

# GUIA PRÁTICO

## MAPEAMENTO DE RISCOS



**SECRETARIA GERAL DE GOVERNANÇA, INOVAÇÃO E COMPLIANCE (SGGIC)**  
**Departamento de Compliance e Gestão de Riscos (DEGER)**  
**Programa de Integridade Institucional**

# O que é gestão de riscos?


O risco é inerente a qualquer atividade e a todas as organizações. No entanto, existem duas maneiras de lidar com esse evento: ser surpreendido por ocorrências que podem impactar adversamente o alcance dos objetivos e então reagir a eles, ou antecipar-se, adotando medidas conscientes que mantenham ou reduzam a probabilidade ou o impacto dos eventos nos objetivos institucionais.

A gestão de riscos é um conjunto de atividades coordenadas que visa gerir e controlar a organização em relação às potenciais ameaças. Trata-se de um processo de trabalho de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela Alta Administração, aplicável em qualquer área da organização, gerenciada por cada gestor e que contempla as atividades de identificar, analisar e avaliar riscos, decidir sobre estratégias de resposta a riscos, planejar e executar ações para modificar o risco, bem como monitorar o ciclo de gerenciamento de riscos.

## Gestão de riscos no TJRJ

Em 17 de março do corrente foi instituída a Política de Gestão de Riscos do PJRJ (Ato Normativo TJ nº 11/2023) que 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 PJRJ.

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 suas unidades.



**Riscos são eventos que podem ocorrer e afetar negativamente (ameaças) ou positivamente (oportunidades) o alcance dos objetivos de uma instituição ou unidade organizacional.**

# Implementação da gestão de riscos

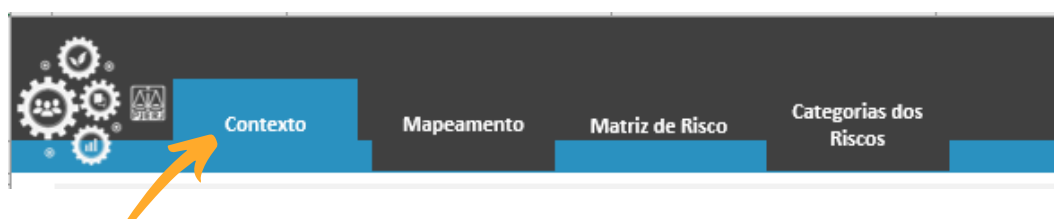
*O Mapeamento de riscos deve seguir algumas etapas, aqui subdivididas em passos para melhor esquematização. O objetivo é facilitar a implementação da gestão de riscos nas unidades organizacionais por meio de orientações práticas sobre a metodologia e o formulário utilizados no processo.*

## **1** PASSO Estabelecimento do escopo, contexto e critérios para a gestão de riscos.

*Importante para entender em qual contexto o objeto da gestão de risco (escopo) encontra-se inserido. Nessa etapa devem ser identificados:*

- ✓ Objetivos ou resultados que devem ser alcançados pela unidade e os processos de trabalho relevantes para o alcance desses objetivos;
- ✓ Os principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos objetivos/resultados (pessoas, sistemas informatizados, legislação, oportunidades ou ameaças);
- ✓ Pessoas, unidades ou outras organizações envolvidas nesses processos.

***Essa etapa compreende a primeira parte do formulário de mapeamento.***

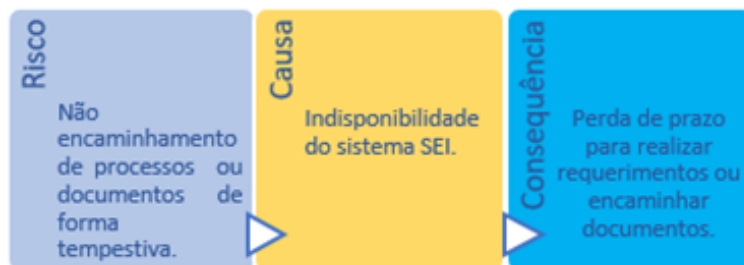


### **IMPORTANTE**

No caso das unidades pertencentes ao escopo da certificação NBR ISO 9001, a análise das partes interessadas pertinentes, bem como a dos ambientes interno e externo será feita no FRM-PJERJ-015-02.

## 2 PASSO Identificação dos riscos

Esta etapa tem por finalidade reconhecer e descrever os eventos de riscos (acontecimentos) que possam impedir que uma unidade alcance seus objetivos, identificando, ainda, suas causas e consequências. A identificação desses eventos deve levar em conta a análise feita na etapa anterior, isto é, dos aspectos externos e internos (fraquezas e ameaças) e os objetivos dos processos de trabalho. Veja o exemplo abaixo:



### BANCO DE RISCOS

Para auxiliar na identificação dos riscos, encontra-se a disposição dos gestores o Banco de Riscos, que foi elaborado com a finalidade de fornecer alguns exemplos práticos obtidos a partir da experiência de outros órgãos públicos e também de algumas unidades do TJRJ que ao longo da sua atividade já tiveram oportunidade de proceder ao mapeamento de riscos.

A intenção é proporcionar ao gestor, principalmente aquele que nunca mapeou eventos de risco na sua unidade, uma breve visão do que comumente é enfrentado pela administração pública em geral.

Identificados os riscos deve-se, então, indicar sua categoria : estratégicos, operacionais, de comunicação, de conformidade e de integridade.

A explicação sobre cada categoria de risco pode ser encontrada na aba "categoria de riscos". Ao preencher a informação referente à "Categoria", basta selecionar na célula qual tipo. Veja a seguir:

### FORMULÁRIO

O formulário apresenta uma interface com as seguintes partes:

- Menu superior com abas: Contexto, Mapeamento, Matriz de Risco, Categorias dos Riscos.
- Seção "MAPEAMENTO DE RISCOS" com campos para: Unidade, Gestor, Macroprocesso / Processo, Data da Identificação.
- Seção "IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS" com uma tabela de dados.

Risco	Categoria	Fonte	Causa (DEVIDO A)	Consequência (O QUE PODERÁ LEVAR A)	Probabilidade	Impacto
	Comunicação Conformidade Estratégico Integridade					

# 3 PASSO

## Análise dos riscos

Esta etapa tem por finalidade analisar e avaliar os eventos de risco identificados, buscando a compreensão de sua natureza e suas características, incluindo:



### A fonte de risco

que corresponde à origem dos riscos podendo envolver pessoas, processos de trabalho, sistemas ou tecnologia, infraestrutura (física ou organizacional) e eventos externos (não diretamente gerenciáveis);



### A probabilidade

que é a chance de o evento de risco ocorrer e é determinada com a utilização de escala quantitativa com amplitude de cinco níveis;



### O impacto

que mede o potencial comprometimento dos objetivos e resultados da unidade e tem relação direta com as consequências da ocorrência do risco.

**Após a definição da probabilidade e o impacto do risco, a planilha de mapeamento informará automaticamente o NÍVEL DE SEVERIDADE DO RISCO que é determinado pela multiplicação da probabilidade e impacto.**

## FORMULÁRIO

Conteúdo do formulário de mapeamento de riscos:

- Menu superior: Contexto, Mapeamento, Matriz de Risco, Categorias dos Riscos.
- Título: MAPEAMENTO DE RISCOS
- Formulário de identificação:
  - Unidade: \_\_\_\_\_
  - Gestor: \_\_\_\_\_
  - mauupruvessu r \_\_\_\_\_
  - Data da identificação: \_\_\_\_\_
- Título: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS
- Tabela de identificação e análise de riscos:

Risco	Categoria	Fonte	Causa (DEVIDO A)	Consequência (O QUE PODERÁ LEVAR A)	Probabilidade	Impacto	Severidade (Probabilidade x Impacto)	Nível
					3 - Média	2 - Baixo	6	Médio

Botão "Selecione" e uma seta laranja apontando para o nível "Médio".

# 4 PASSO

## Tratamento dos riscos

O tratamento dos riscos envolve a definição da resposta da unidade para cada risco identificado e, levando-se em consideração a lista de riscos ordenados por NÍVEIS DE SEVERIDADE, o estabelecimento de ações de controle.

- ✓ Cabe ao gestor decidir se aqueles que se encontram na faixa de **baixo ou médio risco** merecem ações mitigadoras ou podem ser aceitos sem necessidade de ações de controle. Contudo, se tal risco estiver inserido na categoria "integridade", por sua relevância, deverá sofrer ações de controle.
- ✓ Já os riscos cujos níveis se encontram na faixa de **alto e altíssimo** devem ser tratados e controlados pela unidade.

### IMPORTANTE

Mas atenção, nas hipóteses identificadas com impacto muito alto, mesmo que a probabilidade seja muito baixa e por conseguinte a severidade também não ultrapasse o nível médio, devem ser aplicadas ações de controle e plano de contingência. E por quê? Porque a consequência, provavelmente, acabará por trazer repercussões na esfera estratégica e/ou na reputação institucional do TJRJ perante a sociedade.

### Definição da resposta da unidade aos riscos identificados

**Evitar o risco** - Tem como objetivo eliminar a causa raiz do risco, implementando ações para reduzir a probabilidade do risco a zero.

*Como toda atividade possui algum grau de risco, sendo difícil a sua eliminação total, geralmente essa opção acabará por ocasionar a suspensão ou a eliminação 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.*



**Compartilhar o risco** - Redução da probabilidade ou do impacto pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco, sendo necessário que a distribuição do risco com a outra parte seja acordada. As técnicas mais comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro ou terceirização de uma atividade

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

**Mitigar o risco** - Adoção de procedimentos de controle para minimizar o impacto ou reduzir a probabilidade de ocorrência.



## Estabelecimento de Ações de Controle

Após a definição da resposta ao risco deve-se estabelecer as ações de controle, que são medidas preventivas ou de contingência (as duas podem ser previstas em conjunto) implementadas para manterem ou modificarem o grau de risco.

Caso haja necessidade podem ser apontados novos controles ou modificar os existentes.

**Segue abaixo, exemplo de ações de controle, considerando o mesmo risco identificado no passo 2 - "não encaminhamento de documentos tempestivamente":**

## FORMULÁRIO

### TRATAMENTO DOS RISCOS

Resposta ao Risco	Ações Preventivas	Responsável pela Ação	Ações de Contingência	Responsável pela Ação	Prazo
Mitigar	Comunicar com urgência ao setor técnico sobre inoperância do sistema; Controle de prazo de tramitação do processo, evitando a conclusão no último dia do prazo	Chefe serviço	Publicar ato determinando reabertura do prazo	Diretor Departamento	até 3 dias

## 5 PASSO Análise do mapeamento de riscos da unidade

Realizado o mapeamento através do preenchimento do formulário pela unidade, o Departamento de Compliance e Gestão de Riscos (DEGER) realizará a análise das informações, podendo apontar eventuais fragilidades e sugerir outras formas de controle. O documento finalizado auxiliará o gestor no monitoramento e análise crítica dos riscos de sua unidade.

## 6 PASSO Monitoramento e análise crítica

Compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos. No monitoramento, devem ser observadas as ocorrências efetivas de eventos de riscos já identificados e a possibilidade de identificação de novos riscos, bem como se as ações de tratamento (controles) implementados surtiram o efeito planejado.

Periodicamente, ou sempre que solicitado, deverá ser informado ao DEGER, o status de implementação dos controles estabelecidos no mapa de riscos da unidade.