desembargador Caetano Ernesto da Fonseca Costa
1º Vice-Presidente

Desembargadora Suely Lopes Magalhães
2º Vice-Presidente

Desembargador José Carlos Maldonado de Carvalho
3º Vice-Presidente

Desembargador Marco Aurélio Bezerra de Melo
Presidente da EMERJ

Juíza Fernanda Xavier de Brito
Juíza Auxiliar da Presidência

Carlos Mauro Brasil Cherubini
Secretário-Geral de Governança, Inovação e Compliance - SGGIC

Elaboração

Departamento de Compliance e Gestão de Risco – DEGER/SGGIC

Diana Constantino Schmidt

Daniele de Carvalho Romero

Vanessa Ferreira Martins Vilela

Valeria da Costa Prado

Vitor da Luz Telles

Ana Paula Halfeld

Diogo Matias Cordeiro

Marcia Cristina Silva Perroni



**Programa de Integridade
Institucional do TJRJ**

SUMÁRIO

Introdução. Por que é importante implementar gerenciamento de riscos?	5
Apresentação	6
1. A gestão de riscos no PJRJ	7
1.1 Premissas	7
1.2 Gestores de Riscos	8
1.3 Responsabilidades do processo de gestão de riscos do TJRJ. Unidades organizacionais. Governança.....	9
2. Metodologia da gestão de riscos	9
2.1 Estabelecimento do escopo, contexto e critérios.....	11
2.2 Identificação dos riscos.....	13
2.3 Análise dos riscos.....	15
2.4 Tratamento dos riscos.....	18
2.5 Apetite ao risco do TJRJ.....	21
2.6 Monitoramento e análise crítica.....	22
2.7 Comunicação e consulta.....	23
2.8 Registro e relato.....	24
Perguntas e Respostas	26
Referências Bibliográficas	29

INTRODUÇÃO

Por que é importante implementar gerenciamento de riscos?

A incerteza é inerente a praticamente todas as atividades humanas. Seja no mundo empresarial, seja na Administração Pública, os gestores estão expostos a uma quantidade significativa de incertezas de diversas naturezas. Nesse contexto, a gestão de riscos se torna uma ferramenta eficaz para o alcance dos objetivos estratégicos, aumentando a chance de sucesso no futuro.

A gestão de riscos permite a identificação e o tratamento antecipados dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o atingimento dos objetivos e metas de uma instituição. O planejamento, que é inerente ao processo, pode evitar o consumo intenso de recursos para solução de problemas quando esses surgem inesperadamente, bem como facilitar os processos internos organizacionais.

Independentemente da área em que se atua, mas especialmente na Administração Pública, onde a combinação de recursos escassos com a responsabilidade sobre o bem público exige o uso de práticas de governança e de gestão efetivas, a gestão de riscos torna-se uma importante ferramenta para ajudar na tomada de decisões, permitindo a priorização de áreas mais sensíveis a riscos e a otimização de recursos de toda natureza.

APRESENTAÇÃO

A gestão de riscos é um conjunto de atividades coordenadas que visa identificar os riscos, avaliá-los, priorizar aqueles que podem causar maior dano e estabelecer controles para impedir que estes riscos se manifestem na forma de eventos.

O presente documento tem por objetivo detalhar o processo de gestão de riscos do TJRJ, bem como os procedimentos e os instrumentos necessários para sua implementação.

Elaborado a partir da Política de Gestão de Riscos do TJRJ, instituída pelo Ato Normativo TJ nº 11/2023, de 17 de março de 2023, tem por objetivo estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades para a gestão de riscos, incorporando a visão de riscos à tomada de decisão, em conformidade com as melhores práticas adotadas no setor público. Ela deverá ser aplicada nos diversos processos de trabalho, projetos e ações e observada em todas as áreas e níveis de atuação do TJRJ.

A Secretaria Geral de Governança, Inovação e Compliance, por meio do Departamento de Compliance e Gestão de Riscos, é a unidade responsável por apoiar os gestores na implementação da gestão de riscos em sua unidade. Para tanto, disponibilizou, além deste Plano, um GUIA PRÁTICO DE GESTÃO DE RISCOS com orientações práticas sobre a metodologia e o formulário utilizados no processo.

1 - A gestão de riscos no PJRJ

O modelo de processo de gestão de riscos adotado pelo TJRJ segue a metodologia prevista na norma ABNT NBR ISO 31000:2018, sem prejuízo, contudo, da utilização de outros modelos, métodos ou orientações, conforme a necessidade de adaptação à realidade da organização.

Trata-se de um processo de trabalho de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela Alta Administração, aplicável em qualquer área da organização, gerenciado por cada gestor e que contempla as atividades de identificar, analisar e avaliar riscos, decidir sobre estratégias de resposta, planejar e executar ações para modificar o risco, bem como monitorar o ciclo de gerenciamento de riscos.

Benefícios:

- Estabelecimento de base confiável para a tomada de decisão e planejamento;
- Aumento da probabilidade de atingir os objetivos;
- Melhora dos controles;
- Melhora na eficácia e eficiência operacional;
- Minimização de perdas;
- Facilidade na identificação de oportunidades e ameaças;
- Aumento da confiança de todas as partes interessadas.

1.1 - Premissas

Conforme a Política de Gestão de Riscos do PJRJ, são premissas que regem a gestão de riscos em nossa instituição:

- I - proteção de valores institucionais;
- II - participação ativa nos processos organizacionais;
- III - integralização das tomadas de decisões;

- IV - abordagem explícita da incerteza;
- V - sistematização, estruturação e pertinência;
- VI - lastreamento nas melhores informações disponíveis;
- VII - alinhamento ao contexto e ao perfil de risco da instituição;
- VIII - consideração de fatores humanos e culturais;
- IX - transparência e inclusão;
- X - dinamismo, iteratividade e capacidade de reagir às mudanças; e
- XI - facilitação de melhoria contínua da organização.

1.2 - Gestores de riscos

A gestão de riscos no TJRJ deve ser executada e gerenciada pelos gestores em cada unidade, em todos os níveis de gestão, de forma integrada e incorporada aos processos, às atividades e às rotinas da instituição.

São considerados gestores de riscos, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação:

- Chefe de Gabinete da Presidência,
- Secretários Gerais,
- Diretores de Departamentos,
- Diretores de Divisão,
- Chefes de Serviço,
- Secretários de Órgãos Julgadores,
- Assessores de Órgãos Julgadores,
- Assessores do Juízo,
- Chefes e Substitutos de Serventias, CCm's e ETIC's,
- Os responsáveis pelos processos de trabalho, projetos e ações desenvolvidos nos níveis estratégicos, táticos ou operacionais do TJRJ.

Contudo, cada integrante da equipe também deve ser chamado a participar do processo, inclusive para compartilhar suas experiências e ao final conhecer os controles estabelecidos.

1.3 - Responsabilidades no processo de gestão de riscos. Unidades organizacionais. Governança.

Cada unidade organizacional é a responsável pelo gerenciamento do risco em seu âmbito interno, isto porque tal gerenciamento pressupõe conhecimento detalhado do seu próprio processo de trabalho.

Governança e gestão são conceitos distintos. A governança define metas e estratégias para a consecução segura da missão institucional (função direcionadora), competindo à gestão colocar em prática o que foi estabelecido pela governança (função realizadora). Daí a importância do estabelecimento claro das responsabilidades, da atuação conforme e da comunicação entre essas duas instâncias.

O processo de gerenciamento de riscos ocorre, em regra, na gestão (execução nas unidades que conhecem pormenorizadamente o seu próprio processo de trabalho) e as informações por estas produzidas na gestão são cruciais para as decisões tomadas na esfera da governança. Posto isto, pode-se dizer que no processo de gerenciamento de riscos os órgãos de governança e gestão terão papéis diferentes: enquanto a governança define a estratégia a ser utilizada, demanda a avaliação e o monitoramento dos riscos, a gestão identifica, avalia, comunica e monitora os riscos.

2 - Metodologia da gestão de riscos no TJRJ

Inicialmente, deve-se ter em mente que o mapeamento deverá ser realizado no âmbito dos serviços, divisões, departamentos, gabinetes de secretarias gerais e assessorias, em se tratando da esfera administrativa. Na esfera judicial, nas secretarias e assessorias de órgãos julgadores, serventias e assessorias de juízo.

Cada unidade estabelecerá os processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados. É possível que o gestor da unidade de maior hierarquia escolha realizar o mapeamento de forma única, englobando também as suas unidades e conseqüentemente suas especificidades. Ainda assim, todos os gestores dessas unidades continuarão sendo gestores de risco, devendo participar ativamente de todo o processo. A escolha de como proceder é do gestor.

É importante que o mapeamento seja realizado de forma coletiva pelos gestores e demais integrantes da equipe, especialmente os com maior experiência na área e conhecimento do processo de trabalho. A participação de todos, a fim de perquirir quais eventos podem importar em prejuízo aos objetivos da unidade, deve ser encorajada.

Consulte e utilize o Banco de Riscos do TJRJ, publicado na página da SGGIC, que traz exemplos de riscos já mapeados na administração pública em geral e também internamente no TJRJ. Além de facilitar o entendimento do processo, os exemplos podem se adequar a unidades diversas. O ciclo de gerenciamento de riscos pode ser visualizado na imagem a seguir:



2.1 Estabelecimento do escopo, contexto e critérios



Esta etapa tem por finalidade identificar e registrar informações que auxiliem na identificação de eventos de risco.

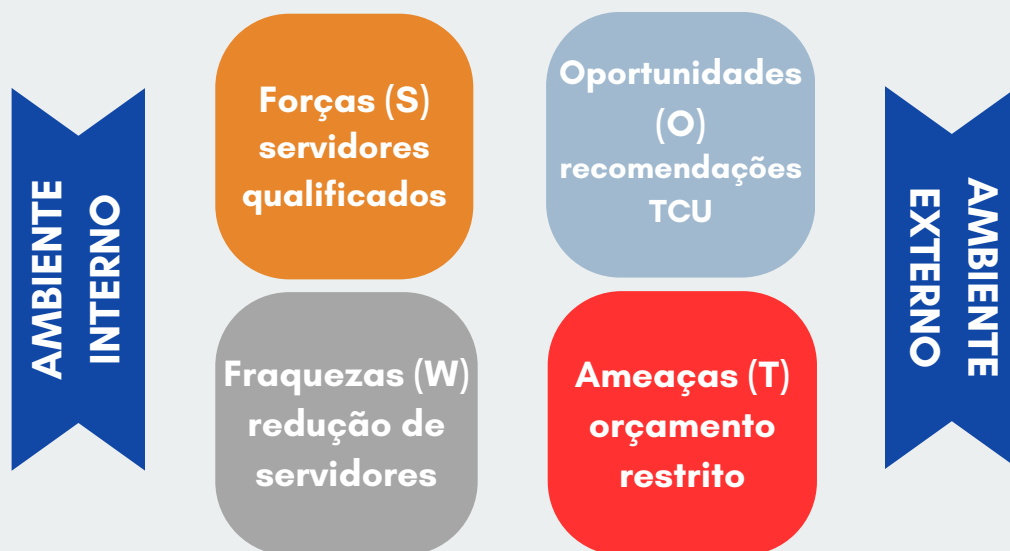
O processo de gerenciamento de riscos deve começar pela análise preliminar de informações que auxiliem na identificação de eventos de risco, bem como na escolha de ações de controle mais adequadas. Devem ser registrados quais fatores podem impactar no atingimento dos objetivos e metas. Essa análise é um facilitador para o processo.

Inicialmente, deve ser definido quais objetivos devem ser alcançados pela unidade e qual, ou quais, os processos de trabalho relevantes para o alcance desses objetivos, que serão o objeto da gestão de riscos. Qualquer processo de trabalho, atividade, projeto ou iniciativa, de plano institucional ou de suporte para realização das metas da instituição, pode ser objeto da gestão de riscos. O mapeamento prévio do processo, com a identificação das etapas do fluxo de trabalho, ajudará na identificação dos eventos com capacidade de impactar o atingimento dos objetivos.

A seguir, devem ser identificadas as partes interessadas no processo, as leis e normas internas pertinentes, bem como os sistemas e ferramentas que operacionalizam o processo.

Após, passa-se à etapa de análise de aspectos internos e externos que influenciam o ambiente no qual o processo de trabalho está inserido.

Uma das ferramentas amplamente utilizadas para a realização da análise desses aspectos é a matriz SWOT, cuja sigla provém do inglês e busca identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à instituição ou às suas unidades. Abaixo, segue um exemplo:



Algumas perguntas para auxiliar na análise: Quais são as qualidades da equipe? A equipe tem especialidades? Quais as áreas da equipe que podem ser melhoradas? Relacionamento com unidades de outras secretarias é deficiente? Existe algum recurso externo à disposição da equipe que ajude a alcançar o objetivo? Mudanças de normatização dificultam e a equipe demora a se adaptar? Há ingerência política externa sem consideração técnica?

No formulário de mapeamento, essa análise será realizada na aba contexto. Paras as unidades pertencentes ao escopo de certificação ISO 9001 há especificidades que devem ser observadas na RAD PJERJ 015.

2.2 - Identificação dos riscos



Esta etapa tem por finalidade reconhecer e descrever os eventos de riscos que possam impedir que uma unidade alcance os objetivos do processo de trabalho, dos objetivos estratégicos ou do projeto.

É a fase de identificação e descrição dos eventos de riscos a que a organização/unidade está exposta. Eventos são situações em potencial, que podem causar impacto na consecução dos objetivos da organização. Podem ser positivos ou negativos; os eventos negativos são denominados riscos, já os positivos, oportunidades.

A identificação dos riscos deve considerar todas as informações colhidas na etapa anterior. Pode levar em consideração, ainda, fatores históricos, vivências dos gestores e equipe, posicionamento de especialistas, decisões de órgãos de controle, entre outros. O importante é produzir uma lista ampla de eventos que possam causar algum impacto sobre os objetivos preestabelecidos.

A identificação envolve 4 passos:

1 - **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.

2 - **Identificação dos eventos que podem impactar esse objetivo**

Conhecendo o processo, projeto ou atividade e listados seus objetivos, deve ser verificado quais os acontecimentos que podem afetar o seu alcance.

3 - **Levantamento das causas do risco**

Identificadas as situações que podem impedir ou dificultar a concretização dos objetivos do processo, projeto ou atividade, é preciso investigar as causas do evento de risco que podem se originar de diversas fontes. A causa, em regra, pode ser entendida como uma fragilidade ou vulnerabilidade a uma determinada fonte de risco, ou mais de uma, o que possibilita a ocorrência do evento. São exemplos de causas: pessoas sem capacitação, processos mal concebidos, deficiência de controle, instalação inadequada, obsolescência tecnológica, entre tantos outros.

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

4 - **Levantamento das consequências**

Enumeradas as causas, resta identificar as consequências do evento de risco sobre os objetivos institucionais.

A consequência refere-se aos resultados da possível concretização dos eventos de risco, seus efeitos para o propósito da unidade ou para o processo de trabalho. Um evento de risco pode gerar uma ou mais consequências e todas deverão ser devidamente identificadas e registradas.

Abaixo, um exemplo prático:

Processo de Trabalho: Prestar atendimento presencial ao usuário.

Objetivos: Esclarecer dúvidas dos usuários; receber formulários e/ou solicitações de acordo com a regulamentação estabelecida; garantir um atendimento eficiente e célere.

Evento de Risco: Repasse de informações incorretas; recebimento de solicitações sem o cumprimento das exigências legais.

Causas: Capacitação ineficaz dos colaboradores; comunicação ineficiente entre equipe e gestor; desconhecimento de legislação aplicável; desconhecimento procedimental.

Consequências: Prejuízo ao usuário; atraso na prestação do serviço; perda de qualidade dos serviços prestados; comprometimento da credibilidade.

2.3 - Análise dos riscos



Esta etapa tem por finalidade a compreensão integral do evento de risco identificado.

Nesta etapa, deve-se analisar e avaliar os eventos de risco identificados, buscando a compreensão detalhada da incerteza, das suas fontes, da sua natureza, das consequências, da probabilidade, do impacto e nível de severidade.

Importante conhecer a classificação dos eventos quanto à natureza, pois terá influência na determinação do apetite ao risco. Nessa esteira, podemos classificá-los da seguinte forma:

I - estratégicos: associados à tomada de decisão que pode afetar negativamente o alcance dos objetivos da organização;

II - operacionais: associados à ocorrência de perdas (produtividade, ativos e orçamentos) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, estrutura, pessoas, sistemas, tecnologia, assim como de eventos externos (catástrofes naturais, greves, fraudes);

III - de comunicação: associados a eventos que podem impedir ou dificultar a disponibilidade de informações para a tomada de decisões e para cumprimento das obrigações de accountability (prestação de contas às instâncias controladoras e à sociedade);

IV - de conformidade: associados ao não cumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como de normas e procedimentos internos;

V - de integridade: associados a eventos de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possam comprometer os valores e padrões preconizados pelo Tribunal e a realização de seus objetivos, bem como a reputação institucional perante a sociedade.

A fonte de risco corresponde à origem dos riscos, é o elemento que, individualmente ou combinado, tem potencial para dar origem ao risco, podendo envolver pessoas, processos de trabalho, sistema ou tecnologia, infraestrutura (física ou organizacional) e eventos externos (não diretamente gerenciáveis).

Seguindo na análise, deve ser apontada qual a probabilidade do evento ocorrer e, caso ocorra, qual será o impacto nos objetivos da unidade.

→ **PROBABILIDADE: chance de o evento de risco ocorrer.**

IMPACTO: o potencial comprometimento dos objetivos e resultados da unidade, possuindo relação direta com as consequências da ocorrência do risco.

A severidade do risco será descoberta a partir da multiplicação do nível de probabilidade pelo nível de impacto. Ou seja, quanto maior a probabilidade e maior o impacto, maior será a severidade do risco. **Estabelecer qual o grau de severidade tem especial importância, pois, em regra, é a partir dela que será definido como o controle será exercido.**

Para definir os níveis de probabilidade e impacto, o gestor deverá utilizar as escalas das tabelas abaixo:

ESCALA DE PROBABILIDADE		
Muito baixa	Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência. Ocorre apenas em situações excepcionais.	1
Baixa	O evento pode ocorrer, porém o histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência. Raramente ocorre.	2
Média	Há indícios que o evento pode ocorrer em algum momento ou se repete com alguma frequência. Histórico razoável de ocorrência.	3
Alta	O evento provavelmente ocorrerá, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade. Seu histórico de frequência é elevado.	4
Muito alta	Ocorrência praticamente certa do evento, pois as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade. Evento repetitivo e constante.	5

ESCALA DE IMPACTO		
Muito baixo	Compromete minimamente o alcance dos objetivos e resultados. Mínimo impacto.	1
Baixo	Compromete em pequena medida o alcance dos objetivos e resultados. Pequeno impacto.	2
Médio	Razoável comprometimento no alcance dos objetivos e resultados. Moderado impacto.	3
Alto	Significativo comprometimento no alcance dos objetivos e resultados com difícil reversão. Significativo impacto.	4
Muito alto	Compromete totalmente o alcance dos objetivos e resultados. O impacto pode ser irreversível.	5

Estabelecidos os níveis de probabilidade e impacto, de acordo com as tabelas disponibilizadas, torna-se possível multiplicá-los para, enfim, encontrar o nível de severidade do risco, conforme tabela a seguir:

		NÍVEL DE SEVERIDADE					
		5	10	15	20	25	
PROBABILIDADE	5	Muito Alta	5	10	15	20	25
	4	Alta	4	8	12	16	20
	3	Média	3	6	9	12	15
	2	Baixa	2	4	6	8	10
	1	Muito Baixa	1	2	3	4	5
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto	
		1	2	3	4	5	
		IMPACTO					

2.4 - Tratamento dos riscos




Esta etapa tem por finalidade planejar e executar ações para reduzir a probabilidade e/ou o impacto de um risco.

O tratamento do risco deve levar em consideração as seguintes etapas:


a) Definir as possíveis respostas ao risco. Conhecidos os riscos, suas causas e consequências, são possíveis as seguintes respostas:

Evitar o risco - É a decisão consciente de não se envolver ou retirar-se de uma atividade para não se expor a um determinado risco. Como toda atividade possui algum grau de risco, sendo difícil a sua eliminação por completo, a opção por evitar acabará por ocasionar a suspensão ou o fim da atividade. Por isso, sua aplicação deve ser muito bem avaliada (pense se é possível eliminar a atividade) e em alguns casos exigirá autorização superior. A opção por este tratamento, sem critérios, pode levar à estagnação e a nenhuma inovação, o que não é desejável.


Este tipo de resposta se justifica quando nenhuma outra opção foi considerada suficiente para reduzir a probabilidade e/ou a consequência de maneira que o risco ficasse dentro do nível de tolerância considerado aceitável pela organização.



Compartilhar o risco - Redução da probabilidade e/ou do impacto pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. É necessário que a distribuição do risco seja acordada com a outra parte. As técnicas mais comuns são a aquisição de seguros ou terceirização de uma atividade.



Aceitar o risco - Tolerar o risco por uma escolha consciente, sem que nenhuma ação seja tomada. O monitoramento continua necessário.



Mitigar o risco - Adotar ações de redução do impacto ou da probabilidade do risco ocorrer, ou de ambos. São exemplos de ações mitigadoras: estabelecimento de controles, capacitação e mudança de pessoal, alteração nos processos e implantações de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação.

A escolha da resposta adequada ao risco dependerá do apetite ao risco que a instituição declarar possuir, isto é, qual a disposição da instituição para aceitar, ou não, determinados riscos. A política do TJRJ quanto ao apetite ao risco será esmiuçada mais a frente.

b) Verificar a viabilidade de implantação das ações de controle de acordo com critérios como custo-benefício, efeitos colaterais, esforço ou vantagens/desvantagens da implementação.

c) Estabelecer quais ações de controle serão implementadas.

Podem ser utilizadas ações preventivas ou de contingência, ou as duas podem ser previstas em conjunto. Também é possível a utilização de controles detectivos, que constataam a materialização do evento de risco, mas não impedem a ocorrência. Alertam sobre problemas ou desvios do padrão, com o objetivo de provocar a adoção de ações de controle.

As ações de controle preventivas, definidas de acordo com a resposta ao risco escolhida pelo gestor, são implementadas para manterem ou modificarem o risco, com objetivo de reduzir os níveis de probabilidade e impacto. São concebidas para reduzir a frequência de materialização de eventos de risco. Devem ser tempestivas e prévias, e pertinentes ao risco identificado.

As ações de contingência são espécie de planejamento para a situação de emergência, pressupondo atuação durante a ocorrência efetiva do risco identificado (ou logo após a ocorrência) e provendo a unidade de procedimentos e responsabilidades para orientar as ações durante o evento indesejado.

A unidade deve determinar as ações a serem tomadas, em que momento tomar, como realizar os procedimentos necessários, quais responsáveis e outras informações para que a implementação do plano de contingência seja eficaz e minimize os impactos da ocorrência do evento indesejável.

As ações de controle devem ser detalhadas e completas de modo que demonstrem eficácia para o tratamento do evento de risco. Ações que dependam de variáveis relacionadas a outras unidades do TJRJ e que demandem tempo para sua implementação devem, na medida do possível, ser evitadas.

Alguns exemplos de ações de controle: atribuição de autoridade e limites de alçada; procedimentos de autorização e aprovação; lista de verificação (*checklists*); segregação de funções ou atividades; rotatividade de funções; revisões; avaliações de desempenho operacional; avaliações de processos e atividades; supervisão direta; controles de acesso a recursos e registros.

Deve ser definido o responsável pelas ações de tratamento, assim como o estabelecimento dos prazos, em especial para início e conclusão de eventuais ações de contingência. Quanto às ações preventivas, entende-se que devem ser implementadas em conjunto com a atividade exercida, concomitantemente. Por isso, em regra, não há previsão de prazo específico. Quando a atividade ocorre, o controle incide. Mas caso haja previsão de controle prévio à atividade, como quando a execução da atividade está condicionada a uma aprovação anterior, é recomendável que o prazo seja estipulado.

Outro aspecto extremamente relevante é avaliar a eficácia e a efetividade dos controles, sob a ótica de custo/benefício, e alterá-los à medida da necessidade. Novos controles podem ser apontados.

Na avaliação das opções de resposta é necessário levar em conta que determinadas respostas podem afetar, de forma diferente, a probabilidade e a consequência do risco. Às vezes a consequência de um evento pode não mudar com a adoção de determinada resposta, mas a probabilidade dele acontecer é reduzida. Em outras vezes, a solução pode não reduzir a probabilidade, mas pode atenuar o impacto da consequência do evento mitigado.

2.5 - Appetite ao risco do TJRJ

O apetite ao risco é o nível de risco que uma organização está disposta a se expor enquanto persegue seus objetivos. A tabela abaixo descreve a prioridade no tratamento de riscos definida pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. **Mas atenção, pois há exceções descritas a seguir.**

APETITE AO RISCO PJRJ			
Faixa	Nível de Severidade do Risco	Tolerância ao Risco	Tratamento do Risco
1 a 4	Baixo	Aceitável	Ações de controle são OPCIONAIS. O nível de risco deverá ser monitorado com vistas a verificar sua manutenção no nível baixo.
5 a 10	Médio	Aceitável	Ações de controle são OPCIONAIS, mas recomendadas. O nível de risco deverá ser monitorado com vistas a verificar a sua manutenção no nível médio.
12 a 16	Alto	Inaceitável	Ações de controle são OBRIGATÓRIAS e com prioridade média.
20 e 25	Altíssimo	Inaceitável	Ações de controle são OBRIGATÓRIAS e deverão ser priorizadas em relação às demais ações de controle.



Tendo em vista a relevância do tema, deverão ser estabelecidas ações de controle para todos os riscos classificados na categoria INTEGRIDADE, independentemente do grau de severidade.

Deverão ser ainda estabelecidas ações de controle, em virtude das possíveis repercussões na esfera estratégica e/ou na reputação institucional, para todos os riscos com impacto muito alto, mesmo que o nível de severidade não ultrapasse o "médio".

2.6 - Monitoramento e análise crítica



Esta etapa tem por finalidade verificar o desempenho do processo de gestão de riscos e acompanhar os riscos mapeados e as ações de controle propostas e, ainda, definir necessidade de reavaliar os riscos e ações.

O monitoramento deve atuar em três dimensões:

- a) no funcionamento do processo de gestão de riscos do TJRJ e na análise crítica da estrutura de risco;
- b) na implementação e nos resultados do tratamento dos riscos;
- c) na evolução do nível dos riscos que não mereceram tratamento por parte do gestor.

Nessa fase, o gestor do risco deve analisar as ocorrências dos riscos e se os controles implementados foram eficazes, detectar mudanças que possam requerer novos controles e identificar novos riscos.

Como se trata de um processo constante e rotineiro, o gestor de riscos poderá, a qualquer momento, reavaliar seus riscos, registrando em formulário próprio as revisões realizadas. É, inclusive, recomendável que assim o faça, em especial em unidades cujos processos de trabalho sofram influência de circunstâncias muito dinâmicas, cujos riscos potenciais tendem a variar.

A identificação de novos riscos ou a ineficiência de um controle implementado requer **a revisão imediata, independentemente do tempo decorrido.**

O limite temporal a ser considerado para as revisões do gerenciamento de riscos deve ser definido pelo gestor da unidade, mas, se não antes, deverá obrigatoriamente ser repetido em ciclos não superiores a 2 (dois) anos.

2.7 - Comunicação e consulta



Esta etapa tem por finalidade a manutenção de fluxo regular e constante de informações com as partes interessadas, durante as fases do processo de gestão de riscos.

Consiste no fornecimento de informações relativas ao mapeamento de risco e ao seu tratamento para todos aqueles que possam influenciar ou ser influenciados por esse risco. Informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas, que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisões gerenciais.

A comunicação não é um estágio separado; ela permeia todo o processo de gestão de riscos considerando os aspectos de confidencialidade, integridade e confiabilidade. São diversos os meios de comunicação, tais como, manuais de políticas corporativas e/ou de procedimentos, e-mails, vídeo conferências, intranet, canais de redes sociais, entre outros.

As unidades que realizam o gerenciamento de riscos e as unidades de governança (DEGER/SGGIC) devem manter canais de comunicação adequados durante todo o processo, para tirar dúvidas e compartilhar informação.

2.8 - Registro e relato



Esta etapa tem por finalidade documentar e relatar, por meio de mecanismos próprios, o processo de gestão de riscos e seus resultados.

O registro e o relato visam:

- a) comunicar atividades e resultados de gestão de riscos para toda a organização;
- b) fornecer informações para a tomada de decisão;

- c) melhorar as atividades de gestão de riscos;
- d) auxiliar a interação com as partes interessadas.

O relato objetiva melhorar a qualidade do diálogo entre as partes interessadas, em especial com as unidades de governança, possibilitando a implementação ou revisão de políticas institucionais.

O principal instrumento utilizado para o registro é o Mapa de Gerenciamento de Riscos, resultado do mapeamento realizado pelas unidades organizacionais.

Todas as atualizações realizadas no mapa de risco da unidade devem ser comunicadas ao DEGER que, após a análise dos eventos de riscos e seus tratamentos, informará à administração superior os riscos com severidade alta e muito alta, propiciando decisões objetivas e promoção de políticas adequadas.

Perguntas e respostas

O que é risco?

Para o fim em questão, podemos entender que risco é um evento, não necessariamente certo quanto à sua ocorrência, mas que ao ocorrer pode afetar o alcance dos objetivos de uma instituição. Normalmente, o termo "risco" é utilizado apenas quando relacionado a alguma ameaça, mas também podemos pensar tais eventos como oportunidades, se dele tivermos chance de extrair uma boa prática.

Existe atividade livre de riscos?

Não, não existe uma atividade completamente livre de risco. É assim em nossa vida privada: ao sairmos de casa, já nos expomos a algum tipo ou grau de risco. O que fazemos é aplicar estratégias para que a probabilidade de um evento ocorrer seja reduzida ou, se ocorrer, para que o seu desfecho não seja tão danoso. Essa mesma estratégia que usamos em nossa vida particular, às vezes inconscientemente, mas com bons resultados, pode ser transportada para a nossa vida profissional, mediante aplicação de técnicas e métodos próprios. Dessa forma, não existe atividade organizacional, criada para agregar valores e atingir determinados objetivos, indene de riscos. O grau de incerteza a que as organizações, ou mesmo uma pequena unidade, estão expostas, pode ser diferente, mas não é inexistente.

Todo e qualquer risco deve ser controlado?

O controle de riscos deve observar o nível de severidade e o apetite a risco da instituição. Contudo, aplicar controles exige esforço, de material e de pessoal. O seu custo, e não só o financeiro, não deve suplantiar os benefícios. Controles puramente formais ou cujo valor de implementação seja evidentemente superior ao risco, devem ser evitados.

E "dá trabalho" fazer gestão de riscos?

No início, pode sim significar um acréscimo de trabalho, já que é uma atividade nova, que exigirá algum grau de esforço coletivo. Mas passada a primeira fase, em que os conceitos e práticas serão compreendidos e incorporados no dia a dia, a expectativa é que circunstâncias antes inesperadas sejam razoavelmente antecipadas, gerando maior conforto e confiança ao ter que lidar com elas. Ou seja, as atividades fluem com maior facilidade, garantindo resultados organizacionais mais satisfatórios e eficientes, e um ambiente de trabalho mais tranquilo e produtivo.

Risco, causa e consequência são a mesma coisa?

Não. São conceitos utilizados no mapeamento de risco e são confundidos com alguma frequência, apontando-se a causa ou a consequência como se fosse o próprio evento de risco. O risco, ou evento de risco, é aquele fato (evento) ocasionado por algum motivo (a causa, a fragilidade) que dá origem a algum problema (a consequência).

Como se dá o gerenciamento de riscos?

Em linhas gerais, a primeira fase do processo é a correta compreensão dos objetivos da sua unidade organizacional, bem como o entendimento das circunstâncias internas e externas que envolvem a atividade exercida e que com ela podem interagir. Em seguida, devem ser mapeados os eventos que caracterizam riscos, ou mesmo oportunidades, com a adequada identificação de suas causas e consequências, bem como de soluções para o seu controle. O passo seguinte é o monitoramento quanto à eficácia dos controles aplicados. O presente plano traz detalhamento sobre o processo.

Como o gerenciamento de riscos é formalizado?

Para realizar todo o processo e registrá-lo adequadamente, será disponibilizado às unidades um formulário específico, no qual todas as etapas devem ser formalizadas, apontadas e controladas. A etapa de formalização e comunicação é extremamente importante para conhecermos a instituição e os riscos a que está exposta, possibilitando a tomada de decisões com base em dados mais objetivos. Além disso, a partir dessa documentação será montado arcabouço histórico de cada unidade, evitando-se a perda de sua memória, importante fenômeno observado com o desfazimento das equipes ao longo do tempo (afastamentos, aposentadorias, lotação).

Feito o mapeamento de riscos, com qual frequência fazemos o monitoramento?

O monitoramento é a parte do processo de gerenciamento na qual é avaliada a efetividade do mapeamento e dos controles aplicados. Devemos perguntar: os eventos identificados ocorreram? Os controles foram eficazes? As medidas de contingência realmente contiveram o avanço do dano? Algum evento não identificado antes ocorreu? Essa etapa deve ser realizada rotineiramente pela equipe, de acordo com a necessidade. A identificação de novos riscos ou a ineficiência de um controle implementado requer a revisão imediata, independentemente do tempo decorrido. Mas se não antes, em ciclo não superior a dois anos, obrigatoriamente, a unidade deve se ocupar em fazer esses procedimentos, registrando-os na parte adequada do formulário. O gestor pode definir a frequência, mas é aconselhável que não se estenda no tempo, especialmente em atividades muito dinâmicas cujos riscos potenciais tendem a variar.

Probabilidade e impacto, qual sua importância no gerenciamento de risco?

Probabilidade é um conceito matemático e, de forma muito simplificada, expressa a chance de um determinado evento ocorrer. Já o impacto, no nosso processo de mapeamento, é o efeito, o resultado, a medida da consequência. É importante tê-los em conta, pois a partir da sua quantificação chegaremos ao conceito de severidade, que indicará como o risco deve ser tratado, segundo a política adotada. Para avaliarmos a probabilidade podemos utilizar o histórico de ocorrências de um evento: se ele já ocorreu muitas vezes, a probabilidade de ocorrer novamente pode ser elevada. A causa, entendida como uma fragilidade qualquer que possibilita a ocorrência do risco, também pode importar no “cálculo” da probabilidade. Se essa fragilidade é uma circunstância comum, ainda que latente na instituição, ela poderá importar no aumento da probabilidade.

Minha unidade tem 3 processos de trabalho. Tenho que fazer o mapeamento dos riscos e preencher o formulário para cada um?

Não necessariamente. Pode ser escolhido aquele mais suscetível a riscos ou o mais importante para a consecução dos objetivos da unidade. Se forem processos mais simples, interligados ou complementares, é possível agrupá-los e preencher apenas um formulário. A decisão é do gestor do processo.

Minha unidade tem muitos processos de trabalho. Por onde começar?

Os processos de trabalho considerados mais críticos devem ser priorizados no mapeamento.

É possível indicar mais de uma causa ou consequência para um mesmo risco?

Sim, um risco pode ter causas e/ou consequências diversas, basta incluí-las no campo próprio do formulário.

É possível indicar mais de uma fonte para um mesmo risco?

Sim, um risco pode ter mais de uma fonte. Neste caso, o risco e cada uma de suas fontes identificadas, deverão ser inseridas em um campo do formulário, seguindo-se com a análise correspondente.

Os riscos da unidade e seus controles já estão descritos em RAD (PAT). Devo inseri-los no mapeamento também?

Sim. O mapa de gerenciamento de riscos é o instrumento adequado para a gestão de riscos.

Identifiquei um risco de uma fonte externa com alto grau de severidade, que não posso controlar. Devo indicar como resposta ao risco ACEITAR?

Não. Só é possível aceitar um risco com grau de severidade baixo ou médio. Todos os riscos com grau de severidade alto ou altíssimo devem ser MITIGADOS. Se não for possível estabelecer uma ação preventiva, devem ser pensadas ações de contingência.

Minha unidade foi recentemente criada e ainda não temos um processo de trabalho definido e nem RAD. Como devemos proceder?

A gestão de riscos será facilitada se os processos de trabalho já estiverem bem definidos, mas não é um fator impeditivo. Se o gestor desejar mapear seus processos de trabalho poderá entrar em contato com as unidades responsáveis pelo mapeamento de processos e gestão de riscos da Secretaria-Geral de Governança, Inovação e Compliance.

Os riscos da minha unidade estão sob controle. Posso excluí-los do mapeamento?

Não. O risco está controlado, mas ainda existe e deve ser monitorado.

O que devo fazer para compartilhar o risco?

A unidade com a qual o risco será compartilhado deverá concordar. É recomendável que seja elaborado um plano de ação em conjunto.

Quando usar como resposta ao risco a opção de EVITAR”?

A opção EVITAR é utilizada quando a decisão for por deixar de exercer a atividade para não assumir risco específico. Toda atividade possui algum grau de risco e, por isso, se sua unidade não puder deixar de realizá-la, a opção correta de resposta será MITIGAR.

Como devo tratar as oportunidades encontradas durante o mapeamento?

Para a oportunidade encontrada no processo de Gestão de Riscos (circunstâncias que propiciem melhora de suas atividades, de serviços prestados e de resultados, ou uma inovação, por exemplo), deve ser avaliada a conveniência de seu tratamento (aproveitá-la, acompanhar e aguardar momento viável e oportuno para aproveitamento) e, quando aplicável, deve ser elaborado um plano de ação para a execução das ações necessárias ao tratamento proposto pela unidade.

Minha unidade não possui riscos, como devo proceder?

Toda unidade está submetida a riscos inerentes às atividades desempenhadas. Os controles já estabelecidos pelos gestores podem minimizar a probabilidade da sua ocorrência ou reduzir seus impactos, caso o risco se materialize. Contudo, é essencial a implementação da gestão de riscos para auxiliar na tomada de decisão fundamentada.

Referências Bibliográficas

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos, 2018.

Guia Metodológico de Gestão de Riscos Estratégicos. Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais (maio de 2020).

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Roteiro de auditoria de gestão de riscos. Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo. Brasília, 2017.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO – MP. Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão. Brasília, janeiro de 2017.

Tribunal de Contas da União. 10 passos para a boa gestão de riscos. 2018.

Banco Central do Brasil. Gestão Integrada de Riscos. 2017.

Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. 2018.

Metodologia de Gestão de Riscos. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. 2018

Avaliação de Controles Internos na Administração Pública Federal. Gustavo Ferreira Olkowski. Tribunal de Conta das União. Controladoria Geral de União. 2011.

Implementando a Gestão de Riscos no setor público. Rodrigo Fontenelle de A. Miranda. Ed. Forum. 2ª Edição. 2021.

Manual de Gestão de Riscos do Conselho Nacional de Justiça. 2019.

Manual de Gestão de riscos. Presidência da República. Secretaria de Governo. 2020.

Manual de Gestão de Riscos do TCU. 2ª Edição. 2020.

Guia de Gestão de Riscos. STF. 2019.

Implementando a Gestão de riscos no setor público. Curso de Gestão de Riscos em Processos de Trabalho, segundo o Coso. ENAP. 2018

Curso de Avaliação de Controles Internos. TCU. Antonio Alves de Carvalho Neto, Bruno Medeiros Papariello.

Tabela de Versões:

Versão 01 - Julho de 2023

Versão 02 - revisão 01 - Fevereiro 2024



**Programa de Integridade
Institucional do TJRJ**