Manual de
Gestão de Riscos
do Conselho Nacional de Justiça

CNJ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Manual de
Gestão de Riscos
do Conselho Nacional de Justiça

3ª edição

CNJ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Presidente
Ministra Rosa Maria Weber

Corregedor Nacional de Justiça
Ministro Luis Felipe Salomão

Conselheiros
Ministro Vieira de Mello Filho
Mauro Martins
Salise Sanchotene
Jane Granzoto
Richard Pae Kim
Marcio Luiz Freitas
Giovanni Olsson
Sidney Pessoa Madruga
João Paulo Santos Schoucair
Marcos Vinícius Jardim
Marcello Terto e Silva
Mário Goulart Maia
Luiz Fernando Bandeira de Mello

Secretário-Geral
Gabriel da Silveira Matos

Secretário Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica
Ricardo Fioreze

Diretor-Geral
Johaness Eck

Secretária de Comunicação Social
Cristine Genú

Projeto gráfico
Eron Castro

Elaboração
Arthur Dias Avelino
Daniele Smidt Frischknecht

3ª edição

Agosto / 2022
CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA
Endereço eletrônico: www.cnj.jus.br

Conteúdo

7 Apresentação

9 Introdução e princípios da gestão de riscos

10 Comunicação, papéis e responsabilidades

10 Controles internos

11 Processo

11 Como implementar e evidenciar a gestão de riscos

11 Registro de Risco (ameaça) – modelo anexo IV

12 Registro de Oportunidade – modelo anexo V

13 Registro de Ocorrência – modelo anexo VI

13 Relatório de Progresso do Gerenciamento de Riscos – modelo anexo VII

14 O gerenciamento de riscos nos processos de contratação

14 Considerações finais

15 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

16 Anexo I: Processo de gerenciamento de riscos e ocorrências

17 Anexo II: Processo de gerenciamento de oportunidades

18 Anexo III: Perguntas e respostas

21 ANEXO IV: Registro de Risco (ameaça)

22 ANEXO V: Registro de Oportunidade

23 ANEXO VI: Registro de Ocorrência

24 ANEXO VII: Relatório de Progresso do Gerenciamento de Riscos

Apresentação

Esta é a terceira edição do Manual de Gestão de Riscos do CNJ, após ajustes decorrentes da necessidade de alinhamento à nova lei de licitações e contratos e de simplificar os procedimentos adotados visando promover uma maior adesão e familiarização das unidades com o tema.

A presente versão busca aprimorar sua objetividade e linguagem acessível, para orientar os gestores quanto ao gerenciamento de riscos dos seus processos, projetos e atividades, ao trazer conceitos, princípios e o procedimento simplificado, com vistas à identificação, análise e registro dos riscos para a escolha da solução mais apropriada em cada situação.

O Manual, instituído por meio da Portaria DG nº 277, de 10 de outubro de 2019, é resultado de projeto institucional do CNJ e sua aplicação, obrigatória para as unidades da Diretoria-Geral, é referência que pode ser adotada pelo conjunto de unidades do Conselho, de acordo com a conveniência.

Introdução e princípios da gestão de riscos

O risco é definido como um evento futuro e incerto que, caso aconteça, pode afetar os objetivos institucionais. Se o impacto for positivo, o risco apresenta uma oportunidade. Já se for negativo, apresenta uma ameaça.

Todas as unidades têm objetivos, mas o caminho para alcançá-los é incerto, já que tanto o ambiente externo quanto o interno revelam ameaças e oportunidades.

Gerenciar riscos é entender esse contexto e atuar de modo diligente, buscando prever possíveis eventos que possam prejudicar ou facilitar o alcance dos resultados pretendidos.

O gerenciamento de riscos, portanto, tem como propósito avaliar o grau de risco a que a Administração está exposta, assim como o impacto do evento de risco nos objetivos institucionais, e planejar respostas a depender do apetite de risco, ou seja, do nível de suporte a risco da organização.

A partir da identificação das vulnerabilidades institucionais é possível criar controles internos para tratar potenciais riscos.

São princípios da gestão de riscos:

1. Ser alinhada com os objetivos organizacionais estabelecidos. Só é possível gerenciar riscos se objetivos são claramente estabelecidos e existem indicadores de desempenho que mensurem os resultados alcançados;
2. Ser adaptável ao contexto organizacional. Isso significa dizer que a forma do gerenciamento de riscos não é mais importante que o conteúdo e que, por essa razão, gestores e servidores podem evidenciar um gerenciamento de riscos adequado sem necessariamente seguir os modelos padronizados propostos neste manual;
3. Envolver as partes interessadas. Para se ter um gerenciamento de riscos adequado é preciso envolver os atores adequados e assim entender as diversas perspectivas dos atores envolvidos no alcance dos resultados pretendidos;
4. Prover as orientações necessárias para gestores e servidores. É preciso fornecer as ferramentas adequadas para que servidores e gestores possam gerenciar adequadamente seus riscos;
5. Prover informações para a tomada de decisão. Para se tomar boas decisões é preciso ter informações adequadas e o gerenciamento de riscos busca subsidiar os tomadores de decisão com as melhores informações e análises possíveis;
6. Facilitar o aprimoramento contínuo. É natural que problemas surjam e é importante que as organizações não cometam o mesmo erro sucessivamente;
7. Incentivar a cultura de gerenciamento de riscos. Identificar e avaliar riscos, problemas e oportunidades evidencia uma boa gestão por parte de servidores e gestores e não deve ser visto como expressão de vulnerabilidade pessoal ou da unidade; e
8. Gerar valor mensurável para a organização. Gerenciar riscos é buscar garantir o alcance

dos objetivos organizacionais, portanto é extremamente importante para mensurar os resultados.

Ao gerenciar riscos gestores e servidores devem considerar a todo momento a necessidade de ser relevante, ou seja, identificar, avaliar e comunicar situações de acordo com sua importância em relação aos objetivos estabelecidos. A carga de gestão deve ser apropriada para garantir a eficiência administrativa tão necessária na utilização de recursos financeiros e não financeiros em uma organização.

Comunicação, papéis e responsabilidades

A execução dos objetivos do Conselho envolve a delegação de atividades às diversas unidades organizacionais, evidenciando dessa forma a distinção entre governança e gestão. É a governança que define os rumos que a instituição vai trilhar ao definir objetivos, metas e estratégias do órgão. Por outro lado, compete à gestão colocar em prática o que foi estabelecido pela governança. Para que a instituição tenha bons resultados organizacionais, é extremamente importante que as instâncias atuem de acordo com suas responsabilidades e, para que isso ocorra, é indispensável uma comunicação constante entre essas duas instâncias. A gestão de riscos é um dos pilares da governança corporativa porque busca aprimorar o processo de decisão ao evidenciar as ameaças e oportunidades das diversas estratégias possíveis para se alcançar os resultados organizacionais pretendidos. Ocorre que a identificação e avaliação dos riscos acontece, em regra, na gestão. Essas informações, produzidas na gestão, são cruciais para que as decisões tomadas na esfera da governança estejam de acordo com o apetite de risco do Conselho. A definição clara dos papéis e responsabilidades de cada instância com um processo adequado de comunicação é imprescindível para um gerenciamento de riscos fluido. A seguir, são listados os papéis e responsabilidades da gestão e da governança no que diz respeito à gestão de riscos.

GOVERNANÇA	GESTÃO
Demandar avaliação de riscos	Identificar e avaliar os riscos
Definir estratégias conforme apetite ao risco	Comunicar os riscos
Demandar o monitoramento	Monitorar os riscos identificados e avaliados

Vale destacar que nem todos os riscos precisam ser reportados para a governança. Esse reporte deve ocorrer em função da relevância do objetivo em questão ou da materialidade em termos de valores, por exemplo. Cabe à governança demandar o gerenciamento de riscos das unidades organizacionais e a comunicação das avaliações realizadas. Porém, mesmo que a governança não demande o gerenciamento de riscos, as unidades devem identificar e avaliar riscos para evidenciar uma gestão diligente e proativa.

Controles internos

Por definição, controles são ações tomadas para prover alguma garantia de que os objetivos estabelecidos serão alcançados. Ocorre que alguns

procedimentos são estabelecidos sem que exista uma clara conexão com os objetivos definidos e que o estabelecimento de controles envolve invariavelmente custos administrativos. Percebe-se, portanto, a necessidade de que gestores e servidores saibam estabelecer controles apropriados e efetivos para evitar gastos desnecessários. Por essa razão é recomendável realizar análises periódicas dos controles estabelecidos pelas unidades, que devem abordar, no mínimo, a efetividade e a relação custo-benefício de tais controles.

Nesse sentido é interessante citar o art. 14 do Decreto-Lei nº 200/1967:

> "Art. 14. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco".

Processo

O gerenciamento de riscos tem etapas claramente estabelecidas. O Anexo I apresenta o fluxo do processo de gerenciamento de riscos e ocorrências, enquanto o Anexo II evidencia o fluxo do gerenciamento de oportunidades.

Como implementar e evidenciar a gestão de riscos

No âmbito do Conselho Nacional de Justiça, foram criadas ferramentas que visam contribuir para o gerenciamento dos riscos de projetos, processos e atividades.

Para evidenciar a gestão de riscos de uma unidade ou de determinado projeto, a unidade poderá contar com os seguintes documentos disponíveis nos anexos IV a VII deste Manual: Registro de Risco (ameaça), Registro de Oportunidade, Registro de Ocorrência e Relatório de Progresso do Gerenciamento de Riscos.

Cada modelo disponível no SEI inclui um roteiro para preenchimento, de modo a facilitar a compreensão das partes interessadas. A utilização desses modelos é recomendável porque busca garantir a adequação do conteúdo de gerenciamento de riscos e padronizar a documentação elaborada no CNJ.

A seguir, são listados os mencionados documentos, os quais poderão ser utilizados, total ou parcialmente, no gerenciamento de riscos, sua função e orientações de preenchimento.

Registro de Risco (ameaça) – modelo anexo IV

No Registro de Risco são identificados e avaliados os riscos (ameaças) associados aos objetivos estabelecidos pela unidade. No documento serão preenchidos os seguintes campos:

No Registro de Risco são identificados e avaliados os riscos associados aos objetivos estabelecidos pela unidade. No documento serão preenchidos os seguintes campos:

1. Objetivo: qual objetivo da unidade;
2. Indicadores de desempenho: como são mensurados os resultados da unidade;

3. Unidade responsável: unidade responsável pelo alcance do objetivo;
4. Versão: histórico de versões do registro de riscos (este documento pode ser alterado e atualizado conforme a necessidade);
5. Evento de risco: acontecimento futuro que pode impactar negativamente o objetivo citado;
6. Causa e Probabilidade: a causa é a fonte do evento de risco. Quanto mais elementos causarem um determinado evento, maior a probabilidade de ocorrência. Ao final do campo, o gestor tem de avaliar qualitativamente (e quantitativamente se tiver elementos para isso) se a probabilidade de ocorrência é baixa, média ou alta;
7. Impacto: neste campo serão apresentados os impactos caso o evento de risco se materialize. Ao final do campo, o gestor deve avaliar qualitativamente (e quantitativamente se tiver elementos para isso) se o impacto é baixo, médio ou alto;
8. Resposta/Controles: neste campo serão identificados os controles implementados e eventual proposta de controle (ações futuras). As respostas possíveis para as ameaças são: evitar, reduzir, retroceder, transferir, compartilhar ou aceitar; e
9. Encaminhamento: após o registro, o gestor deve apresentar sua proposta de encaminhamento para que os atores envolvidos tomem conhecimento e atuem de acordo com suas competências e atribuições.

Registro de Oportunidade – modelo anexo V

Oportunidades são ações identificadas que podem, caso adotadas, trazer resultados positivos aos processos de trabalho e à geração de valor organizacional.

No Registro de Oportunidades é possível relatar as possibilidades de aprimoramento existentes. No documento serão preenchidos os seguintes campos:

1. Objetivo: qual o objetivo da unidade;
2. Indicadores de desempenho: como são mensurados os resultados da unidade;
3. Unidade responsável: unidade responsável pelo alcance do objetivo;
4. Descrição da Oportunidade: campo onde é realizada a análise da oportunidade;
5. Benefícios Esperados: como a implementação da oportunidade vai aprimorar os resultados organizacionais;
6. Resposta/Ações Sugeridas: As possíveis respostas para as oportunidades são: explorar, aumentar, compartilhar ou rejeitar. Neste campo, o gestor deve indicar a resposta a ser adotada e como ela será implementada;
7. Encaminhamento: após o registro, o gestor deve apresentar sua proposta de encaminhamento para que os atores envolvidos tomem conhecimento e atuem de acordo com suas competências e atribuições.

Registro de Ocorrência – modelo anexo VI

Ocorrências são os principais desvios, erros, incorreções, perdas de prazos, retrabalho, interferências, loops processuais que impactam negativamente os processos de trabalho e, consequentemente, a geração de valor organizacional.

O Registro de Ocorrência é utilizado para relatar um problema relevante, ou seja, a materialização de um risco previamente identificado ou não. No documento serão preenchidos os seguintes campos:

1. Objetivo: qual objetivo da unidade;
2. Indicadores de desempenho: como são mensurados os resultados da unidade;
3. Descrição da Ocorrência: campo onde são relatados os fatos e acontecimentos que geraram a ocorrência ou problema;
4. Causa: as razões da ocorrência ter se materializado;
5. Impacto: como o problema impacta o alcance dos objetivos estabelecidos;
6. Ações Sugeridas: descrição das ações necessárias para resolver a ocorrência (problema) analisada; e
7. Encaminhamento: após análise da ocorrência, o gestor deve apresentar sua proposta de encaminhamento para que os atores envolvidos tomem conhecimento e atuem de acordo com suas competências e atribuições.

Relatório de Progresso do Gerenciamento de Riscos – modelo anexo VII

O Relatório de Progresso do Gerenciamento de Riscos é o documento utilizado para monitorar, ao menos semestralmente, os riscos identificados, as ocorrências relatadas e as oportunidades apresentadas. No documento serão preenchidos os seguintes campos:

1. Identificação do Risco/Ocorrência/Oportunidade: campo que identifica o número do documento SEI objeto de monitoramento;
2. Ações realizadas: evidencia as ações efetivamente implementadas ou a ausência de ação por parte da administração em relação ao risco ou ocorrência ou oportunidade identificada e analisada;
3. Conclusão: campo livre para análise do progresso; e
4. Encaminhamento: após a análise, o gestor deve apresentar sua proposta de encaminhamento para que os atores envolvidos tomem conhecimento e atuem de acordo com suas competências e atribuições.

O gerenciamento de riscos nos processos de contratação

A nova lei de licitações e contratos administrativos, Lei n. 14.133/2021, disciplina o gerenciamento de riscos das contratações desde a fase de planejamento até a execução dos contratos. Vejamos o que diz o seu art. 169:

> Art. 169. As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:
>
> I - primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade;
>
> II - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;
>
> III - terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas.

A lei prevê, na fase preparatória do processo licitatório, a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual, além de possibilitar a inclusão no edital de matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado, hipótese em que o cálculo do valor estimado da contratação poderá considerar taxa de risco compatível com o objeto da licitação e com os riscos atribuídos ao contratado, de acordo com metodologia definida pela Administração. A mencionada matriz tem o objetivo de promover a alocação eficiente dos riscos de cada contrato e estabelecer a responsabilidade que caiba a cada parte contratante, bem como os mecanismos que afastem a ocorrência do sinistro e mitiguem os seus efeitos, caso este ocorra durante a execução contratual, e poderá ser incluída, posteriormente, em cláusula contratual.

No mesmo sentido, a nova lei de licitações determina a análise de riscos nos processos de contratação direta (casos de inexigibilidade e dispensa de licitação).

No âmbito do CNJ, o gerenciamento de riscos das contratações deverá ser evidenciado nos Estudos Técnicos Preliminares.

Considerações finais

Esta edição do manual de gestão de riscos pretende facilitar a familiarização dos gestores com o tema e com as ferramentas utilizadas pelo CNJ, já que a implementação do gerenciamento de riscos, ainda que de forma simplificada, visa o aprimoramento dos resultados organizacionais e, consequentemente, do valor gerado para a sociedade.

Ressalta-se que nem todos os riscos de uma unidade devem ser identificados e analisados formalmente. A formalidade deve existir em função da relevância. Uma parte considerável dos riscos de uma unidade será gerenciada de maneira informal, como a motivação e engajamento dos servidores, a distribuição de tarefas entre a equipe e outras situações de baixa complexidade e magnitude.

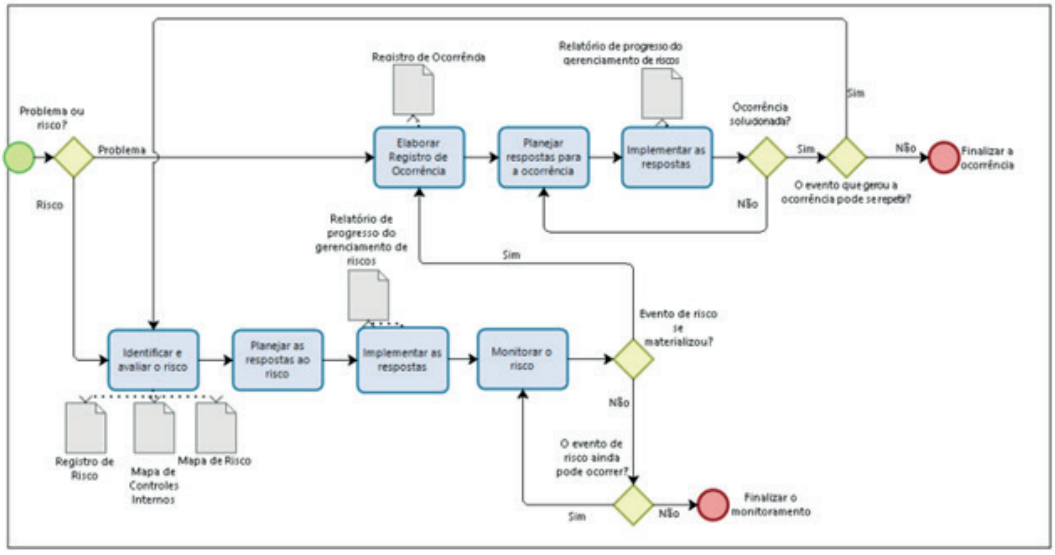
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO. A.S. PRINCE2: o método de gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

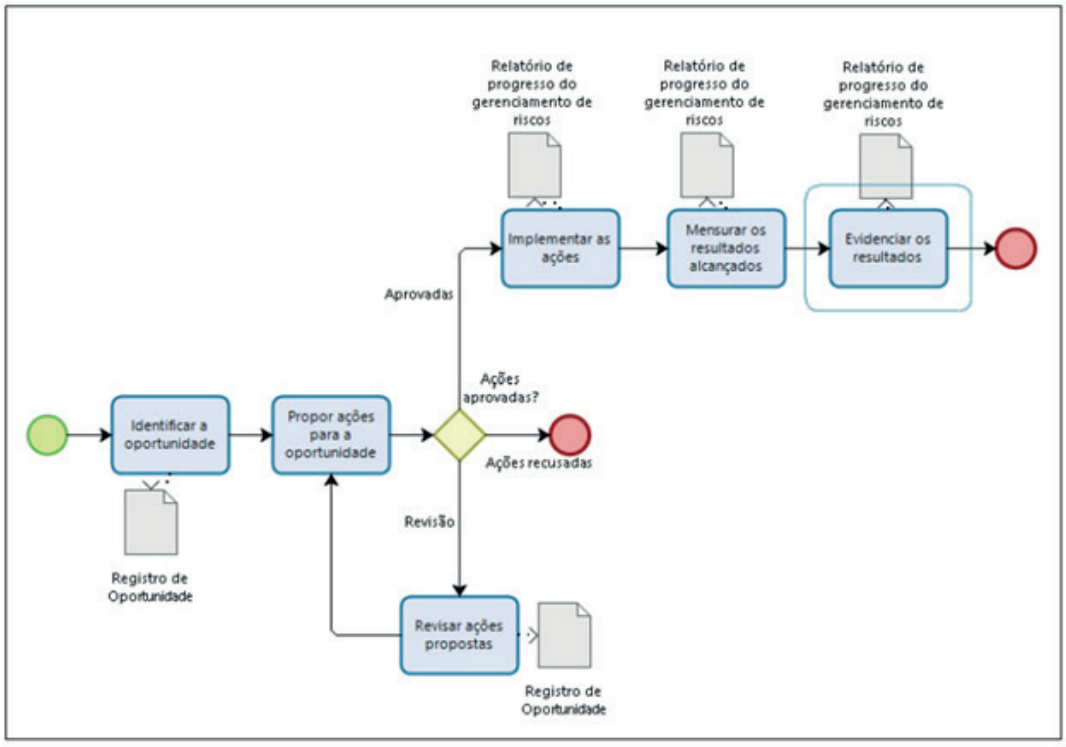
AXELOS. Management of risk: guidance for practitioners. [S.l.]: TSO, 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial Básico de Gestão de Riscos. 2018. Disponível em: file:///D:/DAGI/Gest%C3%A3o%20de%20riscos/Referencial_basico_gestao_riscos%20TCU.pdf. Acesso em: setembro, 2022.

Anexo I: Processo de gerenciamento de riscos e ocorrências



Anexo II: Processo de gerenciamento de oportunidades



Anexo III: Perguntas e respostas

O que são riscos?

Riscos são eventos que podem ocorrer e afetar negativamente (ameaças) ou positivamente (oportunidades) o alcance dos objetivos de uma instituição ou unidade organizacional. Normalmente, o termo "risco" é utilizado apenas para seu aspecto de ameaça, por isso, quando queremos fazer referência ao aspecto positivo do risco, utilizamos o termo "oportunidade". O que é gerenciamento de riscos? O gerenciamento de riscos é o processo conduzido pela equipe da unidade para definir a melhor forma de atingir os objetivos estabelecidos (estratégia), no qual riscos (ameaças e oportunidades) são identificados, analisados e comunicados às partes interessadas para que, em conjunto com instâncias apropriadas, decisões possam ser tomadas e controles possam ser estabelecidos, visando alcançar os melhores resultados organizacionais possíveis para a unidade. Em síntese, é levantar as melhores informações possíveis para auxiliar a definição de estratégias que tragam excelentes resultados para a organização.

Implementar a gestão de riscos implica mais demanda de trabalho?

No início, sim. Incorporar o gerenciamento de riscos às atividades desenvolvidas nas unidades significa aumentar a demanda de trabalho em um primeiro momento. Ocorre que, se realizado adequadamente, o gerenciamento de riscos muito provavelmente vai reduzir erros, problemas e retrabalho. Isso significa uma expectativa de diminuição de demandas no futuro, uma otimização nas atividades desenvolvidas e, consequentemente, melhores resultados organizacionais. Ao incorporar o gerenciamento de riscos, a unidade evidencia uma atitude proativa, ou seja, busca antecipar situações que podem comprometer seus resultados organizacionais. Em síntese, a maturidade no gerenciamento de riscos demonstra a capacidade de planejamento de uma equipe, seu comprometimento com a qualidade do trabalho realizado e a busca por resultados organizacionais cada vez melhores.

Todas as unidades têm riscos?

Sim. Todas as unidades de uma organização foram criadas para entregar algum valor à instituição e atuam em um ambiente com algum nível de incerteza. É claro que existem unidades em que o nível de incerteza é grande (exemplo: unidades que gerenciam projetos) e outras em que a incerteza é menor (exemplo: unidades onde são realizadas atividades operacionais e rotineiras).

Como formalizar o gerenciamento de riscos?

O gerenciamento de riscos da unidade deve ser realizado no SEI. Nesse sistema, é possível abrir um processo do tipo "Gestão de Riscos" e utilizar os documentos padronizados para evidenciar e gerenciar formalmente os riscos da unidade. Convém observar que abrir um processo do tipo "Gestão de Riscos" não é obrigatório, cabe ao gestor escolher a forma mais adequada de evidenciar o gerenciamento de riscos. Assim, por exemplo, em um processo de contratação, o gerenciamento de

riscos pode estar dentro do mesmo processo SEI. Gestores e servidores devem evidenciar o gerenciamento de riscos da unidade onde for mais apropriado.

Todos os riscos devem ser formalmente gerenciados?

Não. A formalização do gerenciamento de riscos deve ser feita se atender algum dos seguintes critérios:

» quando o impacto ou a solução envolver outras unidades do órgão;

» quando for necessária a alocação de recursos para o gerenciamento adequado do risco identificado e avaliado;

» quando o impacto da materialização do risco identificado e avaliado se der nos objetivos priorizados pela organização ou pela unidade;

» quando o impacto da materialização do risco identificado e avaliado envolver danos ao erário e/ou a possibilidade de responsabilização de gestores;

» quando o impacto da materialização do risco identificado e avaliado se der na imagem da instituição; ou

» quando for relevante evidenciar para as partes interessadas os controles estabelecidos para alcançar os objetivos da unidade.quando for relevante evidenciar para as partes interessadas os controles estabelecidos para alcançar os objetivos da unidade.

Qual é a diferença entre evento de risco e impacto?

Uma das dificuldades mais recorrentes na avaliação de riscos é a utilização de impacto como evento de risco. É comum, por exemplo, observar na descrição do "evento de risco" a negativa do objetivo, o que não é correto. Todo impacto vai afetar o alcance do objetivo de algum modo, ao passo que o evento de risco é o fato que deu origem à situação. Essa distinção é extremamente importante porque, ao estabelecer controles para evitar que o risco se materialize, os gestores precisam saber claramente qual o evento de riscos e suas causas.

Qual é a relação entre causa e probabilidade?

A causa de um evento de risco é a fragilidade existente internamente ou externamente que possibilita que evento de risco aconteça. Por exemplo, a ausência de critérios para seleção de cargos gerenciais (causa) possibilita a indicação de pessoas por critérios pessoais e não técnicos (evento de risco). A avaliação da causa é necessária para que se possa fazer uma avaliação da probabilidade. Outro elemento que deve ser considerado na avaliação da probabilidade é o histórico de ocorrências do evento de riscos.

Como utilizar a escala de probabilidade e impacto?

Primeiramente é importante entender que a razão de se fazer uma escala na avaliação de riscos é a possibilidade de classificá-los de acordo com algum critério para que a organização possa ter boas informações na hora de alocar recurso e assim gerenciar seus riscos, visando maximizar os resultados organizacionais. Em organiza-

ções com baixa maturidade no gerenciamento de riscos é recomendável iniciar as avaliações com uma simples escala de três níveis: "baixo", "médio" e "alto". À medida que a cultura de gerenciamento de riscos evolui, modelos quantitativos podem ser incorporados, considerando sempre o custo e o benefício da informação. Dessa forma, a escolha da escala a ser utilizada para probabilidade e impacto é uma avaliação da equipe da unidade. Inicialmente, essa escolha tem um forte caráter subjetivo, mas, conforme a organização ganha maturidade, ela pode utilizar elementos e critérios que minimizam, de alguma forma, essa subjetividade.

Controles internos.

Controles internos são todas as ações tomadas por uma unidade para buscar garantir os melhores resultados organizacionais possíveis. São procedimentos, rotinas, tarefas, processos e sistemas utilizados para alcançar determinado resultado organizacional. Pode-se afirmar, a partir da definição de controles internos, que fazer gestão é gerenciar riscos. É importante ressaltar que os controles devem ser implementados sempre considerando seus custos e benefícios e que um bom gerenciamento de riscos busca estabelecer controles quando eles são efetivamente necessários. Outro aspecto extremamente relevante é avaliar a eficácia e a efetividade dos controles e alterá-los à medida da necessidade. Os controles internos de uma unidade poderão ser evidenciados no registro de riscos ou no mapa de controles internos de uma unidade.

Com qual periodicidade devo monitorar o gerenciamento de riscos?

O monitoramento dos riscos, oportunidade e ocorrência (risco materializado), deve fazer parte da rotina das unidades e, para isso, tem-se o documento "relatório de progresso do gerenciamento de riscos". De modo geral, é razoável pensar que o referido relatório deve ser elaborado, ao menos, semestralmente, mas a periodicidade do monitoramento deve ser realizada à medida da necessidade.

ANEXO IV: Registro de Risco (ameaça)

GESTÃO DE RISCOS - REGISTRO DE RISCO

No Registro de Risco são identificados e avaliados os riscos (ameaças) associados aos objetivos estabelecidos pela unidade. Para mais informações sobre gestão de riscos acesse o manual de gestão de riscos do CNJ.

Objetivo	Indicadores de Desempenho	Unidade Responsável	Versão
Qual o objetivo da unidade?	Como são mensurados os resultados da unidade?	Qual a unidade responsável pelo alcance do objetivo?	Histórico de versões do registro de riscos

Evento de Risco	Causa e Probabilidade de Ocorrência	Impacto	Resposta/Controles
Qual o objetivo da unidade?	Qual a fonte do evento de risco?	Quais são as consequências caso o evento de risco se materialize? Avalie se o impacto é baixo, médio ou alto.	Quais os controles implementados e as propostas de ações futuras?
			Controles Implementados: **Ações futuras:**

Encaminhamento:

Neste campo, apresente proposta de encaminhamento para conhecimento e/ou providências por parte da unidade/autoridade competente.

ANEXO V: Registro de Oportunidade

GESTÃO DE RISCOS - REGISTRO DE OPORTUNIDADE

Oportunidades são ações identificadas que podem, caso adotadas, trazer resultados positivos aos processos de trabalho e à geração de valor organizacional.

No Registro de Oportunidade relatamos as possibilidades de aprimoramento existentes. Para mais informações sobre gestão de riscos ou sobre registro de oportunidade acesse o manual de gestão de riscos do CNJ.

Objetivo	Indicadores de Desempenho	Unidade Responsável
Qual o objetivo da unidade?	Como são mensurados os resultados da unidade?	Qual a unidade responsável pelo alcance do objetivo?

Descrição da Oportunidade	Benefícios Esperados	Resposta/Ações Sugeridas
Qual o objetivo da unidade?	Como a implementação da oportunidade vai aprimorar os resultados organizacionais?	Como aproveitar a oportunidade identificada e analisada?

Encaminhamento:

Neste campo, apresente proposta de encaminhamento para conhecimento e/ou providências por parte da unidade/autoridade competente.

ANEXO VI: Registro de Ocorrência

GESTÃO DE RISCOS - REGISTRO DE OCORRÊNCIA

Ocorrências são os principais desvios, erros, incorreções, perdas de prazos, retrabalho, interferências, loops processuais que impactam negativamente nos processos de trabalho e, consequentemente, na geração de valor organizacional. Para a gestão de riscos, uma ocorrência é a materialização de um risco previamente identificado ou não.

O Registro de Ocorrência é utilizado para relatar um problema relevante. Para mais informações sobre gestão de riscos ou registro de ocorrência acesse o manual de gestão de riscos do CNJ.

Objetivo Qual o objetivo da unidade?	
Indicadores de Desempenho Como são mensurados os resultados da unidade?	
Descrição da Ocorrência Relato dos fatos que geraram a ocorrência do problema	
Causa Razões da ocorrência ter se materializado	
Impacto Como o problema impacta o alcance dos objetivos estabelecidos?	
Ações Sugeridas Quais ações são necessárias para resolver a ocorrência (problema) analisada?	

Encaminhamento:

Neste campo, apresente proposta de encaminhamento para conhecimento e/ou providências por parte da unidade/autoridade competente.

ANEXO VII: Relatório de Progresso do Gerenciamento de Riscos

GESTÃO DE RISCOS - RELATÓRIO DE PROGRESSO

O Relatório de Progresso do Gerenciamento de Riscos é o documento utilizado para monitorar, ao menos semestralmente, os riscos identificados, as ocorrências relatadas e as oportunidades apresentadas. Para mais informações sobre gestão de riscos, acesse o manual de gestão de riscos do CNJ.

Identificação do Risco / Ocorrência / Oportunidade Identificar o número do documento SEI objeto de monitoramento?	**Ações Realizadas** Quais foram as ações efetivamente implementadas por parte da administração em relação ao risco ou ocorrência ou oportunidade identificada e analisada

Conclusão:

Este é um campo livre para análise do progresso.

Encaminhamento:

Neste campo, apresente proposta de encaminhamento para conhecimento e/ou providências por parte da unidade/autoridade competente.

CONSELHO
NACIONAL
DE JUSTIÇA