

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?

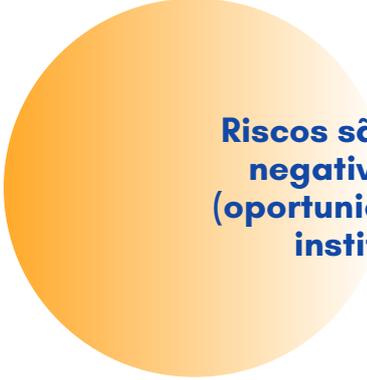
O risco é inerente a qualquer atividade e a todas as organizações. No entanto, existem duas maneiras de lidar com esse evento: ser surpreendido por ocorrências que podem impactar adversamente o alcance dos objetivos e então reagir a eles, ou antecipar-se, adotando medidas conscientes que mantenham ou 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 riscos);
- ✓ Pessoas, unidades ou outras organizações envolvidas nesses processos.

Essa etapa compreende a primeira parte do formulário de mapeamento.



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 ambientes 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

A imagem mostra a interface de um sistema web. No topo, há uma barra de navegação com as abas: 'Contexto', 'Mapeamento' (destacada em azul), 'Matriz de Risco' e 'Categorias dos Riscos'. Abaixo, o formulário é dividido em duas seções principais:

- MAPEAMENTO DE RISCOS**: Contém campos para 'Unidade:', 'Gestor:', 'Macroprocesso / Processo:' e 'Data da identificação:'.
- IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS**: Uma tabela com as seguintes colunas: 'Risco', 'Categoria', 'Fonte', 'Causa (DEVIDO A)', 'Consequência (O QUE PODERÁ LEVAR A)', 'Probabilidade' e 'Impacto'. Na primeira linha da tabela, o campo 'Categoria' possui um menu suspenso com as opções: 'Comunicação', 'Conformidade', 'Estratégico' e 'Integridade'. Uma seta laranja aponta para este menu.

Além disso, uma seta laranja no topo do formulário aponta para a aba 'Categorias dos Riscos'.

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

MAPEAMENTO DE RISCOS								
Unidade: <input type="text"/>								
Gestor: <input type="text"/>								
Data da identificação: <input type="text"/>								
IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS 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	Mé-dio

Selezione

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.

IMPORTANTE

- ✓ 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.



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 de tal forma grave, 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.



Contudo, 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. As técnicas mais comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro ou terceirização de uma atividade

Aceitar o risco - Nos casos em que o risco se encontre no nível baixo

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 corretivas (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.

FORMULÁRIO

TRATAMENTO DOS RISCOS						
Resposta ao Risco	Ações Preventivas (PARA EVITAR QUE OCORRA)	Responsável pela Ação	Ações Corretivas OCORRER, PODE SER CORRIGIDO? COMO?	(SE	Responsável pela Ação	Prazo
Mitigar						
<input type="button" value="Selecione"/>						

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



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.