

Manual de Preenchimento da Planilha de Levantamento de Riscos

Identificação das Ameaças Identificação das Oportunidades

Será preenchida uma planilha de Levantamento de Riscos para cada processo de trabalho, conforme informações do cabeçalho:

Unidade	Data
Processo de Trabalho	
Fluxo	

Unidade: setor que está preenchendo a planilha e que gerencia o processo e trabalho em análise;

Processo de Trabalho: conjunto ordenado de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam pessoas, procedimentos, instalações, equipamentos e outros recursos (entradas) em produtos ou serviços (saídas);

Fluxo: link do fluxograma do processo de trabalho desenhado no software Bizagi, publicado na página de Gestão de Processos do Tribunal;

Data: data de entrega da planilha preenchida à Secretaria de Organização e Métodos.

A primeira fase do uso da planilha consiste em identificar os riscos, sejam estes negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades). Identificar é o processo de buscar, reconhecer e descrever os riscos (efeitos), mediante a constatação de suas causas (origem, motivo) e consequências potenciais (resultado, impacto).

Entre as técnicas utilizadas para o levantamento dos riscos, as mais comuns são as seguintes:

- Coleta de informações individuais ou em grupo por meio de sessões de *brainstorming*;
- Utilização de diagramas, como por exemplo o diagrama de causa e efeito de Ishikawa;
- Análise de registros históricos.

Exemplo de identificação de ameaça:

Causa (fonte do risco)		Risco Negativo	Consequência	
Ausência de cultura de gestão por processos	pode ocasionar	Processos de trabalho não controlados	e tem como efeito(s)	Improdutividade, dificuldade em identificar falhas e implantar melhorias, insatisfação da equipe

Exemplo de identificação de oportunidade:

Causa (fonte do risco)		Risco Positivo	Consequência	
Processo de trabalho mapeado	pode ocasionar	Necessidade de reestruturação da área para melhor aproveitamento	e tem como efeito(s)	Distribuição adequada de cargos e servidores

DICAS

O que é risco: evento que, caso ocorra, afetará de alguma forma o cumprimento dos objetivos da instituição, interferindo positiva ou negativamente em sua habilidade de gerar valor e no cumprimento de sua estratégia.

O que não é risco: resultados que já são, ou deveriam ser, consequência, entrega ou objetivo da execução do processo de trabalho.

Cuidado para não confundir causa, risco e consequência. O risco deve ser específico (não generalizado ou vago), tratável em sua causa raiz. Termos como “erro”, “falha” ou “atraso” normalmente são consequência, e não o risco propriamente dito), e suas consequências podem também gerar novos riscos.

Nível das Ameaças Nível das Oportunidades

A fase análise de riscos fornece subsídios para a avaliação de riscos, bem como para estratégias, métodos e decisões de tratamento de riscos.

O risco (conforme preenchimento das abas anteriores, reproduzido na **coluna A**) deverá ser classificado considerando as seguintes categorias, dispostas na **coluna B** para seleção:

- **Estratégicos:** associados à tomada de decisão que pode afetar negativa ou positivamente a missão e o alcance dos objetivos da organização;
- **Operacionais:** associados à ocorrência de perdas ou ganhos (produtividade, ativos, orçamento) resultantes de falhas ou melhorias, deficiência ou otimização,

adequação ou inadequação de processos internos, estrutura, pessoas, bem como de eventos externos naturais ou sociais (catástrofes naturais, greves, fraudes);

- **De comunicação:** associados a eventos que podem impedir, dificultar ou facilitar 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;
- **De conformidade:** associados ao cumprimento ou descumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como de normas e procedimentos internos.

A imagem mostra uma interface de usuário com o título "Categoria" em um cabeçalho laranja. Abaixo do título, há uma caixa de seleção com uma borda azul. A caixa de seleção está aberta, mostrando uma lista de opções: "Estratégico", "Operacional", "Comunicação" e "Conformidade". Cada opção está em um botão cinza. No canto inferior direito da caixa de seleção, há um ícone de lápis, indicando que é possível editar a categoria selecionada.

Determinará o nível do risco a combinação da probabilidade (medida da chance de ocorrência de evento, que pode ser determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente) com o impacto (efeito resultante da realização de evento em projetos e processos organizacionais, que pode ser expresso em termos de consequências tangíveis e intangíveis).

Para os eventos de riscos registrados na fase anterior, serão feitas as estimativas para:

- Probabilidade de ocorrência do evento, conforme classificação da Escala de Probabilidade;
- Impacto do evento com relação ao projeto/processo, conforme classificação da Escala de Impacto.

Escala de Probabilidade (P):

ESCALA	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO
5 - Muito Alta	É praticamente uma certeza ($P > 95\%$)
4 - Alta	É muito provável ($65\% < P \leq 95\%$)
3 - Média	É provável ($35\% < P \leq 65\%$)
2 - Baixa	Não é muito provável ($5\% < P \leq 35\%$)
1 - Muito baixa	É pouco provável ($P \leq 5\%$)

Escala de Impacto para ameaça (I):

ESCALA	IMPACTO - RISCOS NEGATIVOS
5 - Muito Alto	Impede o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa múltiplas ou grave(s) desconformidade(s) com a legislação vigente; e/ou implica na responsabilização do gestor por ato de improbidade em alto grau.
4 - Alto	Dificulta substancialmente o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa grande quantidade de desconformidade(s) à legislação vigente; e/ou implica na responsabilização do gestor por ato de improbidade em médio grau.
3 - Médio	Compromete moderadamente o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa média quantidade de desconformidade(s) à legislação vigente; e/ou implica na responsabilização do gestor por ato de improbidade em baixo grau.
2 - Baixo	Pouco compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa pequena quantidade de desconformidade(s) à legislação vigente; e/ou implica na responsabilização do gestor por ato de improbidade em baixo grau.
1 - Muito baixo	Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou não causa desconformidade(s) à legislação vigente; e/ou não implica na responsabilização do gestor por ato de improbidade em baixo grau.

Escala de Impacto para oportunidade (I):

ESCALA	IMPACTO - RISCOS POSITIVOS
5 - Muito Alto	Impacto positivo excepcional. Garante o alcance do objetivo organizacional ou a plena execução do processo associado; e/ou gera total conformidades com a legislação vigente.
4 - Alto	Impacto positivo muito substancial. Otimiza o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa grande quantidade de conformidades com a legislação vigente.
3 - Médio	Impacto positivo ou de média magnitude. Facilita o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa média quantidade de conformidades com a legislação vigente.
2 - Baixo	Impacto positivo mínimo de baixa magnitude. Facilita pouco o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa pequena quantidade de conformidades com a legislação vigente.
1 - Muito baixo	Impacto positivo mínimo ou desprezível. Não melhora o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa quantidade insignificante de conformidades com a legislação vigente.

As escalas de probabilidade e impacto estão disponíveis para consulta na planilha, e a avaliação resultará no preenchimento das **colunas C e E**:

Para os riscos **negativos**, além dos dados já descritos, deverá ser informado se para aquele risco já existe algum controle existente nas **colunas G e K**, conforme opções a seguir:

- Ausência completa de controle;
- Controle fraco: realizado em função do conhecimento tácito das pessoas;
- Controle mediano: passível de falha por deficiência na sua completude, desenho ou das ferramentas utilizadas;
- Controle satisfatório: normatizado. Mitiga o risco razoavelmente, por meio de ferramentas adequadas;
- Controle forte: mitiga o risco em todos os aspectos relevantes.

Controles Existentes	Detalhar controle, se existente
<p>Ausência completa de controle.</p> <p>Controle realizado em função do conhecimento tácito das pessoas.</p> <p>Controle passível de falha por deficiência na sua completude, desenho ou das ferramentas utilizadas.</p> <p>Controle normatizado. Mitiga o risco razoavelmente, por meio de ferramentas adequadas.</p> <p>Controle mitiga o risco em todos os aspectos relevantes.</p>	

Havendo qualquer tipo de controle, este deverá ser detalhado (exemplo: uso de *checklist* para atividades realizadas, confronto entre relatórios, dupla conferência, planilha de acompanhamento do processo, indicadores de desempenho implantados, dentre outros). Após atribuídas as respectivas notas para cada risco, através da fórmula abaixo, a planilha calcula automaticamente o Nível do Risco (NR) inerente (risco ao qual a organização estaria exposta caso não houvesse nenhum controle implantado):



Utilizando as informações de controles existentes para riscos negativos, a planilha calcula, então, o Nível de Risco Residual (risco remanescente após o tratamento do risco, que pode conter riscos não identificados):



Exemplo de preenchimento do nível das ameaças:

Risco	Categoria	Probabilidade	Impacto	Controles Existentes	Detalhar controle, se existente

Processos de trabalho não controlados	Estratégico	Média	Muito Alto	Ausência completa de controle.	
---------------------------------------	-------------	-------	------------	--------------------------------	--

Exemplo de preenchimento do nível das oportunidades:

Risco	Categoria	Probabilidade	Impacto
Necessidade de reestruturação da área para melhor aproveitamento	Estratégica	Baixa	Médio

Plano de Ação Ameaças Plano de Ação Oportunidades

O plano de tratamento de riscos será elaborado de acordo com a política de gestão de riscos e a estrutura organizacional para gestão de riscos, observando a abordagem, os procedimentos, as práticas, a atribuição de responsabilidades, a cronologia de atividades e os recursos para gerenciar riscos.

De acordo com a classificação do risco, será dada uma resposta ao risco dentre as alternativas possíveis, mediante o preenchimento da **coluna C**:

- **Evitar:** não se expor ao risco com base na decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que determina sua origem; aplicável somente para riscos negativos;
- **Mitigar:** remover a fonte do risco ou reduzir sua probabilidade/consequência; aplicável somente para riscos negativos;
- **Compartilhar:** transferir parcialmente o risco com outra(s) parte(s) de forma acordada;

- **Explorar:** aumentar a probabilidade da ocorrência de um risco para perseguir uma oportunidade identificada com expectativa de agregar valor; aplicável somente para riscos positivos e;
- **Aceitar:** reter o benefício potencial de ganho ou o ônus da perda de um risco específico, de forma consciente e fundamentada.

Serão preenchidas também as seguintes informações:

- **Ação:** atividade ou conjunto de atividades a serem desenvolvidas em busca da efetivação da resposta ao risco (**coluna D**);
- **Responsável:** unidade responsável pela ação. **Ao longo do monitoramento dos riscos e desenvolvimento das ações um servidor responsável deverá ser nomeado (coluna E);**
- **Prazo:** data limite para efetivação da ação (**coluna F**).

Exemplo de plano de ação para ameaça:

Risco	Classificação do Risco	Resposta ao Risco	Ação	Responsável	Prazo
Processos de trabalho não controlados	Alto	Mitigar	Realizar workshops de conscientização com os gestores	SOM	01/07/2024

Exemplo de plano de ação para oportunidade:

Risco	Classificação do Risco	Resposta ao Risco	Ação	Responsável	Prazo
Necessidade de reestruturação da área para melhor aproveitamento	Médio	Explorar	Designação de servidor responsável por reestruturações a partir de processos de trabalho	SOM	01/06/2024