



### PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO

PORTARIA PRESI N° 1068, DE 13 DE NOVEMBRO DE 2015

A VICE-PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA OITAVA REGIÃO, NO EXERCÍCIO DA PRESIDÊNCIA, no uso de suas atribuições legais e regimentais;

CONSIDERANDO o que consta na Resolução nº 11, de 08 de maio de 2014, que aprovou o Planejamento Estratégico Institucional da Justiça do Trabalho da 8ª Região para o período de 2014 a 2020;

CONSIDERANDO que constitui objetivo estratégico da Justiça do Trabalho da 8ª Região fortalecer os processos de governança judiciária, consubstanciado na meta institucional de nº 07;

CONSIDERANDO que constitui iniciativa estratégica da Justiça do Trabalho da 8ª Região estabelecer a gestão de riscos, com base no desenvolvimento de metodologia, capacitação e implantação da cultura do gerenciamento de riscos de modo a promover ações relativas ao tratamento de riscos inerentes às atividades institucionais;

CONSIDERANDO o que consta na Resolução n° 31, de 8 de junho de 2015, que instituiu a Política de Gestão de Riscos da Secretaria e dos Serviços Auxiliares do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região,

CONSIDERANDO, ainda, o que consta no Processo nº 0730/2015;

#### **RESOLVE:**

Art.  $1^{\circ}$  Fica aprovado, na forma do Anexo a esta Portaria, o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da  $8^{\circ}$  Região.

Art. 2º A Coordenadoria de Gestão Estratégica, em conjunto com a Coordenadoria de Governança Institucional, será a unidade responsável por manter atualizado o manual previsto no art. 1º.

Parágrafo único. As versões atualizadas deverão ser publicadas em área específica do sítio do Tribunal, no endereço www.trt8.jus.br.

Art. 3° Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Publique-se, dê-se ciência e cumpra-se.

SULAMIR PALMEIRA MONASSA DE ALMEIDA Desembargadora Vice-Presidente, no exercício da Presidência



**ANEXO DA PORTARIA PRESI № 1068/2015** 

# MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

Tribunal Regional do Trabalho da 8º Região

Guia de referência para o gerenciamento de riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região



# MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

### Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região

Guia de referência para o gerenciamento de riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região

#### COLEÇÃO MANUAIS DE GESTÃO

Volume III • Manual Vermelho: Gestão de Riscos • Belém • 2015

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO – PARÁ E AMAPÁ Travessa Dom Pedro I, 746 – Umarizal – CEP 66050-100 – Belém-PA

Fone: (91) 4008-7070 Internet: <u>www.trt8.jus.br</u>

#### **CONTROLE DE VERSÃO**

VERSÃO	DATA	APROVAÇÃO	DIVULGAÇÃO
1.0	05/11/2015	13/11/2015	27/11/2015



"Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia." WILLIAM EDWARDS DEMING



#### **SUMÁRIO**

1	APRESENTAÇÃO	
2	CONCEITOS BÁSICOS	
3	SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS	
3.1	VISÃO GERAL	
3.2	POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS	
3.3	RESPONSABILIDADES	
3.4	RECURSOS	
3.5	COMUNICAÇÃO	
4	METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DO TRIBUNAL	
	REGIONAL DO TRABALHO DA 8º REGIÃO	
4.1	PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	
4.2	VISÃO GERAL DA METODOLOGIA	
4.3	ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO	
4.4	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	
4.5	ANÁLISE DOS RISCOS	
4.6	AVALIAÇÃO DOS RISCOS	
4.7	TRATAMENTO DOS RISCOS	
4.8	COMUNICAÇÃO E CONSULTA	
4.9	MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA	
4.10	CONSIDERAÇÕES FINAIS	
ANIEVOS		

#### **ANEXOS**



#### 1 APRESENTAÇÃO

Fortalecer os processos de governança judiciária. OBJETIVO ESTRATÉGICO DO TRT8

O Manual de Gestão de Riscos (MGR), que dá continuidade à coleção *Manuais de Gestão*, foi concebido como um instrumento de apoio e orientação para o efetivo gerenciamento de riscos no âmbito de atuação do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT8).

A necessidade de fortalecer os processos de governança institucional impõe o correto gerenciamento de riscos no TRT8. Vinculada à meta institucional nº 7, que consiste em alcançar índice de ao menos 70% em governança judiciária até 2020, a gestão de riscos constitui iniciativa do planejamento estratégico do TRT8 e tem como objetivo desenvolver metodologia, capacitar e implantar a cultura do gerenciamento de riscos de modo a promover ações relativas ao tratamento de riscos inerentes às atividades institucionais.

Baseado nas modernas técnicas de gerenciamento de riscos, principalmente o que prevê a Norma ABNT NBR ISO 31000, que define os princípios e diretrizes aplicáveis à matéria, o modelo de gestão de riscos do TRT8 tem a missão de simplificar e ao mesmo tempo padronizar o processo de identificação, análise e tratamento de riscos nos diversos níveis de atuação institucional — sejam riscos estratégicos, táticos ou operacionais —, contribuindo de forma efetiva para o aperfeiçoamento dos processos de governança e de gestão, bem como o atingimento das metas institucionais da organização.

SÉRGIO ROCHA Presidente



#### 2 CONCEITOS BÁSICOS

"Tudo na vida é administração de risco, não sua eliminação." WALTER WISTON

#### 2.1 O QUE É RISCO?

De acordo com a Norma ABNT NBR ISO 31000:2009<sup>1</sup>, risco é o efeito da incerteza nos objetivos de uma instituição. Um efeito é um desvio em relação ao esperado, seja positivo ou negativo.

Em toda ação humana há um risco agregado, portanto riscos estão presentes nas mais diversas atividades e também nos mais diversos ambientes. Não necessariamente o risco precisa ser classificado como negativo ou positivo, contudo é necessário avaliar o grau de risco envolvido em determinada ação para que sua execução seja bem planejada. Muitas vezes altos riscos, se bem administrados, podem trazer grandes benefícios para a organização.

#### 2.2 O QUE É GESTÃO DE RISCOS?

A Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 conceitua a gestão de riscos como um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco.

Toda organização que utiliza um método para identificar, analisar, classificar e tratar a ocorrência de riscos em suas áreas de atuação estará fazendo a gestão de riscos, que pode ser tanto nos níveis estratégicos, como nos níveis mais táticos e operacionais da instituição.

#### 2.3 POR QUE REALIZAR GESTÃO DE RISCOS?

Como elemento da governança institucional, gerenciar riscos representa o esforço organizacional em adotar medidas para que as atividades realizadas dentro da organização sejam executadas de maneira a garantir a consecução dos objetivos organizacionais (aspecto gerencial da gestão de riscos) e o cumprimento da legislação vigente (aspecto legal e normativo da gestão de riscos).

Todas as atividades organizacionais, em todos os níveis (estratégico, tático ou operacional), envolvem riscos que devem ser reconhecidos e tratados, para que os níveis de exposição aos riscos de toda a organização permitam, com certo grau de certeza, garantir o atingimento dos objetivos organizacionais e a conformidade com as normas vigentes.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Norma publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, entidade responsável pela normalização técnica no Brasil, que estabelece princípios e diretrizes para a gestão de riscos nas organizações.



A gestão de riscos deve ser parte integrante da cultura organizacional, sendo incorporada nos processos de trabalho, nos projetos e nas demais atividades institucionais. Com isso, o processo de tomada de decisão na organização é alimentado por informações relevantes acerca dos processos de gestão.

#### 2.4 O QUE É GOVERNANÇA?

A governança pode ser entendida como o sistema por meio do qual as organizações são controladas e dirigidas.

#### 2.5 QUAL A DIFERENÇA ENTRE GOVERNANÇA E GESTÃO?

O Tribunal de Contas da União, em seu Referencial Básico de Governança<sup>2</sup> delimita que a governança tem três funções básicas: avaliar, direcionar e monitorar. No exercício dessas funções, a governança relaciona-se com processos de comunicação, de análise e avaliação, de liderança, de tomada de decisão e direção, de controle de monitoramento e de prestação de contas. Preocupa-se mais com a efetividade (produção dos efetivos pretendidos) e com a economicidade (obter o máximo benefício na utilização dos recursos disponíveis) das ações institucionais.

Já a gestão está mais relacionada ao funcionamento do dia a dia das organizações no contexto de que as estratégias, políticas, processos e procedimentos já foram previamente estabelecidos pelo órgão. A gestão preocupa-se mais com a eficácia (cumprir a ações prioritárias) e com a eficiência (realizar as atividades de forma otimizada, visando ganhos de custo-benefício) das ações organizacionais.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Disponível em <a href="http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2663788.pdf">http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2663788.pdf</a>



3

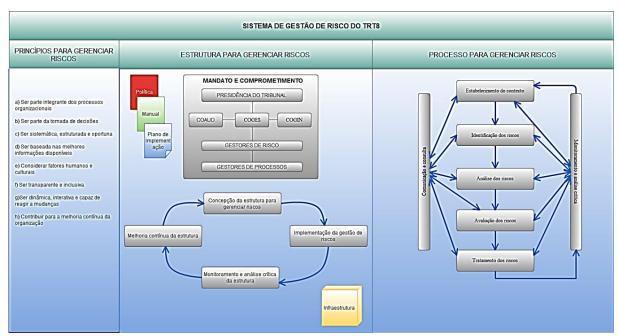
### SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8º REGIÃO

#### 3.1 VISÃO GERAL

Como objetivo estratégico institucional para o período de 2014 a 2020, a Justiça do Trabalho da 8ª Região decidiu que é essencial para o avanço institucional "Fortalecer os processos de governança judiciária". Para atingir esse objetivo, foram traçadas algumas iniciativas estratégicas e dentre elas está a de implantar o gerenciamento de riscos na cultura organizacional.

Seguindo as orientações contidas na Norma ABNT NBR ISO 31000:2009, o gerenciamento de riscos deve ser precedido da definição de uma estrutura de suporte à gestão de riscos, que envolve basicamente: definição de política interna, atribuição de responsabilidades, desenho do processo de gestão de riscos, alocação de recursos necessários (pessoas, processos, tecnologia da informação) e estabelecimento de meios de divulgação e comunicação com partes envolvidas e interessadas e do conhecimento gerado. Abaixo é demonstrado graficamente o sistema de gestão de riscos desenhado para o TRT8:

FIGURA 01 SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DO TRT8 (VISÃO GERAL)



Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

#### 3.2 POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

Aprovada por meio da Resolução nº 31, de 8 de junho de 2015, a Política de Gestão de Riscos da Secretaria e Serviços Auxiliares do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região é parte integrante do sistema de gestão de riscos e tem como principal objetivo estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observadas no processo de gestão de riscos, de forma a possibilitar a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos nas unidades de apoio da TRT8, incorporando a visão de riscos à tomada de decisão e contribuindo para o aprimoramento da governança institucional.

A Política está estruturada em: definição do objetivo, finalidades, premissas, princípios, estruturação básica do processo de gestão de riscos, definição do sistema de governança de riscos e atribuição de responsabilidades dos componentes do processo de governança de riscos.

Cabe destacar os princípios da gestão de riscos previstos na Política, que são:

#### a) Ser parte integrante dos processos organizacionais

A gestão de riscos não poder ser encarada como uma atividade autônoma, separada dos processos e atividades da organização. Na execução de processos, na condução de projetos, na realização de atividades operacionais, em todo o funcionamento organizacional a preocupação com a mitigação de riscos deve estar presente, visando precipuamente garantir de forma razoável o alcance dos objetivos organizacionais e manter conformidade com a legislação vigente.

#### b) Ser parte da tomada de decisões

A gestão de riscos é ferramenta de gestão que auxilia os gestores a fazer escolhas conscientes e priorizar ações para evitar ou minimizar os desvios que podem ocorrer. Portanto, no processo de tomada de decisão, cada gestor deve levar em consideração o grau de risco ao qual está exposto no intuito de aumentar a efetividade das ações.

#### c) Ser sistemática, estruturada e oportuna

É necessário que a gestão de riscos seja desenvolvida em forma de um sistema estruturado, com etapas bem definidas e responsabilidades bem delineadas, visando atender as necessidades tanto das partes envolvidas quanto das partes interessadas no gerenciamento de riscos da organização. A gestão de riscos também deve ser oportuna ao ponto de levar em consideração a cultura organizacional e a maturidade dos processos internos de gestão.

#### d) Ser baseada nas melhores informações disponíveis

As entradas para o processo de gerenciar riscos são baseadas em fontes de informação, tais como dados históricos, experiências, demandas das partes interessadas, observações, previsões e opiniões de especialistas. Contudo, é conveniente que os gestores se informem e levem em consideração quaisquer limitações dos dados ou modelagem utilizados, ou a possibilidade de divergências entre especialistas no processo que está sendo avaliado quanto aos riscos.

#### e) Considerar fatores humanos e culturais

A gestão de riscos deve reconhecer as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo à organização que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos organizacionais. A cultura do gerenciamento de riscos é um processo gradual que pode envolver mudanças na estrutura organizacional e no comportamento dos indivíduos.

#### f) Ser transparente e inclusiva

O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas e dos tomadores de decisão (gestores), em todos os níveis organizacionais, visa assegurar que a gestão de riscos permaneça pertinente e atualizada. Com base no processo de comunicação e consulta da gestão de riscos, todas as etapas devem ser devidamente documentadas e comunicadas às partes envolvidas e o resultado da gestão de riscos deve ser constantemente levado ao conhecimento das partes interessadas.

#### g) Ser dinâmica, iterativa e capaz de reagir às mudanças

Eventos internos e externos podem ocorrer por conta do efeito da incerteza que permeia o próprio conceito de risco. Por isso, o contexto e as bases de conhecimento da gestão de riscos modificam-se com frequência, novos riscos surgem, alguns se modificam e outros desaparecem, devendo a gestão de riscos continuamente perceber e reagir às mudanças que podem ocorrer.

#### h) Contribuir para a melhoria contínua da organização

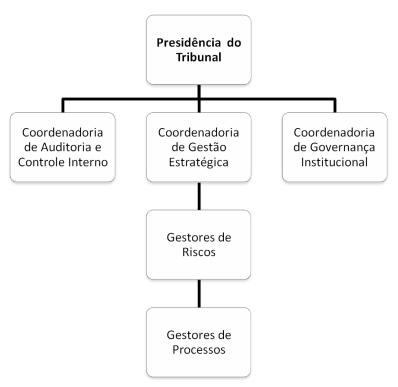
Com o conhecimento dos riscos e a consequente aplicação de controles, a gestão de riscos deve contribuir para o processo de aperfeiçoamento contínuo das organizações, seja de processos, de estruturas ou de pessoas. De acordo com a melhora no grau de maturidade organizacional em relação ao gerenciamento de riscos, as organizações devem desenvolver e implementar estratégias em conjunto com todos os demais aspectos organizacionais.



#### 3.3 RESPONSABILIDADES

As responsabilidades pela gestão de riscos no TRT8 estão descritas na Política. Na definição das responsabilidades, foi criado o Sistema de Governança de Riscos que funciona na seguinte estrutura:

**FIGURA 02**ORGANOGRAMA DA GESTÃO DE RISCOS NO TRT8



Fonte: Política de Gestão de Riscos (Resolução TRT8 nº 31/2015)

No Sistema de Governança de Riscos, a Presidência do Tribunal é definida com a instância máxima da gestão de riscos, cabendo ao Presidente aprovar todos os atos relativos à gestão de riscos do TRT8. Compete principalmente ao Presidente estabelecer a Política de Gestão de Riscos e estruturar o processo.

As unidades organizacionais que detêm as atribuições de gerenciar o processo de gestão de riscos estão elencadas na Política de Gestão de Riscos do Tribunal. São elas: Coordenadoria de Auditoria e Controle Interno (COAUD), Coordenadoria de Gestão Estratégica (COGES) e Coordenadoria de Governança Institucional (COGIN).

Como unidade de auditoria interna, compete à COAUD avaliar continuamente o processo de gestão de riscos do Tribunal, bem como realizar auditorias internas baseadas nos riscos identificados e nas estratégias de resposta e tratamento dos riscos.

Como unidades de apoio à gestão e à governança institucional, a COGES e a COGIN tem como principais atribuições desenvolver e divulgar a metodologia de gerenciamento de riscos do Tribunal, bem como oferecer suporte aos gestores de riscos sobre como implementar o processo de gestão de riscos em suas respectivas unidades gerenciais.

Contudo, como previsto na Política, são gestores de riscos todos os servidores detentores de cargo em comissão e funções comissionadas de nível gerencial, assim definidos os Diretores, Secretários, Assessores, Coordenadores, Chefes de Divisão e Chefes de Núcleo. Cabe aos gestores de riscos principalmente a responsabilidade pela avaliação e tratamento dos riscos que se relacionem às suas competências institucionais, com o apoio da estrutura de governança definida e também dos gestores de processos, assim entendidos os Chefes de Seção e demais servidores que detêm responsabilidade por processos, projetos e demais atividades institucionais.

Cabe ressaltar que, guardando relação com a estratégia institucional (Resolução TRT8 nº 11/2014), as atividades ligadas à área de gestão de pessoas são consideradas como prioritárias para gerenciamento de riscos, pelo fato de as pessoas que exercem atividades laborais no Tribunal serem consideradas como seu principal ativo a ser protegido. Nesse contexto, também ganham representatividade as atividades ligadas à segurança patrimonial e pessoal, haja vista o valor tangível e intangível dos ativos sob proteção dessa área.

O quadro abaixo resume as responsabilidades na política de gestão de riscos do TRT8:

QUADRO 01
RESPONSABILIDADES NA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

AUTORIDADE	RESPONSABILIDADES
Presidência	<ul> <li>Aprovar previamente e submeter ao Tribunal Pleno a Política de Gestão de Riscos da Secretaria e dos Serviços Auxiliares do Tribunal, bem como quaisquer futuras revisões;</li> <li>Aprovar, por ato próprio, o grau de tolerância a riscos da Secretaria e dos Serviços Auxiliares do Tribunal.</li> </ul>
COAUD	<ul> <li>Realizar auditorias internas baseada em riscos;</li> <li>Acompanhar de forma sistemática a gestão de riscos com o objetivo de garantir sua eficácia e cumprimento de seus objetivos;</li> <li>Reportar à Presidência os resultados das avaliações dos riscos, assim como o estágio de realização das ações para seu tratamento;</li> <li>Realizar auditoria de avaliação de controles internos visando aferir a adequação dos controles administrativos no enfrentamento de riscos, e</li> <li>Promover a avaliação e o diagnóstico dos sistemas de controles internos administrativos.</li> </ul>
COGES/COGIN	<ul> <li>Elaborar a metodologia a ser utilizada para condução do processo de gestão de riscos;</li> <li>Promover, em conjunto com os gestores de riscos, a identificação, análise e avaliação dos riscos inerentes às atividades institucionais, levando em consideração a sua relevância e probabilidade de ocorrência;</li> <li>Propor, em conjunto com os gestores de riscos, as ações de tratamento e mitigação a serem adotadas para os riscos identificados, a partir dos graus de risco definidos;</li> <li>Contribuir com a elaboração e acompanhar a execução dos planos de ação para o tratamento dos riscos;</li> <li>Consolidar a avaliação de riscos da Secretaria e dos Serviços Auxiliares do Tribunal, por meio da elaboração de relatórios periódicos;</li> </ul>

	<ul> <li>Submeter à Secretaria-Geral da Presidência e à Diretoria-Geral a proposta de grau de tolerância ao risco da Secretaria e dos Serviços Auxiliares do Tribunal, a ser encaminhada à Presidência;</li> <li>Apoiar e conscientizar os gestores sobre a importância da gestão de riscos e sobre a responsabilidade inerente a cada servidor da Secretaria e dos Serviços Auxiliares do Tribunal, e</li> <li>Contribuir para a definição do escopo e abrangência da auditoria interna nos trabalhos relacionados a riscos.</li> </ul>
SEGEP, CODSA e CODSE	<ul> <li>Diligenciar para o tratamento prioritário de riscos ligados à saúde e segurança do trabalho das pessoas que exercem atividades laborais no Tribunal, bem como da segurança patrimonial e pessoal à vista da dimensão dos prejuízos tangíveis e intangíveis que possam ocorrer com a materialização de situações de risco identificadas, e</li> <li>Definir as ações de tratamento a serem implementadas, bem como o prazo de implementação e avaliação dos resultados obtidos.</li> </ul>
Gestores de Riscos	<ul> <li>Realizar a escolha dos processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada área técnica, à vista da dimensão dos prejuízos que possam causar;</li> <li>Propor os níveis aceitáveis de exposição ao risco, de modo a consolidar a tolerância ao risco da Secretaria e dos Serviços Auxiliares do Tribunal;</li> <li>Realizar a seleção dos riscos que deverão ser priorizados para tratamento por meio de ações de caráter imediato, a curto, médio ou longo prazos ou de aperfeiçoamento contínuo, e</li> <li>Definir as ações de tratamento a serem implementadas, bem como o prazo de implementação e avaliação dos resultados obtidos.</li> </ul>
Gestores de Processos	<ul> <li>Contribuir nas atividades de identificação e avaliação dos riscos inerentes aos processos de trabalho sob sua responsabilidade;</li> <li>Gerenciar os riscos inerentes aos processos de trabalho sob sua responsabilidade, de forma a mantê-los em um nível de exposição aceitável;</li> <li>Implementar os planos de ação definidos para tratamento dos riscos inerentes, e</li> <li>Comunicar sobre novos riscos inerentes aos seus processos e que não fazem parte da relação de riscos institucionais.</li> </ul>

Fonte: Política de Gestão de Riscos (Resolução TRT8 nº 31/2015)

#### 3.4 RECURSOS

Com a aprovação da Política de Gestão de Riscos, o TRT8 assumiu o compromisso de identificar, avaliar e tratar os riscos inerentes aos seus processos de gestão e demais atividades. Para tanto, foram definidos princípios básicos e atribuídas responsabilidades pela governança da gestão de riscos que demonstram a preocupação institucional em identificar e promover o tratamento dos riscos.

Contudo, além de compromissos e responsabilizações, faz-se necessário que a organização aloque recursos apropriados para a gestão de riscos. Tais recursos podem ser pessoas, processos, tecnologia da informação e comunicação, treinamento etc.

#### a) Pessoas

O novo Regulamento da Secretaria e Serviços Auxiliares do TRT8, aprovado por meio da Resolução nº 01/2015, trouxe como inovação a criação da Coordenadoria de Governança

Institucional (COGIN), unidade vinculada à Diretoria-Geral que tem como principal atribuição a análise da conformidade e do desempenho da gestão administrativa, quanto aos aspectos da legalidade, legitimidade dos atos e da eficiência e eficácia das operações, com vistas à prevenção de riscos e à correção de desvios. Na estruturação da COGIN, foi criada a Divisão de Conformidade da Gestão Administrativa, que tem como unidades vinculadas as Seções de Análise de Conformidade e de Análise de Riscos e Controles Administrativos. Entre as atribuições da Seção de Análise de Riscos e Controles Administrativos está a de "identificar, monitorar e avaliar riscos institucionais, assessorando a administração na implementação e aperfeiçoamento de controles administrativos".

Já por meio da Política de Gestão de Riscos foram definidos como gestores de riscos todos os servidores ocupantes de cargo em comissão de Diretor, Secretário, Assessor, Coordenador, Chefe de Divisão e Chefe de Núcleo. Como gestores de processos, que são os que lidam diretamente com as situações de risco, foram definidos os Chefes de Seção e demais servidores com responsabilidade sobre processos, projetos e demais atividades institucionais.

Com isso, o recurso "Pessoas" na estrutura da gestão de riscos ganhou importante reforço, somando-se às estruturas já existentes na Coordenadoria de Gestão Estratégica e na Coordenadoria de Auditoria e Controle Interno. O esquema abaixo resume a alocação de pessoas para a gestão de riscos:

QUADRO 02
DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE RISCOS

AUTORIDADE	RESPONSABILIDADES		
Presidência	Autoridade máxima da gestão de riscos, responsável por estabelecer a Política e por aprovar o nível de tolerância aos riscos do Tribunal.		
COAUD Unidade responsável pela avaliação contínua do processo de gestão de pelo monitoramento contínuo da eficácia e da eficiência dos controles i aplicados para mitigar riscos.			
COGES	Unidade responsável pelo processo de gestão de riscos ao nível estratégico, cabendo dar suporte aos gestores de riscos estratégicos no processo de identificação, avaliação e tratamento dos riscos.		
COGIN, DIGEA e SeRIC	Unidade responsável pelo processo de gestão de riscos ao nível tático e operacional, cabendo dar suporte aos gestores de riscos no processo de identificação, avaliação e tratamento dos riscos.		
SEGEP, CODSA e CODSE	Unidades que, devido à importância e intangibilidade dos ativos que devem proteger, recebem destaque no processo de gestão de riscos do Tribunal.		
Gestores de Riscos	Servidores responsáveis por reconhecer a existência de riscos em suas atividades, definir a estratégia de tratamento e adotar medidas necessárias para a mitigação dos riscos.		
Gestores de Processos	Servidores responsáveis por aplicar os controles internos para mitigação de riscos e registro contínuo de eventos de risco.		

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8



#### b) Processos

O presente Manual de Gestão de Riscos representa o principal recurso no que tange à estruturação do processo de gestão de riscos no TRT8. Com a definição de uma metodologia comum, o objetivo é padronizar a linguagem de gerenciamento de riscos na organização e facilitar o levantamento e tratamento de riscos que impactam nos macroprocessos e processos de gestão da organização.

Com as informações contidas neste Manual, espera-se que gestores de riscos e gestores de processos possam identificar as situações de risco, suas causas e consequências, avaliar criticamente essas situações quanto à probabilidade de ocorrência e quanto ao impacto das consequências decorrentes desses riscos, e traçar a estratégia de tratamento dos riscos visando basicamente eliminar ou mitigar (ou reduzir) os riscos considerados mais altos, e reconhecer e aceitar os riscos mais baixos.

#### c) Tecnologia da informação e comunicação

A gestão de riscos deve ter suporte do recurso de tecnologia da informação e comunicação principalmente no que tange ao registro de eventos, no processo de avaliação de riscos e no acompanhamento das estratégias de tratamento. Fazem parte do grupo de recursos de TIC que irão apoiar a gestão de riscos do Tribunal os seguintes sistemas:

- Módulo Risk Manager: utilizado pela Secretaria de Tecnologia da Informação, reúne base de conhecimentos e controles abrangentes para a segurança da informação e gestão de riscos em TIC.
- Sistema Brainstorming Web: utilizado pela Coordenadoria de Gestão Estratégica no monitoramento de cenários prospectivos, incluindo também o gerenciamento de riscos estratégicos.
- Software *Audit Command Language ACL*: utilizado pela Coordenadoria de Auditoria e Controle Interno na auditoria de dados das mais diversas fontes, podendo ser fonte de registro para eventos de riscos.
- Sistema GP-Web: utilizado por todos os servidores da Justiça do Trabalho da 8ª
   Região que necessitem gerenciar projetos, podendo ser utilizado para acompanhar os projetos de levantamento de riscos e de tratamento de riscos.
- Plataforma Google: utilizado por todos os magistrados e servidores da Justiça do Trabalho da 8ª Região, e por meio de suas ferramentas multifuncionais de correio eletrônico, agenda, formulários eletrônicos etc., podendo ser utilizada como apoio ao processo de gestão de riscos.

#### d) Treinamento

A capacitação de gestores e demais colaboradores em gerenciamento de riscos é um dos pressupostos para a implantação da cultura de gestão de riscos em uma organização. Por meio do Plano de Implantação da Gestão de Riscos, previsto na Política de Gestão de Riscos, as Coordenadorias de Auditoria e Controle Interno, de Gestão Estratégica e de Governança Institucional deverão prever a sensibilização dos gestores de riscos e ainda ações de treinamento aos interessados e envolvidos com a gestão de riscos no Tribunal, com objetivo de desenvolver as competências técnicas necessárias. Os treinamentos poderão ser ministrados presencialmente ou à distância (EaD), utilizando os ambientes e tecnologias existentes no Tribunal.

#### e) Outros recursos

Demais recursos poderão ser utilizados no processo de gestão de riscos, como:

- Fluxogramas e ferramentas de mapeamento de processos;
- Outras ferramentas de auditoria e de conformidade;
- Sistemas de controle orçamentário e financeiro;
- Bases de conhecimento de gestão de riscos de organizações públicas com nível de maturidade em gestão de riscos mais avançado, a exemplo do Tribunal de Contas da União (TCU).

#### 3.5 COMUNICAÇÃO

O engajamento de pessoas na gestão de riscos depende em grande parte dos processos de comunicação que serão utilizados. Todas as etapas do levantamento, avaliação e tratamento de riscos devem incluir a constante e irrestrita comunicação com partes interessadas e partes envolvidas, com o objetivo principal de legitimar o conhecimento sobre riscos e dar transparência às ações desenvolvidas. Dentre os processos de comunicação que serão desenvolvidos no processo de gestão de riscos do TRT8, pode-se enumerar:

 Planos de Comunicação e Consulta: as etapas do processo de gestão de riscos (desde a definição do escopo, a identificação de eventos, a análise e avaliação e por fim a estratégia de tratamento dos riscos) deverão ser construídas em conjunto com partes interessadas e envolvidas, e para isso será necessário prever o que, por que, para quem, quando, onde e como estas partes serão comunicadas e consultadas, formalizando o plano de comunicação de cada projeto de levantamento de riscos (ver Anexo VII).



- Registros de Eventos de Risco: o monitoramento contínuo e a análise crítica acerca do processo de gestão de riscos devem se valer de um registro fiel dos eventos de riscos que venham a ocorrer, haja vista o controle da ocorrência dos eventos se constituir em ferramenta primária para a avaliação da eficácia dos controles internos aplicados e para a definição da necessidade de se revisar planos de tratamento ou mesmo identificar novos riscos que estejam atingindo os objetivos organizacionais.
- Relatórios Gerenciais de Riscos: os riscos devem ser monitorados continuamente no intuito de servir como fonte de informações para o processo de tomada de decisão, o que poderá ser materializado pela emissão de relatórios gerenciais acerca da ocorrência de riscos e seus impactos na organização, além da prestação de contas dos gestores de riscos acerca das providências adotadas para mitigar os riscos já identificados.



4

## METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8º REGIÃO

Proatividade: realizar atividades de forma a antecipar-se aos acontecimentos que possam influenciar positiva ou negativamente a instituição.

**VALOR INSTITUCIONAL DO TRT8** 

#### 4.1 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

A boa prática em gestão de riscos<sup>3</sup> recomenda que o processo de gestão de riscos seja parte integrante da gestão, que seja incorporado na cultura e nas práticas organizacionais, e que seja adaptado aos processos de negócio da organização.

#### a) Parte integrante da gestão

A gestão de riscos deve ser parte integrante nos processos de gestão existentes na organização e que o gerenciamento de riscos seja incluído como um dos processos que dão suporte à definição de estratégias, à execução de planos, ao controle dos atos e ao processo de melhoria contínua.

#### b) Incorporado na cultura e nas práticas organizacionais

Gerenciar riscos deve gradativamente passar a ser parte da cultura organizacional. Para isso, é importante que se adote o costume e se desenvolva práticas organizacionais em reconhecer a existência de riscos e a necessidade de administrá-los, seja reduzindo a probabilidade de ocorrência dos mesmos ou reduzindo o impacto das consequências causadas pela ocorrência dos riscos identificados.

#### c) Adaptado aos processos de negócio da organização

À medida que for sendo adotada a gestão de riscos, a mesma deve ser compatível com os processos de negócio existentes na organização. Conforme previsto na Política, a gestão de riscos deve ser oportuna e dinâmica, devendo então ser adaptada às necessidades organizacionais e aos processos de gestão vigentes.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Norma ABNT NBR ISO 3100:2009, que estabelece princípios e diretrizes para a gestão de riscos nas organizações.



#### 4.2 VISÃO GERAL DA METODOLOGIA

Com a decisão administrativa de se implementar a cultura de gestão de riscos e definir que todos os gestores estratégicos, táticos e operacionais são gestores de riscos, definir uma metodologia comum é um dos pontos-chave para efetivar essa cultura. A seguir será apresentada a metodologia desenvolvida e serão descritas detalhadamente todas as etapas do processo.

Com base nos objetivos do Tribunal, nas regras preconizadas pela Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 e nos princípios norteadores de sua gestão de riscos estabelecidos por meio da Resolução nº 31/2015, o TRT8 desenvolveu sua metodologia de gerenciamento de riscos em uma estrutura e um processo de melhoria contínua que se organiza em cinco subprocessos principais interdependentes: estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos; e duas etapas de suporte: comunicação e consulta e monitoramento e análise crítica.

Estabelecimento do contexto

Identificação de riscos

Análise de riscos

Avaliação de riscos

Tratamento de riscos

FIGURA 03
PROCESSO PARA GERENCIAR RISCOS

Fonte: Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 (adaptado)

#### 4.2.1 DEFININDO O PONTO DE PARTIDA

Os riscos inerentes às atividades institucionais poderão ser identificados e avaliados partindo das seguintes estruturas: processos de negócio, ambientes específicos, ativos (instrumentos de gestão) ou combinação mista das estruturas anteriores. Por padrão, nessa metodologia de gestão de riscos será adotado o entendimento de que a gestão de riscos partirá precipuamente da análise de processos de negócio.

#### a) Processos de negócio

A identificação e avaliação de riscos podem partir da análise de um processo específico da organização, levando em consideração todos os procedimentos, atividades e tarefas que contribuem para a execução do processo. Como exemplo, pode-se citar o processo de aquisições e contratações, o processo de pagamento de pessoal, o processo de capacitação de servidores etc. O ponto-chave da escolha de processos de negócio para iniciar o processo de gestão de riscos é o conhecimento completo do processo, partindo-se do desenho do mesmo (fluxogramas, procedimentos operacionais etc.)

#### b) Ambiente

A identificação e avaliação de riscos também podem ser aplicadas a um ambiente específico de uma organização. Por exemplo, é possível levantar riscos envolvidos em relação a um depósito público de guarda de bens, em relação a uma obra de engenharia etc.

#### c) Ativos (Instrumentos de gestão)

Os riscos podem ser identificados e avaliados também em relação a determinado instrumento de gestão da organização, sobretudo quando determinado ativo é considerado como essencial ao funcionamento da organização. Por exemplo, pode-se avaliar riscos em relação a um determinado sistema informatizado como o Processo Judicial Eletrônico — PJe ou um Sistema de Gestão de Pessoas, em relação à rede de transmissão de dados etc.

#### d) Estrutura mista

Pode-se utilizar também de uma estrutura mista para iniciar o processo de gestão de riscos. Como exemplo, pode-se levantar riscos em relação ao processo de segurança patrimonial de uma organização em conjunto com o levantamento de riscos de determinado espaço físico. Nesse caso, além de analisar o processo de garantir a segurança patrimonial, também seriam analisados os aspectos referentes aos espaços físicos que se beneficiam da segurança.



#### 4.2.2 GESTÃO DE PROJETOS E GESTÃO DE RISCOS

Considerando que o processo de gestão de riscos deve ter um início, meio e fim bem definidos para que o gestor de riscos consiga, em determinado período de tempo identificar, avaliar e propor as estratégias de tratamento dos riscos, a execução do processo de levantamento dos riscos pode ser realizada por meio de um projeto.

Por meio da Portaria GP nº 1.116, de 19 de dezembro de 2011, o TRT8 aprovou o Manual de Gestão de Projetos, que define o passo a passo para se elaborar, executar e controlar a execução de projetos no âmbito de suas unidades organizacionais. Com a elaboração de um projeto, enxergam-se com maior clareza os objetivos pretendidos com determinada atividade, definem-se **prazos** e atribuem-se **responsabilidades** que serão importantes para a entrega do produto final do levantamento de riscos que é o **Plano de Tratamento de Riscos** (ver Anexo VI). Abaixo é demonstrado um exemplo de estrutura analítica de um projeto de levantamento de riscos:

FIGURA 04
EXEMPLO DE ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO EM FORMATO DE MAPA MENTAL



Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

#### 4.3 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Definido qual processo de negócio terá seus riscos mapeados, o ponto inicial da execução do processo de gestão de riscos é o estabelecimento do contexto. Esta é a etapa de levantamento e definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos e ao estabelecimento do escopo e dos critérios de risco. O produto a ser gerado nessa etapa será o **Relatório de Contextualização** (conforme Anexo I).

#### 4.3.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO INTERNO E EXTERNO

O passo inicial para se estabelecer o contexto é analisar o ambiente interno e o ambiente externo em que está inserido o processo de gestão ou outra atividade que esteja sendo avaliada quanto aos riscos existentes.

Visando estruturar essa análise, o estabelecimento do contexto interno e externo divide-se nos seguintes tópicos: papel do processo na estratégia institucional, análise do ambiente interno e externo, e identificação de partes interessadas e partes envolvidas.

#### a) Papel do processo na estratégia institucional

Nesse ponto, é preciso identificar de que forma o processo que está sendo analisado quanto aos riscos contribui para o alcance dos objetivos organizacionais definidos em seu plano estratégico. A determinação do papel do processo na estratégia será fundamental para entender o nível de relevância que o processo analisado possui na organização e suas interações com os demais processos organizacionais, contribuindo para a etapa de avaliação dos riscos.

Como exemplo, pode-se analisar o processo de aquisições e contratações em determinada organização. Como processo de gestão que dá suporte a diversos outros processos e atividades organizacionais, o processo de aquisições e contratações tem papel importante na estratégia das organizações, sendo atividade de apoio que suporta, sobretudo, a infraestrutura física e tecnológica necessária para a execução das atividades institucionais.

#### b) Análise do ambiente interno e externo

Para analisar diretamente os fatores internos e externos que impactam na execução de determinado processo ou atividade, faz-se necessário relacionar esses fatores. A ferramenta mais indicada para relacionar esses fatores é a Matriz SWOT<sup>4</sup>. Nessa matriz, os fatores podem ser classificados como "facilitadores" ou "dificultadores" do processo, estando relacionados à organização (fatores internos) ou ao ambiente de atuação (fatores

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> 1 A Matriz SWOT, do inglês *Strenghts, Weakenesses, Oportunities and Threats*, ou Matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é utilizada para análise do ambiente interno e externo que envolvem determinada organização ou atividade organizacional no intuito de se identificar, trabalhar, avaliar e corrigir situações-chave que podem influenciar nos processos de gestão e na execução de atividades dentro de uma organização.

externos). O quadro abaixo exemplifica uma Matriz SWOT relacionada ao processo de aquisições e contratações de uma organização pública.

#### QUADRO 03 EXEMPLO DE MATRIZ SWOT

#### Impacto no Processo

		Facilitador	Dificultador
n do Fator	Interna (Organização)	<ul> <li>Padronização do processo de aquisições e contratações (fase interna)</li> <li>Boa qualificação da equipe de licitações e contratos</li> <li>Recente remodelagem organizacional com foco na gestão em rede e governança institucional</li> <li>Crescente maturidade organizacional em planejamento e gestão estratégica</li> </ul>	<ul> <li>Crescimento das unidades da Justiça do Trabalho da 8ª Região</li> <li>Aumento das terceirizações (manutenção predial, recepcionistas, novos postos de trabalho de limpeza e segurança etc.)</li> <li>Aumento do número de obras e projetos</li> </ul>
rigem		Facilitador	Dificultador
0	<b>Externa</b> (Ambiente)	<ul> <li>Uniformização de procedimentos e boas práticas na área de aquisições e contratações no âmbito da Justiça do Trabalho – Guia de Contratações Sustentáveis da Justiça do Trabalho (CSJT)</li> <li>Crescente maturidade do processo de Planejamento Estratégico no Poder Judiciário Nacional – Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020 (CNJ)</li> </ul>	<ul> <li>Contingenciamento do orçamento pela União</li> <li>Alterações legislativas (nova lei de terceirizações)</li> <li>Atividade sindical dos serviços terceirizados</li> <li>Conjuntura político-econômica do Brasil e dos estados do Pará e Amapá</li> </ul>

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

Identificados os fatores internos e externos que podem influenciar na execução de determinado processo ou atividade, podemos chegar a possíveis **fontes de risco**, que serão importantes bases de conhecimento para a etapa de identificação dos riscos.

#### c) Identificação de partes interessadas e partes envolvidas

Outro ponto importante na determinação de fatores internos e externos que influenciam o processo analisado quantos aos riscos é a identificação de partes. Considerando a necessidade de um correto acompanhamento dos interesses e necessidades dos atores que influenciam determinado processo ou atividade, faz-se necessário identificar quem são as partes interessadas, tanto interna quanto externamente, e as partes envolvidas no processo, no intuito de equilibrar os interesses das partes na execução da atividade e no processo de gerenciamento de riscos.

As partes interessadas são atores internos e externos que possuem expectativas em relação ao processo, mas não estão diretamente envolvidos em sua execução. O

gerenciamento das partes interessadas é necessário para que o escopo da gestão de riscos atenda as expectativas de resultados que o processo precisa entregar.

As partes envolvidas são atores internos responsáveis pela execução do processo e que também serão responsáveis pelo gerenciamento dos riscos e pela execução das respostas aos riscos identificados.

QUADRO 04
EXEMPLO DE PARTES INTERESSADAS E ENVOLVIDAS (PROCESSO DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES)

PARTES INTERESSADAS			
	Presidência do Tribunal		
INTERNAS	• Comitês Orçamentários de 1º e de 2º Grau		
	Comissão de Informática do Tribunal		
	Tribunal de Contas da União		
	Conselho Nacional de Justiça		
<ul> <li>EXTERNAS</li> <li>Conselho Superior da Justiça do Trabalho</li> <li>Associação dos Magistrados da Justiça do Trabalho da 8ª Região</li> <li>Sindicato dos Trabalhadores do Poder Judiciário Federal no Pará e Amapá</li> </ul>			
		PARTES ENV	OLVIDAS (INTERNAS)
		<ul> <li>Diretoria</li> </ul>	-Geral
<ul> <li>Secretari</li> </ul>	Secretaria Administrativa		
Secretaria de Tecnologia da Informação			
Coordenadoria de Auditoria e Controle Interno			
Coordenadoria de Governança Institucional			
Coordenadoria de Gestão Estratégica			
• Comissão	Comissão Multidisciplinar de Licitação		

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

Comissão de Licitação e Comissão de Cadastramento

A correta identificação das partes interessadas e envolvidas tem o papel de subsidiar a atribuição de responsabilidades pelo gerenciamento dos riscos identificados e contribuir para a etapa de avaliação e tratamento dos riscos.

#### 4.3.2 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Após analisado o ambiente, é necessário estabelecer o contexto do processo de gestão de riscos. Visando estruturar essa análise, o estabelecimento do contexto do processo de gestão de riscos divide-se nos seguintes tópicos: análise e desenho de fluxogramas do processo, e definição do escopo da avaliação de riscos.

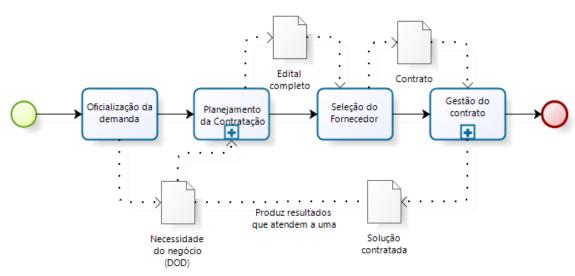


#### a) Análise e desenho de fluxogramas do processo

Para se iniciar o processo de identificação dos riscos de qualquer processo ou atividade, é imprescindível que se conheça como determinado processo ou atividade é realizado, quais são as etapas, quais as tarefas envolvidas, quem executa, quando executa, de que forma executa. Uma ferramenta bastante utilizada nesse desenho do processo é o fluxograma.

Por meio do fluxograma, é possível identificar com mais clareza o encadeamento lógico das atividades ou tarefas que envolvem determinado processo, contribuindo para a análise sistêmica dos processos e dos resultados que cada processo deve entregar. Abaixo, um exemplo de fluxograma básico de um processo de gestão:

**FIGURA 05**FLUXO BÁSICO DO PROCESSO DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS



Fonte: Manual de Riscos e Controles nas Aquisições do Tribunal de Contas da União

No intuito de padronizar procedimentos para mapeamento, descrição e proposição de melhorias em seus processos de trabalho, o TRT8 aprovou, por meio da Portaria GP nº 1.316, de 25 de novembro de 2013, o Manual de Racionalização de Processos. Nesse Manual estão detalhados os passos para o desenho de um processo ou atividade, tomando como premissa que toda organização possui uma cadeia de valor na entrega de resultados, estruturada em macroprocessos e processos que norteiam toda a atuação institucional.

O desenho do processo em análise de riscos não precisa ser demasiadamente detalhado e não deve consumir mais tempo do que o que será investido no processo de identificação e análise dos riscos. O objetivo é compreender de forma geral como determinado processo ou atividade são realizados e levantar os **ativos** envolvidos para que se possa com mais clareza identificar os problemas que podem ocorrer durante essa realização, que serão classificados como possíveis **eventos de riscos**.



O **levantamento de ativos** deve ser altamente considerado, haja vista a possibilidade de se categorizar os elementos ou instrumentos de gestão que compõem determinado processo para ajudar no processo de definição do escopo da avaliação de riscos. Poderão ser adotadas as seguintes categorizações de ativos:

**QUADRO 05**CATEGORIZAÇÃO DE ATIVOS

CATEGORIA	DESCRIÇÃO		
Tecnologia	Qualquer equipamento (hardware) ou sistema (software) a ser utilizado na execução de processos e projetos. Podem ser servidores de rede, computadores, câmeras e sistemas de vigilância eletrônica, sistemas informatizados de gestão de pessoas, de gestão de projetos, sistemas operacionais, bancos de dados etc.		
Pessoas	Pessoas ou funções que detêm informações ou desempenham atividades importantes para o negócio. Podem ser magistrados, servidores, colaboradores terceirizados, estagiários etc.		
Ambientes	Ambientes críticos ou sensíveis ao negócio. Podem ser salas de trabalhos, data centers (CPD), sala de nobreak/gerador ou ambientes de fábrica como uma carpintaria etc.		
Processos	Macroprocessos, processos, subprocessos, atividades ou rotinas, todos sensíveis ao negócio. Podem ser também processos de planejamento estratégico, de planos de contingência, processo de desenvolvimento de software etc.		
Patrimônio	Bens materiais e imateriais que devem ser protegidos na organização, como documentos históricos, fichas funcionais, processos judiciais, valores monetários, obras de arte, veículos, mobiliário, imagem institucional etc.		

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

A depender do **nível organizacional** em que o processo ou atividade esteja inserido, pode ser necessário ainda uma breve **análise das interações de processos**. A análise das interações do processo que está sendo avaliado quanto aos riscos em relação aos demais processos da organização, ou mesmo de uma atividade em relação às demais atividades que compõem um processo, permite com que a identificação dos riscos alcance uma dimensão mais sistêmica e holística, ou seja, que se consiga entender como os resultados do processo ou atividade analisados afetam os demais componentes organizacionais e de que forma esses componentes dependem ou se beneficiam da correta execução (com a minimização das ocorrências de riscos) do processo ou atividade.

Como exemplo de instrumento para análise de interação de processos, a figura abaixo exemplifica a cadeia de valor do macroprocesso de apoio<sup>5</sup> "Planejamento e Gestão" do TRT8:

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Os macroprocessos do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região foram identificados e definidos por meio da Portaria TRT8 GP nº 858/2013.



FIGURA 06
MACROPROCESSO DE APOIO: PLANEJAMENTO E GESTÃO



Fonte: Portaria TRT8 GP nº 858/2013

A análise e desenho do fluxograma do processo e, se necessário, a análise das interações de processos de níveis organizacionais mais elevados (nível estratégico e tático) deverá ser levada em consideração nas fases de identificação, análise e avaliação, e na avaliação dos controles internos existentes.

#### b) Definição do escopo da avaliação de riscos

Com base nas informações obtidas sobre o papel do processo ou atividade na estratégia institucional, sobre as expectativas das partes interessadas, sobre o conhecimento do fluxo do processo e as interações com os demais processos organizacionais, e sobre o levantamento de ativos que compõem o processo, faz-se necessária a delimitação do escopo da avaliação de riscos. O escopo demonstra o que vai ser avaliado e quais os limites dessa avaliação, devendo o projeto de levantamento de riscos restringir-se aos limites escolhidos.

Como boa prática em gestão de riscos, é recomendado pelas normas regulamentadoras e pelas doutrinas e teorias aplicáveis que o processo de gestão de riscos **não seja muito ampliado**, devendo-se partir de processos mais específicos. Em outros termos, pode-se dizer que ao invés de se escolher avaliar riscos de todo o processo de



gestão de pessoas de uma organização, por exemplo, seria mais adequado escolher um subprocesso ou uma atividade que compõe o processo maior e realizar o levantamento e avaliação dos riscos, podendo citar o subprocesso de alocação de pessoal como escopo mais específico.

Como outro exemplo de escopo de gestão de riscos, podemos citar a gestão de benefícios de servidores de determinado órgão público. Essa gestão envolve diversos subprocessos, atividades e tarefas que a unidade competente da organização deve realizar para que os benefícios sejam garantidos aos servidores. Na definição do escopo, dentro dessas atividades, poderia ser escolhido levantar os riscos do procedimento de elaboração e quitação da folha de pagamento mensal; esse elemento do processo de gestão de benefícios será o limite da avaliação dos riscos, não devendo ser identificados outros riscos além dos envolvidos nessa atividade.

Já quando a avaliação de riscos envolver um espaço físico ou um ativo específico, por consequência o escopo do levantamento e da avaliação de riscos será restringido a essas estruturas.

Uma forma de garantir o alinhamento do escopo da gestão de riscos à estratégia institucional é analisar os resultados dos índices de governança avaliados pelo Tribunal de Contas da União (TCU). A título de exemplo, o quadro a seguir apresenta a capacidade e o estágio do TRT8 em relação a cada componente do índice de Governança em Gestão de Pessoas (iGOvPessoas), calculado pelo TCU em 2013.

**TABELA 01**IGOVPESSOAS 2013. TRT8. CAPACIDADE POR COMPONENTE DE AVALIAÇÃO

Componentes do modelo de avaliação	Capacidade	Estágio
Liderança da alta administração	77,7%	Aprimorada
Alinhamento estratégico	51,7%	Intermediária
Gestão da liderança e do conhecimento	49,9%	Intermediária
Cultura orientada a resultados	30,0%	Inicial
Gestão de talentos	37,1%	Inicial
Controle da concessão de direitos e vantagens	30,0%	Inicial
Accountability	41,1%	Intermediária

Tabela 5. Capacidade da organização por componente do modelo de avaliação

Fonte: Tribunal de Contas da União. Disponível em <a href="www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal">www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal</a>

Conforme demonstrado, o controle na concessão de direitos e vantagens foi a componente do iGovPessoas em que o TRT8 registrou a menor capacidade (30,0%), razão pela qual se afigura como uma importante fonte para definição do escopo da gestão de riscos na área de gestão de pessoas.



#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Após o estabelecimento do contexto e a definição do escopo do levantamento de riscos, dá-se início ao processo de identificação dos riscos. Essa etapa é desenvolvida por meio da busca, reconhecimento e descrição de riscos, mediante a identificação das fontes de risco, eventos, suas causas e suas consequências potenciais.

Para explicar o processo de identificação, é necessário consolidar o entendimento do que seria um risco. Um **risco** é formalmente definido como o efeito da **incerteza** nos objetivos organizacionais; em outras palavras, **riscos** são possíveis acontecimentos que podem ou não ocorrer (incerteza), e que se ocorrerem podem impedir ou atrapalhar o alcance dos objetivos de uma organização ou de um processo de negócio específico.

Os riscos necessariamente possuem uma ou mais causas conhecidas e podem gerar uma ou mais consequências. As causas podem se originar de ações ou omissões de indivíduos (agentes causadores), de fontes de risco inerente (exemplo, líquido inflamável tem risco de entrar em combustão por natureza; um equipamento elétrico pode parar de funcionar por falta de energia elétrica) ou da combinação de ambos (um agente utilizar uma fonte de risco para causar um dano). A materialização da ocorrência do risco é denominada evento de risco. Ocorrendo o risco, ele irá trazer consequências diretas ou indiretas aos objetivos organizacionais ou ao processo analisado, que podem representar perdas ou danos, ou mesmo ganhos (quando falamos em riscos positivos).



Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

Conhecendo o conceito de risco, resta pontuar que os mesmos podem ser categorizados em relação ao **nível organizacional** no qual ocorrem e ainda em relação à **natureza das consequências**. O quadro abaixo resume a categorização de riscos que será adotada pelo TRT8:



### **QUADRO 06**CATEGORIZAÇÃO DE RISCOS

CATEGORIA	DESCRIÇÃO		
	Os riscos estratégicos estão associados à tomada de decisão		
Riscos Estratégicos	que pode afetar negativamente o alcance dos objetivos da organização.		
Riscos Operacionais	Os riscos operacionais estão 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).		
Riscos de Comunicação	Os riscos de comunicação estão 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).		
Os riscos de conformidade estão associados ao no cumprimento de princípios constitucionais, legislaçõ específicas ou regulamentações externas aplicáveis a negócio, bem como de políticas, normas e procediment internos.			

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

#### 4.4.1 ABORDAGENS PARA IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Em resumo, identificar riscos é um processo de determinação do que pode, por que e como irá acontecer algo que desvie o processo, atividade, projeto ou sistema do seu objetivo. Para se identificar riscos, poderão ser adotadas as seguintes abordagens:

- Abordagem individual analítica: a identificação de riscos conduzida somente por um analista de riscos baseando-se apenas em sua experiência, conhecimentos e habilidades, devendo o analista levar em consideração as práticas administrativas e os dados históricos da organização;
- Abordagem individual consultiva: a identificação de risco conduzida através de entrevista do analista de riscos com um ou mais membros da equipe de trabalho que executa o processo analisado, consultando também as práticas administrativas e os dados históricos da organização, e baseando-se no conhecimento e experiência dos profissionais que forem entrevistados;
- Abordagem coletiva: a identificação de risco onde o analista de riscos lidera um ou mais grupos de trabalho reunidos, utilizando técnicas de identificação de risco, e
- Abordagem mista: envolvendo as três abordagens anteriores, dependendo da abrangência do levantamento de riscos.

#### 4.4.2 PROCESSO ESTRUTURADO DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Escolhida a abordagem de identificação, o processo de identificação de riscos pressupõe que existam entradas e que sejam produzidas saídas. Deste modo, o quadro abaixo exemplifica os itens que podem compor o processo de identificação de risco:

QUADRO 07 ENTRADAS, FERRAMENTAS, TÉCNICAS E SAÍDAS NA IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

ENTRADAS	FERRAMENTAS E TÉCNICAS	SAÍDAS
1. Fatores ambientais	1. Revisões da documentação	1. Matriz de identificação de
corporativos	2. Técnicas de captura de	riscos
2. Análise de ativos de	informação	
processos organizacionais	3. Análise de listas de	
3. Relatórios gerenciais	verificação	
4. Relatórios de auditoria	4. Técnicas de diagramação	
interna e externa		

Fonte: Diversas Fontes (adaptado)

Cada elemento de **entrada** é detalhado abaixo:

- Fatores ambientais corporativos: são fatores da organização que circundam e influenciam a efetividade dos seus processos, projetos, sistemas e outras atividades e que desta forma devem ser considerados. Tais fatores incluem, mas não se limitam a: estrutura e cultura organizacional, sistemas internos de trabalho, regulamentação interna e externa.
- Análise de ativos de processos organizacionais: são políticas, padrões, processos, modelos, guias ou requisitos que fazem parte do ativo de conhecimento e aprendizado da organização.
- Relatórios gerenciais: são informações, exposições de motivos, prestações de contas e demais fontes de informação gerencial onde se podem evidenciar quaisquer intercorrências que podem vir a ser caracterizadas como problemas que podem advir de situações de risco potencial ou risco inerente.
- Relatórios de auditoria interna e externa: são fontes de informação acerca da avaliação de sistemas de controle interno, de processos e procedimentos, de conformidade com normas regulamentadoras e legislação vigente, onde se podem evidenciar quaisquer intercorrências que pode ser caracterizadas como situações de risco potencial ou risco inerente.

Analisadas as possíveis entradas, toda essa gama de informações deve ser processada por meio de **ferramentas e técnicas** que são descritas a seguir:

- **Revisões da documentação**: utilizam-se técnicas de revisão estruturada da documentação gerada no processo ou projeto analisado (planos, premissas, documentos e informações arquivadas) em busca de indicadores de risco.
- **Técnicas de captura de informação**: são técnicas estruturadas que auxiliam na captura individual ou em grupo de informações, a exemplo de sessões de *brainstorming*.
- Análise de listas de verificação: listas de verificação para identificação de risco são geradas a partir de informações históricas e conhecimentos acumulados da execução de processos e projetos anteriores similares.
- **Técnicas de diagramação**: são técnicas gráficas que auxiliam no levantamento e compreensão de possíveis riscos.

Em relação às **saídas** teremos como resultado o registro do risco que irá conter as características principais de cada um dos riscos identificados, incluindo sua descrição, categoria, causas e consequências. Este registro irá compor a **Matriz de Identificação de Riscos** (ver Anexo II).

### 4.4.3 TÉCNICAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

No processo estruturado de identificação de riscos, diversas ferramentas e técnicas podem ser utilizadas para processar as entradas do processo e devolver um registro abrangente de riscos identificados. Com base na Norma ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012<sup>6</sup>, o quadro a seguir apresenta de forma resumida as principais técnicas para identificação de riscos que poderão ser utilizadas:

**QUADRO 08**TÉCNICAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

TÉCNICA <sup>7</sup>	DESCRIÇÃO	
Brainstorming	Técnica de geração de ideias em grupo dividida em duas fases: <u>fase criativa</u> , onde os participantes apresentam o maior número possível de ideias e <u>fase crítica</u> , onde cada participante defende sua ideia com o objetivo de convencer os demais membros do grupo. Na segunda fase são filtradas as melhores ideias, permanecendo somente aquelas aprovadas pelo grupo. A técnica é composta de quatro regras básicas: as críticas devem ser banidas (a avaliação das ideias deve ser guardada para momentos posteriores); a geração livre de ideias deve ser encorajada; foco na quantidade (quanto maior o número de ideias, maiores as chances de se ter ideias válidas); combinação e aperfeiçoamento de ideias geradas pelo grupo.	

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Norma publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, entidade responsável pela normalização técnica no Brasil, que define as ferramentas e técnicas para o processo de avaliação de riscos nas organizações.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Na aplicação de quaisquer dessas técnicas, pode ser utilizada uma ferramenta de mapas mentais para auxiliar no agrupamento e consolidação das ideias.

TÉCNICA <sup>7</sup>	DESCRIÇÃO
Brainstorming Eletrônico	O brainstorming eletrônico tem por objetivo gerar ideias via web, ou seja, por meio de computadores ligados em rede, onde os participantes terão acesso mais rápido às ideias geradas e podendo desenvolver novas ideias. Esta técnica corresponde a uma abordagem aprimorada do brainstorming tradicional, garantindo o anonimato entre os participantes e uma similaridade à equipe de trabalho, uma vez que não haverá influência ou monopólio de um participante em relação ao grupo, contribuindo para superação dos problemas gerados devido às diferenças de hierarquia, experiência e conhecimento de alguns em relação aos outros membros da equipe; possibilita a comunicação paralela, permitindo aos participantes entrar com os comentários simultaneamente e contribuir com novas ideias, sendo que devido ao grande número de informações geradas, o grupo participante poderá ser maior; automatiza os registros, permitindo que todos os comentários e ideias gerados pela equipe participante sejam armazenados.
Entrevista/ Julgamento de Especialistas	Entrevistas livres, semiestruturadas ou estruturadas conduzidas individualmente ou em grupo com pessoas com experiência no processo ou no projeto, demais envolvidos ou especialistas (que podem ser externos à organização).
Identificação de Causa Raiz	Processo desenhado usado na investigação e categorização das causas essenciais de um risco, sendo dividida em quatro etapas: coleta de dados; diagramação do fator de causa; identificação da causa raiz e geração da recomendação e implementação.
Análise <i>SWOT</i>	Acrônimo em inglês para "strengths, weakness, opportunities and threats", que em português pode-se traduzir como "forças, fraquezas, oportunidades e ameaças". É uma ferramenta de planejamento estratégico, utilizada para análise de processos, projetos e/ou negócios, ou em qualquer outra situação que envolva uma decisão. A aplicação da técnica consiste na avaliação do objeto sob cada uma das quatro perspectivas: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, geralmente apresentadas em forma de quadrantes.
Lista de Verificação (checklist)	Consiste em uma lista de itens, que vão sendo marcados como sim ou não, podendo ser utilizada por um membro da equipe, em grupo ou em uma entrevista.
Diagrama de Causa e Efeito	O diagrama de causa e efeito é também conhecido como diagrama de Ishikawa ou espinha-de-peixe, e é útil para a identificação da causa dos riscos. O diagrama é montado organizando o efeito à direita e as causas à esquerda. Para cada efeito existem categorias de causas, como por exemplo: meio ambiente, pessoas, processos, políticas, equipamentos etc.
Fluxograma	Representação gráfica que apresenta os passos de um processo. Assim, esta técnica é aplicada para compreender como os riscos, ou os elementos de um sistema se inter-relacionam.
Pensamento Concentrado ou Pondering	Abordagem simples e muito básica, que envolve uma só pessoa para identificar os riscos, e pode servir como uma opção padrão quando nenhuma outra abordagem é possível. Entretanto, faz-se necessário que a pessoa tenha vivência e experiência na área onde estão sendo identificados os riscos. Na aplicação desta técnica a pessoa sozinha reflete, pondera ou considera o problema, gerando a lista de opções.

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

#### 4.4.4 MÉTODO PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

A etapa de identificação de riscos deve guardar relação direta com o contexto estabelecido, com o escopo do levantamento de riscos definido e com as expectativas das partes interessadas. No intuito de racionalizar a etapa, foram definidos **5 (cinco) passos básicos** para identificação de riscos em qualquer processo, ambiente, projeto ou sistema, utilizando-se das **abordagens** definidas e das **técnicas** apropriadas:

1º PASSO: Identificar as principais funções ou objetivos do processo, ambiente, projeto ou sistema

Com base na descrição de processos, ambientes, projetos ou sistemas, o primeiro passo é identificar as principais funções e objetivos que devem ser cumpridos pelo objeto que está sendo avaliado quanto aos riscos. A correta visualização da razão de existir do objeto da avaliação de riscos é fundamental para a identificação dos riscos envolvidos, pois fornece a base para o levantamento de riscos, suas causas e consequências; essa visualização costuma recorrer a processos operacionais já descritos, ou normas e regulamentos internos que definem as competências e atribuições das unidades que compõem cada organização.

Exemplo: Folha de pagamento de pessoal

ATIVO	OBJETIVOS E FUNÇÕES	
Folha de pagamento de servidores	Garantir o pagamento periódico da remuneração de servidores (ativos, inativos e pensionistas)	
de um órgão público	Realizar pagamentos corretos, guardando conformidade com a legislação vigente	

2º PASSO: Levantar possíveis eventos que podem impedir ou dificultar a execução ou o atingimento dos objetivos do processo, ambiente, projeto ou sistema

Saber o que deve ser feito possibilita avaliar aquilo que pode dar errado no meio do caminho. Portanto, conhecendo a função e os objetivos de determinado processo, ambiente, projeto ou sistema, podemos avaliar o que poderia impactar negativamente na consecução dos objetivos e a inexecução de funções; os problemas que serão identificados são classificados como os **eventos de risco** de determinado ativo.

Ferramenta útil para visualizar os pontos problemáticos em determinado processo é o fluxograma; em projetos, pode ser analisada sua estrutura analítica; em obras e serviços de engenharia podem ser analisadas as descrições detalhadas da execução da obra e o projeto executivo; em um sistema de informação, pode ser levantada a documentação e os casos de uso.

Exemplo: Folha de pagamento de pessoal

ATIVO	OBJETIVOS E FUNÇÕES	PROBLEMAS (EVENTOS DE RISCO)
Folha de pagamento de servidores de um órgão público		Falha no processamento da folha mensal
	Garantir o pagamento periódico da remuneração de servidores	Atraso no crédito de pagamento em conta bancária dos beneficiários
		Não creditamento do pagamento em conta bancária dos beneficiários
	Darlinar assessment as assessment	Pagamento de vantagens indevidas
	Realizar pagamentos corretos, guardando conformidade com a legislação vigente	Não pagamento de vantagens devidas
		Pagamento em duplicidade

#### 3º PASSO: Levantar as possíveis causas que levam a ocorrência do evento

Após a identificação dos eventos de risco que podem impedir ou dificultar o correto funcionamento de um processo, ambiente, projeto ou sistema, é necessário levantar o que está levando à ocorrência desses eventos: são as chamadas **causas do risco**.

As causas podem ter diversas origens tanto internas quanto externas à organização (o que pode ser evidenciado por meio de uma Análise SWOT), podendo ser advindas de: falhas humanas, falhas de processos e sistemas, vulnerabilidades sem o devido controle, ação intencional de agentes que exploram tais vulnerabilidades, eventos naturais etc. O levantamento de causas deve ser **abrangente**, pois com base nelas será realizado o levantamento, avaliação e desenvolvimento de controles internos que serão utilizados na **estratégia de resposta aos riscos** a ser definida.

Exemplo: Folha de pagamento de pessoal

ATIVO	OBJETIVOS E FUNÇÕES	EVENTOS DE RISCO	POSSÍVEIS CAUSAS
Folha de pagamento de servidores de um órgão público	Garantir o pagamento periódico da remuneração de servidores	Falha no processamento da folha mensal	Parametrização incorreta do sistema de cálculo da folha de pagamento
		Atraso no crédito de pagamento em conta bancária dos beneficiários	Falha no envio do arquivo "fita-banco" às entidades financeiras
		Não creditamento do pagamento em conta bancária dos beneficiários	Erro no lançamento de dados bancários no sistema de cálculo de folha de pagamento
	Realizar pagamentos corretos, guardando conformidade com a legislação vigente	Pagamento de vantagens indevidas	Registro intempestivo de dispensa de função comissionada, após o processamento da folha

Não pagamento de vantagens devidas	Erro no registro de período de férias dos servidores
Pagamento em duplicidade	Erro no cadastramento de beneficiários de passivo trabalhista reconhecido administrativamente

4º PASSO: Levantar as possíveis consequências da ocorrência do evento (levando em consideração os objetivos organizacionais e conformidade normativa)

Por fim, o processo de identificação de riscos deve levantar os potenciais **impactos** e **consequências** para os objetivos organizacionais da **ocorrência** dos eventos de riscos levantados. O levantamento de consequências deve, sempre que possível, ser analisado sobre a ótica das **partes interessadas** (sejam elas internas ou externas) e basicamente se refere a dois pontos na gestão de riscos: a **consecução dos objetivos organizacionais** (ou somente do processo analisado, ou do projeto, ou do sistema) e a **manutenção de conformidade com a legislação** e **aparato normativo vigente**.

Exemplo: Folha de pagamento de pessoal

EVENTOS DE RISCO	POSSÍVEIS CAUSAS	POTENCIAIS CONSEQUÊNCIAS
Falha no processamento da folha mensal	Parametrização incorreta do sistema de cálculo da folha de pagamento	Impossibilidade de crédito de valores em favor dos beneficiários, levando a possíveis ações judiciais quanto ao atraso, além de punições por órgão de controle externo
Atraso no crédito de pagamento em conta bancária dos beneficiários	Falha no envio do arquivo "fita- banco" às entidades financeiras	Pagamento de servidores com atraso, gerando impactos negativos no clima organizacional
Não creditamento do pagamento em conta bancária dos beneficiários	Erro no lançamento de dados bancários no sistema de cálculo de folha de pagamento	Não recebimento de valores pelos beneficiários, gerando custos de correção de valores não pagos
Pagamento de vantagens indevidas	Registro intempestivo de dispensa de função comissionada, após o processamento da folha	Dano ao erário, podendo levar à responsabilização do agente causador
Não pagamento de vantagens devidas	Erro no registro de período de férias dos servidores	Enriquecimento ilícito do erário
Pagamento em duplicidade	Erro no cadastramento de beneficiários de passivo trabalhista reconhecido administrativamente	Dano ao erário, podendo levar à responsabilização do agente causador

5º PASSO: Identificar os responsáveis e levantar os controles que atualmente já sejam aplicados na mitigação das causas dos riscos.

Complementando a identificação de riscos, é necessário identificar nesse ponto os **responsáveis** pelos riscos levantados e também a existência de **controles internos** aplicados

aos riscos. As informações deste passo irão compor a **Matriz de Identificação de Riscos** (ver Anexo II)

A informação sobre os responsáveis permitirá o correto direcionamento do **processo** decisório acerca da estratégia de resposta aos riscos e ao desenvolvimento dos planos de tratamento de riscos. Um aspecto importante é que para se identificar o gestor de um risco, deve-se verificar o evento de risco e a responsabilidade pelo processo que o risco está impactando.

Vamos a um exemplo: foi identificado o risco de ocorrer erros e omissões no processo de gestão de contratos de determinada organização. Analisando o evento e verificando a responsabilidade sobre a gestão de contratos, verifica-se que o gestor desse risco seria o responsável pelo gerenciamento de contratos administrativos no órgão, pois seria a unidade que teria a responsabilidade mais imediata pela ocorrência do evento de risco. Naturalmente, os gestores de riscos são os gestores de unidades organizacionais, que na Política de Gestão de Riscos do TRT8 foram definidos como sendo: Diretor-Geral, Secretário-Geral da Presidência, Diretores, Coordenadores, Assessores, Chefes de Divisão e Chefes de Núcleo.

Exemplo: Identificação de gestores de riscos

EVENTOS DE RISCO	UNIDADE RESPONSÁVEL PELO OBJETO DO EVENTO DE RISCO	GESTOR DO RISCO
Falha no processamento da folha mensal	Unidade responsável diretamente por garantir o pagamento mensal dos colaboradores	Chefe do Núcleo de Pagamento
Pagamento de passivos trabalhistas em duplicidade	Unidade responsável diretamente por assegurar a acuracidade de cálculos de passivos trabalhistas	Assessor Técnico de Cálculos Administrativos
Interrupção no serviço de transmissão de dados em rede computacional	Unidade responsável por gerenciar a rede computacional	Coordenador de Infraestrutura e Suporte
Incêndio no "Data Center"	Unidade responsável por gerenciar o armazenamento de dados em servidores de rede	Coordenador de Infraestrutura e Suporte

Já o levantamento da existência de controles internos para a mitigação desses riscos terá impacto direto na estipulação da **probabilidade de ocorrência** e na **severidade** das consequências decorrentes dos eventos de riscos mapeados.

Controles internos são ações, atividades e procedimentos que asseguram o atingimento dos objetivos, de maneira correta e tempestiva, com utilização eficiente de recursos. Levantar a existência de controles será essencial para a fase de Análise e Avaliação dos Riscos, bem como para a etapa de Tratamento dos Riscos priorizados, pois esse levantamento dará ao analista de riscos e aos gestores de riscos um panorama inicial para



estimar a probabilidade de ocorrência e a severidade e impacto das consequências dos riscos.

Ainda na identificação de controles, convém separar os controles em relação aos elementos do risco que eles podem mitigar, quais sejam: as causas ou as consequências. Essa separação será útil, pois com base na existência de controles será estimada a probabilidade de ocorrência (impactada diretamente por controles de causas) e a severidade das consequências (impactada diretamente por controles de consequências).

Exemplo: Levantamento de controles em projeto de construção de edifício

ATIVO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLES DE CAUSA	CONTROLES DE CONSEQUÊNCIA
Fundação	'	Falha na contenção e drenagem de solo adjacente	Dano físico irreparável; responsabilização civil e penal da empresa; despesas elevadas com indenização	1. Projeto de fundação validado por engenheiro sênior  2. Técnicas de contenção e drenagem validadas por engenheiro sênior	Monitoramento contínuo (diário) da movimentação do solo adjacente      Plano de desmobilização de imóveis em caso de movimentação excessiva
Alvenaria	Rachaduras significativas em paredes	Falha de projeto em relação à carga sustentada pelas paredes	Retrabalho na derrubada e reconstrução de paredes; comprometimento de outras etapas da obra	1. Projeto estrutural validado por engenheiro sênior 2. Contratação de tecnologista de concreto para elaborar e controlar o traço do concreto em função da região da obra	Não identificado controle de consequência
Revestimento	Infiltrações em paredes	Inadequação no projeto de vedação de paredes externas	Retrabalho para vedação adequada; atraso no cronograma da obra	1. Testes de umidade realizados após a "cura" das paredes	Não identificado controle de consequência
Pintura	Descascamento de tinta das paredes internas	Má preparação inicial da parede	Retrabalho para preparação adequada da parece; má qualidade do ambiente	Não identificado controle de causa	Não identificado controle de consequência

### 4.5 ANÁLISE DOS RISCOS

Com os riscos identificados, com as respectivas causas e consequências relacionadas, e com o levantamento prévio de controles internos, começa a etapa de análise dos riscos com base nos critérios pré-definidos de **probabilidade** de ocorrência, **severidade** das consequências, e **relevância** do ativo, processo ou atividade.

Conforme definido na Política de Gestão de Riscos, toda a etapa de análise de riscos deverá ser conduzida pela equipe do projeto de levantamento de riscos e baseada nos **julgamentos** que serão realizados pelos **gestores dos riscos** identificados. O documento base para essa etapa é a **Matriz de Análise e Avaliação de Riscos** (ver Anexo III). O produto final da análise e avaliação de riscos será o **Relatório de Avaliação de Riscos** (ver Anexo IV).

QUADRO 09
EXEMPLO DE MATRIZ DE ANÁLISE DE RISCOS (CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIO)

ATIVO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	RELEVÂNCIA	PROBABILIDADE	SEVERIDADE
Fundação	Deslocamento de solo adjacente à obra com impacto em estrutura construída	Falha na contenção e drenagem de solo adjacente	Dano físico irreparável; responsabilização civil e penal da empresa; despesas elevadas com indenização	5 - Muito Alta	2 - Baixa	5 - Muito Alta
Alvenaria	Rachaduras significativas em paredes	Falha de projeto em relação à carga sustentada pelas paredes	Retrabalho na derrubada e reconstrução de paredes; comprometimento de outras etapas da obra	4 - Alta	3 - Média	4 - Alta
Revestimento	Infiltrações em paredes	Inadequação no projeto de vedação de paredes externas	Retrabalho para vedação adequada; atraso no cronograma da obra	3 - Média	4 - Alta	3 - Média
Pintura	Descascamento de tinta das paredes internas	Má preparação inicial da parede	Retrabalho para preparação adequada da parece; má qualidade do ambiente	3 - Média	3 - Média	2 - Baixa

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

### 4.5.1 ANÁLISE DE CONTROLES EXISTENTES

A existência de controles já aplicados pressupõe que os níveis de probabilidade e de severidade dos riscos sejam menores do que se não existissem controles. Nesse momento, ainda não se realiza uma análise aprofundada da eficácia dos controles aplicados, apenas constata-se a existência de controles com o intuito de ajudar no processo de análise e

avaliação dos riscos. A eficácia e suficiência dos controles será objeto de estudo mais detalhado na fase de **Tratamento dos Riscos**.

Os controles são ferramentas extensamente utilizadas na mitigação de riscos. Sua avaliação pode ser realizada na forma de autoavaliação ou revisão independente, e é fundamental que tenha a participação do gestor e dos colaboradores responsáveis pela execução do controle para que a avaliação quanto à sua eficácia possa ser o mais fidedigna possível.

Nessa etapa, é importante que a instituição possua o completo mapeamento das áreas de suporte e de negócios, bem como de seus **riscos potenciais** ou **inerentes**, para que possa iniciar a identificação dos controles que os mitigam, e então, concluir sobre a existência de **riscos residuais**. Por definição, o risco residual segue a seguinte equação:



Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

**Riscos residuais**, portanto, são os riscos remanescentes após a aplicação de determinados controles, guardando relação direta com a **eficácia e suficiência desses controles** em sua mitigação. Por definição, os controles podem mitigar dois aspectos dos riscos: a probabilidade de ocorrência e a severidade das consequências.

A seguir serão detalhados os procedimentos de análise dos riscos, levando em consideração os conceitos de aplicação de controles internos e risco residual, para que se chegue ao **nível de risco** que será priorizado para tratamento.

#### 4.5.2 CRITÉRIOS ADOTADOS PARA ANALISAR E AVALIAR RISCOS

No decorrer do processo de gestão de riscos, os mesmos deverão ser analisados e avaliados com base em parâmetros pré-definidos. Tais parâmetros são fundamentais para o processo, pois definem como os riscos serão calculados, demonstrados e define como os riscos devem ser vistos para que se tome a decisão correta em relação ao seu tratamento.

A Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 define que para o cálculo do nível de risco de determinada atividade deverão ser levados em consideração dois parâmetros básicos, que

são a **probabilidade** e a **consequência** da ocorrência do risco para os objetivos organizacionais ou para o processo de negócio avaliado.

A **probabilidade** de ocorrência de determinada situação de risco é verificada por meio de uma estimativa da incerteza se concretizar. Pode-se partir de relatórios e registros de ocorrências pré-existentes e também da avaliação dos controles internos existentes relacionados ao processo ou atividade. A **consequência** da ocorrência do risco pode ser entendida como a relação entre a **severidade** ou impacto do risco para o objetivo organizacional ou para o processo de negócio avaliado, e a **relevância** ou valor que o processo ou ativo (instrumento de gestão) possui para a organização ou para o processo de negócio avaliado.

O **produto** entre probabilidade, severidade e relevância resulta no **nível de risco** existente para cada processo ou instrumento de gestão avaliado. Esse nível de risco será utilizado para que o processo de avaliação dos riscos envolva também a priorização dos riscos que deverão ser tratados pela instituição.

Conforme os parâmetros acima explicados, as matrizes básicas de avaliação dos riscos seguirão as classificações abaixo elencadas:

**TABELA 02**PROBABILIDADE DA OCORRÊNCIA

NÍVEL	DESCRITOR	PROBABILIDADE	
5	Muito Alta	Espera-se que ocorra na maioria das circunstâncias.	
4	Alta	Provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias.	
3	Média	Pode ocorrer em algum momento.	
2	Baixa	Não se espera que ocorra.	
1	Muito Baixa	Poderia ocorrer em circunstâncias excepcionais.	

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

**TABELA 03**SEVERIDADE DA OCORRÊNCIA

NÍVEL	DESCRITOR	SEVERIDADE (IMPACTO)
5	Muito Alto	Impede o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa múltiplas desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em alto grau.
4	Alto	Dificulta o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa grande quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em médio grau.
3	Médio	Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa média quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em baixo grau.

2	Baixo	Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa pequena quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou não leva a responsabilização do gestor por ato de improbidade.		
1	Muito Baixo	Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou execução do processo associado; e/ou causa quantidad insignificante de desconformidades com a legislação vigente; e/o não leva a responsabilização do gestor por ato de improbidade.		

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

#### **TABELA 04** RELEVÂNCIA DO ATIVO

NÍVEL	DESCRITOR	RELEVÂNCIA		
5	Muito Alta	São ativos essenciais para o alcance do objetivo organizacional ou execução do processo de negócio associado.		
4	Alta	São ativos muito importantes para o alcance do objetivo organizacional ou execução do processo de negócio associado.		
3	Média	São ativos importantes para o alcance do objetivo organizacional ou execução do processo de negócio associado.		
2	Ваіха	São ativos pouco importantes para o alcance do objetivo organizacional ou execução do processo de negócio associado.		
1	Muito Baixa	São ativos irrelevantes para o alcance do objetivo organizacional ou execução do processo de negócio associado.		

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

A aplicação dos critérios de riscos definidos será parte essencial ao processo de análise e avaliação dos riscos identificados, pois fornece parâmetros para que se classifiquem os riscos conforme suas características de probabilidade e consequência.

#### 4.5.2 ANÁLISE DA RELEVÂNCIA DO ATIVO

A determinação da relevância do ativo se dá quanto ao nível de importância que determinado processo ou atividade em análise possui em relação aos objetivos organizacionais ou ao processo superior em que se relacionam.

Para fins deste Manual, será aplicada escala de 1 a 5, sendo 1 relevância "Muito Baixa" e 5 relevância "Muito Alta". Cada ponto dessa escala define se o ativo, processo ou atividade é **essencial**, **muito importante**, **importante**, **pouco importante** ou **irrelevante**.

Diz-se que um ativo é essencial quando sem ele não há como realizar determinada atividade, havendo uma paralisação completa do processo. Um ativo muito importante não paralisa o processo se não ocorrer de forma satisfatória, porém compromete de forma significativa o resultado final do processo. Um ativo importante não paralisa o processo e um eventual problema pode causar um prejuízo moderado ao resultado final do processo ou atividade. Um ativo pouco importante, além de não paralisar o processo causa apenas um

pequeno desvio ao resultado final do processo ou atividade, sem comprometer o resultado final. Já um ativo **irrelevante** existe por mera formalidade em determinado processo, porém algum desvio no seu funcionamento ou execução é perfeitamente aceitável, não causando prejuízos ao resultado final do processo ou atividade.

**Exemplo 01**: Classificação dos ativos que compõem o processo de pintura de uma parede:

ATIVO	IMPORTÂNCIA	RELEVÂNCIA
Tinta	Essencial	5 - Muito Alta
Pincel	Muito Importante	4 - Alta
Brocha	Importante	3 - Média
Estopa de Limpeza	Pouco Importante	2 - Baixa
Jornal	Irrelevante	1 - Muito Baixa

Exemplo 02: Classificação dos ativos que compõem o processo de construção de um prédio:

ATIVO	IMPORTÂNCIA	RELEVÂNCIA
Fundação	Essencial	5 - Muito Alta
Estrutura	Essencial	5 - Muito Alta
Alvenaria	lvenaria Muito Importante	
Revestimento	Importante	3 - Média
Pintura	Importante	3 - Média
Decoração	Pouco Importante	2 - Baixa
Inauguração	Irrelevante	1 - Muito Baixa

#### 4.5.3 ANÁLISE DA PROBABILIDADE DA OCORRÊNCIA

A probabilidade da ocorrência de um evento de risco pode ser analisada com base em dois parâmetros: ocorrência de eventos passados e existência de controles internos para mitigação do risco. É um dos elementos de análise e avaliação de riscos que sofre influência direta da existência e suficiência de controles internos aplicados na estratégia de resposta aos riscos, portanto será alvo de avaliação contínua após a implementação do Plano de Tratamento de Riscos (ver Anexo VI).

Pela própria natureza do risco (efeito da incerteza nos objetivos), a probabilidade não necessariamente será exata, mas sim estimada em relação ao número de vezes que determinado evento de risco pode ocorrer.

Para fins deste Manual, será aplicada escala de 1 a 5, sendo 1 probabilidade "Muito Baixa" e 5 probabilidade "Muito Alta".

Se um risco ocorrer na maioria das circunstâncias, então a probabilidade é classificada como "Muito Alta". Um risco com probabilidade "Alta" é aquele que possivelmente ocorrerá na maioria das vezes. Quando o risco ocorrer em algum momento, mas não na maioria das vezes, ele é classificado como de probabilidade "Média". Riscos que

**não se espera que ocorram** ou que só ocorreriam em **circunstâncias excepcionais** são classificados como de probabilidade "Baixa" e "Muito Baixa" respectivamente.

Exemplo: Estimativa de probabilidade dos riscos envolvidos na administração de um edifício residencial

PROCESSO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE
Entrada e saída de pessoas	Entrada de pessoa suspeita	Inexistência de procedimento de identificação	Roubo ou furto de bens comuns e bens particulares	4 - Alta
Entrada e saída de veículos	Colisão de portão eletrônico com veículo	Falta de sensor de presença de objetos	Prejuízo financeiro ao condomínio	4 - Alta
Manutenção preventiva e corretiva de elevadores	Paralisação do elevador de serviço por longo período	Contratação de empresa pouco qualificada para a prestação do serviço	Sobrecarga de serviço no elevador social; descontentamento de moradores	3 - Média
Manutenção preventiva e corretiva de bomba de água	Baixa qualidade da água bombeada	Falha no procedimento de filtragem da água	Descontentamento de moradores; entupimento de encanamento	2 - Baixa

#### 4.5.4 ANÁLISE DA SEVERIDADE DA OCORRÊNCIA

Para finalizar o processo de análise dos riscos é necessário classificar os riscos identificados de acordo com as **consequências** decorrentes dos eventos e seu **impacto** nos objetivos organizacionais ou para o andamento do processo em análise. A severidade dos riscos também sofre influência direta da **existência e suficiência de controles internos** aplicados no processo de tratamento de riscos, devendo ser objeto de monitoramento e avaliação contínua.

Para fins deste Manual, será aplicada escala de 1 a 5, sendo 1 severidade "Muito Baixa" e 5 severidade "Muito Alta".

A análise de severidade será conduzida pelos seguintes parâmetros: impacto no alcance de objetivos organizacionais, desvio de conformidade com a legislação e as normas vigentes, e possibilidade de responsabilização de gestores e servidores por ato de improbidade.

Um impacto "Muito Alto" é capaz de impedir o alcance de objetivos e levar à responsabilização em alto grau por ato de improbidade; um impacto ou severidade "Alto" não impede o alcance, porém dificulta de maneira significativa o alcance do objetivo e causa grande quantidade de desconformidades com a legislação vigente; um impacto "Médio" não compromete o alcance do objetivo organizacional, porém pode levar à responsabilização do gestor em baixo grau; já o impacto "Baixo" e o "Muito Baixo" não comprometem os objetivos organizacionais e não levam à responsabilização do gestor, podendo causar alguma desconformidade com a legislação em grau baixo ou insignificante.



### PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO

#### ANEXO DA PORTARIA PRESI № 1068/2015

Exemplo: Classificação da severidade das consequências dos riscos no processo de contratações públicas

PROCESSO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	SEVERIDADE
Termo de Referência	Termo de referência insuficiente ou com requisitos inadequados	Falta de padronização de requisitos para contratações com objetos correlatos	Dificuldade em escolher a proposta mais vantajosa para a Administração; desperdício de recursos públicos	4 - Alta
Minuta do Edital	Alto número de impugnações do edital	Requisitos da contratação sem a clareza necessária ou com regras que excedem as disposições legais	Atraso no processo de contratações; não atendimento das necessidades institucionais	4 - Alta
Pregão Eletrônico	Pouca redução dos preços durante a fase competitiva que ocorre após o disparo do tempo aleatório	Licitantes ofertam lances muito próximos do menor lance	Contratação por valor maior que o que poderia ter sido contratado	3 - Média
Execução Contratual	Inadimplemento de obrigações trabalhistas e previdenciárias pela contratada	Falha na conferência da documentação de regularidade trabalhista e previdenciária da contratada; não retenção de encargos trabalhistas e previdenciários	Responsabilização subsidiária ou solidária da Administração; descontinuidade dos serviços por motivo de greve ou paralisação	5 - Muito Alta

### 4.6 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Finalizada a classificação dos eventos de risco quanto à relevância do ativo, à probabilidade de ocorrência e à severidade do impacto, é necessário avaliar os riscos em relação ao seu nível. Essa etapa faz uso da compreensão dos riscos, obtida através da análise, para a tomada de decisões sobre a **priorização** de futuras ações que serão tomadas para **eliminar ou reduzir** a ocorrência e o impacto dos riscos identificados.

Cabe ressaltar que conforme definido na Política de Gestão de Riscos, toda a etapa de avaliação de riscos deverá ser conduzida pela equipe do projeto de levantamento de riscos e baseada nos julgamentos que serão realizados pelos gestores dos riscos identificados. Os documentos base para essa etapa são a Matriz de Análise e Avaliação de Riscos (ver Anexo III) e a Matriz de Priorização de Riscos (ver Anexo V). O produto final da análise e avaliação de riscos será o Relatório de Avaliação de Riscos (ver Anexo IV).

#### 4.6.1 CALCULANDO O NÍVEL DE RISCO

Para cálculo do nível do risco (ou P.S.R) devem ser consideradas as três variáveis de análise, a saber: **probabilidade** (P), **severidade** (S) e **relevância** (R). O cálculo do P.S.R consiste no produto entre as variáveis que devem ter valores de acordo com a definição de suas matrizes de risco.

FIGURA 09
CÁLCULO DO NÍVEL DE RISCO (P.S.R)

Severidade
(P)

Relevância
(R)

Nível de Risco
(P.S.R)

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

Aos valores encontrados serão aplicados os critérios de avaliação de riscos definidos neste Manual, chegando-se ao **nível do risco**. Os níveis de risco obedecerão ao resultado do produto das variáveis, podendo gerar valores que vão de 1 a 125. A tabela a seguir detalha cada nível de riscos:

**TABELA 05** NÍVEL DE RISCO

ESCALA	DESCRITOR	NÍVEL DE RISCO
60 A 125	Ινιιτο Δίτο	São riscos inaceitáveis, e os responsáveis devem ser orientados para que os evitem ou reduzam imediatamente.
32 A 50	ΔITΩ	São riscos inaceitáveis, e os responsáveis devem ser orientados para pelo menos reduzi-los e controlá-los.



18 A 30		São riscos que podem ser aceitáveis após revisão e confirmação dos responsáveis, contudo a aceitação do risco deve ser feita por meios formais.
8 A 16	Ваіхо	São riscos que podem ser aceitáveis após revisão e confirmação responsáveis.
1 A 6	Muito Baixo	São riscos aceitáveis e devem ser informados aos gestores dos ativos.

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

O quadro abaixo exemplifica como se dá o cálculo do nível de risco baseado nos parâmetros atribuídos na etapa de análise dos riscos (relevância, probabilidade e severidade) em um determinado processo de trabalho:

**QUADRO 10**EXEMPLO DE MATRIZ DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS

PROCESSO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	RELEVÂNCIA	PROBABILIDADE	SEVERIDADE	P.S.R	NÍVEL DE RISCO
Fundação	Derrocamento de solo adjacente à obra	Erro no cálculo de fundação	Dano físico irreparável em moradores; despesas elevadas com indenização	5 - Muito Alta	2 - Baixa	5 - Muito Alta	5 x 2 x 5 = 50	Alto
Estrutura	Queda de parte da estrutura da obra		Atraso no cronograma da obra; dano físico irreparável em trabalhadores	5 - Muito Alta	2 - Baixa	5 - Muito Alta	5 x 2 x 5 = 50	Alto
Alvenaria	Rachaduras significativas em paredes	Falha de projeto em relação à carga sustentada pelas paredes	Retrabalho na derrubada e reconstrução de paredes; comprometimento de outras etapas da obra	4 - Alta	3 - Média	4 - Alta	4 x 3 x 4 = 48	Alto
Revestimento	Infiltrações em paredes	Inadequação no projeto de vedação de paredes externas	Retrabalho para vedação adequada; atraso no cronograma da obra	3 - Média	3 - Média	3 - Média	3 x 3 x 3 = 27	Médio
Pintura	Descascamento de tinta das paredes internas	Má preparação inicial da parede	Retrabalho para preparação adequada da parede; má qualidade do ambiente	3 - Média	2 - Baixa	2 - Baixa	3 x 2 x 2 = 12	Ваіхо

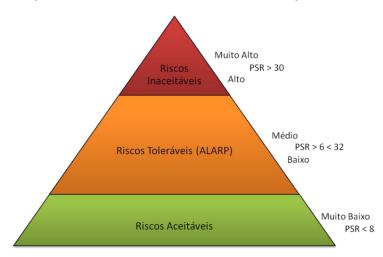
Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

Após o cálculo do nível de risco, e conforme o seu enquadramento, os riscos terão seu tratamento priorizado levando em consideração a **tolerância ao risco** da organização. Essa priorização de riscos envolve uma classificação dos riscos em: **riscos intoleráveis ou inaceitáveis**, **riscos toleráveis até o limite máximo possível (ALARP)** e **riscos aceitáveis**.

A princípio, a estratégia padrão de resposta aos riscos deverá seguir a classificação abaixo:

- Riscos Inaceitáveis: deverão ser priorizados quanto ao tratamento, adotando-se as estratégias de evitar ou mitigar, não havendo necessidade de se analisar o custo-benefício da aplicação de controles, pois as consequências da ocorrência dos eventos de risco suplantam os custos envolvidos no controle;
- Riscos Toleráveis: podem ser priorizados quanto ao tratamento, adotando-se as estratégias de mitigar ou compartilhar, porém devem passar por análise de custo-benefício quanto à necessidade de aplicação de controles, tomando como diretriz reduzir os níveis de risco ao máximo possível sem altos custos;
- Riscos Aceitáveis: são riscos que a princípio são aceitos pelo gestor, não havendo necessidade de tratamento imediato, devendo apenas ser reconhecidos e monitorados quanto às ocorrências e possíveis consequências, sobretudo para se evitar efeitos cumulativos com outros riscos.

**FIGURA 10**REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA TOLERÂNCIA AO RISCO E RELAÇÃO COM NÍVES DE RISCO



Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

#### 4.6.2 PRIORIZANDO O TRATAMENTO DE RISCOS

Dar uma resposta ao risco encontrado envolve decidir se o risco vai ser tratado ou não, promovendo a **priorização de tratamento dos riscos**. Cabe ressaltar que a responsabilidade pela definição da estratégia de resposta aos riscos e a consequente priorização de tratamentos desses riscos é atribuída na Política de Gestão de Riscos do TRT8 aos **gestores de riscos**. A estratégia de resposta ao risco adotada pelo TRT8 é composta pelas opções **evitar**, **mitigar**, **compartilhar**, **aceitar** e **assumir** os riscos, descritas no quadro abaixo:



## QUADRO 11 ESTRATÉGIA DE RESPOSTA AOS RISCOS

RESPOSTA AO RISCO	DESCRIÇÃO
Evitar	Inclui basicamente a descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de um software, a alienação de um equipamento ou a extinção de uma divisão ou processo de trabalho.
Mitigar	São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos. Tipicamente, esse procedimento abrange qualquer uma das centenas de decisões do negócio no dia a dia.
Compartilhar	Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. As técnicas comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro, a terceirização de uma atividade e outras.
Aceitar	Quando o nível de risco for baixo ou muito baixo, o risco residual não justifica a implementação de novos controles para mitigá-lo, em uma análise da relação de custo e benefício. Portanto, nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos, podendo ser aceitos pelo gestor.
Assumir	Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos, porque o gestor do risco decide aceitar riscos altos e muito altos em prol de outro benefício.

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

Conhecendo os riscos envolvidos em suas áreas de atuação e o resultado da análise e avaliação dos riscos, cada gestor deve levar ainda em consideração o **nível de apetite e tolerância ao risco** que a Alta Administração e o sistema de governança institucional considerem pertinentes a cada processo de trabalho, e com isso basear sua decisão sobre o tratamento dos riscos, conforme o padrão de apetite ao risco visualizado na Figura 10.

QUADRO 12
EXEMPLO DE MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE RISCOS (CONSTRUÇÃO DE PRÉDIO)

PROCESSO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	NÍVEL DE RISCO	RESPOSTA AO RISCO
Fundação	Derrocamento de solo adjacente à obra	Erro no cálculo de fundação	Dano físico irreparável em moradores; despesas elevadas com indenização	Alto	Mitigar
Estrutura	Queda de parte da estrutura da obra	Falha no cálculo e especificação de vigas de sustentação	Atraso no cronograma da obra; dano físico irreparável em trabalhadores	Alto	Mitigar
Alvenaria	Rachaduras significativas em paredes	Falha de projeto em relação à carga sustentada pelas paredes	Retrabalho na derrubada e reconstrução de paredes; comprometimento de outras etapas da obra	Alto	Mitigar
Revestimento	Infiltrações em paredes	Inadequação no projeto de vedação de paredes externas	Retrabalho para vedação adequada; atraso no cronograma da obra	Médio	Mitigar
Pintura	Descascamento de tinta das paredes internas	Má preparação inicial da parede	Retrabalho para preparação adequada da parede; má qualidade do ambiente	Baixo	Aceitar

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

#### 4.7 TRATAMENTO DOS RISCOS

Após a avaliação, a definição da estratégia de resposta e a priorização de tratamento dos riscos, faz-se necessário o detalhamento do tratamento dos riscos. Essa etapa será responsável pela seleção e implementação de uma ou mais ações de tratamento para modificar os níveis de riscos.

A materialização do tratamento de riscos é o **Plano de Tratamento de Riscos** (ver Anexo VI). Contudo, antes de se escrever tal documento, primeiro é necessário decidir quais controles precisam ser implementados, correlacionando as opções de mitigação e controles com cada risco priorizado. Os controles internos precisam ser **reavaliados** quanto à eficácia e suficiência, e com base nessa avaliação os gestores de riscos irão definir os **controles internos** que devem ser **aperfeiçoados** ou **adicionados** no tratamento.

As perguntas que devem ser respondidas na reanálise dos controles internos são basicamente:

- Os controles existentes são capazes de tratar adequadamente o risco, de modo que ele seja controlado a um nível que seja tolerável?
- Na prática, os controles estão operando na forma pretendida e pode ser demonstrado que são eficazes quando requerido?

Para contribuir com o processo de análise sobre a eficácia e suficiência dos controles, é necessário haver uma distinção acerca dos diversos tipos de controles internos. Conceitualmente, os controles internos podem ser classificados:

### a) Pelo impacto na mitigação de riscos:

- Primário: é aquele constituído de atividades ou tarefas realizadas que são particularmente críticas para a mitigação do risco associado, proveem garantia razoável de que os objetivos serão atingidos, por meio da redução do risco de um resultado indesejado a um nível aceitável.
- Secundário: é considerado não tão importante em relação a sua contribuição para a mitigação do risco em questão, não são totalmente confiáveis do ponto de vista de efetividade, sendo frequentemente associado a controles corretivos ou compensatórios.

#### b) Por sua natureza de identificação:

• **Preventivo**: projetado com a finalidade de evitar a ocorrência de erros, desperdícios ou irregularidades; atua sobre a probabilidade da ocorrência.

- **Detectivo**: projetado para detectar erros, desperdícios ou irregularidades, no momento em que eles ocorrem, permitindo a adoção de medidas tempestivas de correção; atua sobre a probabilidade e a severidade da ocorrência do risco.
- **Corretivo ou Compensatório**: projetado para detectar erros, desperdícios ou irregularidades depois que já tenham acontecidos, permitindo a adoção posterior de ações corretivas; atua sobre a severidade da ocorrência do risco.
- c) Pelo modo de processamento:
  - Automatizado: processado por sistema informatizado;
  - Não automatizado: processado manualmente ou por planilhas.
- d) Por sua periodicidade ou frequência:
  - Anual: por exemplo, inventário anual de bens patrimoniais;
  - **Trimestral**: por exemplo, a fiscalização por amostragem de documentação relativa a contratos de terceirização de mão-de-obra;
  - Mensal: por exemplo, a aprovação de relatórios de atividades do mês;
  - Diária: podendo ser uma vez ou muitas vezes ao dia; por exemplo, o controle de consumo de combustível da frota de veículos, os resultados de vistoria diária realizada pela unidade de segurança patrimonial;
  - Eventual ou sob demanda: por exemplo, aprovação de relatórios de viagem.

### 4.7.1 PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS

Reanalisados os controles e definidos quais serão utilizados no tratamento dos riscos priorizados, é necessário elaborar o **Plano de Tratamento dos Riscos** (ver Anexo VII). Para começar a pensar sobre o plano, o mais simples é visualizá-lo como um **plano de ação** onde são especificados: **quais** controles deverão ser aperfeiçoados, desenvolvidos e implementados, **quem** será o responsável por eles, e **quais** são os prazos e recursos (i.e. financeiros e humanos) requeridos.

O Plano de Tratamento de Riscos é o ponto onde a teoria de gestão de riscos se encerra, e a realidade organizacional começa. Um bom processo de avaliação e de tratamento de riscos produzirá um plano de ação muito útil para a mitigação de riscos visando o alcance dos objetivos organizacionais e a conformidade com a legislação e estrutura normativa vigente.



## PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO

#### ANEXO DA PORTARIA PRESI № 1068/2015

## QUADRO 13 EXEMPLO DE PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS (CONSTRUÇÃO DE PRÉDIO)

EVENTO DE RISCO	CONTROLES	DESCRIÇÃO	GESTOR DO CONTROLE	PRAZO	MONITORAMENTO	NÍVEL DE RISCO PRETENDIDO
Derrocamento de solo adjacente à	1. Projeto de fundação validado por engenheiro sênior	Todos os projetos de fundação de obras, antes do início dos trabalhos, deverão ser revisados por engenheiro sênior pertencente à organização ou contratado para tal	Chefe da Seção de Engenharia	90 dias	Relatórios de revisão dos projetos submetidos ao Chefe da Divisão de Engenharia Registro de ocorrência do evento com periodicidade mensal	Atual <mark>Alto</mark>
obra	drenagem implementação e So		Chefe da Seção de Engenharia	60 dias	Relatório de acompanhamento de obra quinzenal submetidos ao Chefe da Divisão de Engenharia Registro de ocorrência do evento com periodicidade semanal	Pretendido <mark>Baixo</mark>
Rachaduras significativas	1. Projeto estrutural validado por engenheiro sênior	estruturais de obras deverão ser revisados por engenheiro sênior pertencente à organização ou contratado para do do do do su contratado para do do do do do do su su contratado para do do do do do do do su		Relatórios de revisão dos projetos submetidos ao Chefe da Divisão de Engenharia Registro de ocorrência do evento com periodicidade mensal	Atual <mark>Alto</mark>	
em paredes	2. Contratação de tecnologista de concreto	Contratar tecnologista de concreto para elaborar e controlar o traço do concreto em função da região da obra	Chefe da Seção de Projetos de Engenharia	45 dias	Relatório de atividades do tecnologista submetido ao Chefe da Divisão de Engenharia Registro de ocorrência do evento com periodicidade semanal	Pretendido <mark>Baixo</mark>
Infiltrações em paredes	1. Testes de umidade realizados após a "cura" das paredes	Realizar testes de umidade por meio de aplicação direta de água nas paredes após o prazo mínimo de "cura"	Encarregado de Obra	30 dias	Resultados dos testes devem ser submetidos ao Chefe da Seção de Engenharia Registro de ocorrência do evento com periodicidade semanal	Atual <mark>Médio</mark> Pretendido Baixo

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

### a) Identificação e descrição dos controles

Os controles escolhidos serão enumerados no Plano de Tratamento de Riscos e deverão ser descritos com nível de detalhe básico, no intuito de orientar o gestor do controle acerca do que precisa ser realizado para a efetiva aplicação do controle.

Convém ainda que se estabeleça um código de referência para cada controle para habilitar consultas na estrutura de controles. Como um controle pode normalmente mitigar mais de um risco, consultas de riscos mitigados por controle podem ser muito úteis ao se considerar uma alteração na estrutura de controles.

Exemplo: Controle do processo de aquisições e contratações

CONTROLE	DESCRIÇÃO
PRESI.CTRL.001 — Instituição de Comitê de Direção Estratégica	Alta administração institui comitê de direção estratégica, políticas e acompanhamento da gestão institucional, incluindo entre suas atribuições a priorização e o acompanhamento das aquisições (do processo) que instrumentalizam a implementação das ações organizacionais que geram maior valor para a sociedade.

### b) Definição do gestor do controle

É necessário atribuir responsabilidades pelo desenvolvimento e implementação dos controles escolhidos. Cabe lembrar que controlar é acompanhar o desenvolvimento de um processo, atividade ou tarefa rumo ao objetivo estabelecido. O gestor do controle se difere do gestor do risco, pois esse é o responsável imediato pelas consequências advindas da ocorrência do evento de risco, já aquele tem responsabilidade pela mitigação dos riscos estabelecendo e aplicando controles internos, sob a supervisão do gestor do risco.

Exemplo: Controle do processo de aquisições e contratações

CONTROLE	DESCRIÇÃO	GESTOR DO CONTROLE
DIGEF.CTRL.001 – Controle de Vigências dos Contratos	Estabelecer procedimento, de preferência automatizado, para controle da vigência de contratos administrativos	

### c) Determinação de prazo

Conforme a natureza de plano de ação do Plano de Tratamento de Riscos, além de definir o que deve ser feito e quem deve realizar, é necessário se estabelecer um prazo razoável para a efetiva implementação e aplicação dos controles internos escolhidos. Esse prazo deve ser acordado entre o gestor do risco e o gestor do controle, levando em consideração o tempo necessário para desenhar o controle ou aperfeiçoá-lo, e o tempo para teste do controle na prática visando aferir sua eficácia.

Exemplo: Controle do processo de aquisições e contratações

CONTROLE	DESCRIÇÃO	GESTOR DO CONTROLE	PRAZO
	Estabelecer procedimento, de preferência automatizado, para controle da vigência de contratos administrativos	Chefe da Divisão de Gestão e Fiscalização de Contratos e Convênios	90 dias

### d) Definição das formas de monitoramento

As ações estabelecidas no Plano devem ser monitoradas constantemente, devendo ser previstos os encaminhamentos e documentos necessários, além da periodicidade do monitoramento.

Exemplo: Controle do processo de aquisições e contratações

CONTROLE	DESCRIÇÃO	GESTOR DO CONTROLE	PRAZO	MONITORAMENTO
DIGEF.CTRL.001 – Controle de Vigências dos Contratos	Estabelecer procedimento, de preferência automatizado, para controle da vigência de contratos administrativos	Chefe da Divisão de Gestão e Fiscalização de Contratos e Convênios	90 dias	Relatório de levantamento de contratos por vigência a ser encaminhado à Diretoria-Geral Registro de ocorrência do evento com periodicidade mensal

### e) Nível de risco pretendido

Conforme os controles definidos, espera-se que ao longo do tempo a probabilidade de ocorrência e a severidade das consequências sejam alteradas. Como elemento final do Plano de Tratamento de Riscos é necessário registrar qual nível de risco se pretende atingir após a efetiva implementação e aplicação dos controles internos.

Exemplo: Controle do processo de aquisições e contratações

CONTROLE	DESCRIÇÃO	GESTOR DO CONTROLE	PRAZO	MONITORAMENTO	NÍVEL DE RISCO PRETENDIDO
DIGEF.CTRL.001  - Controle de Vigências dos Contratos	Estabelecer procedimento, de preferência automatizado, para controle da vigência de contratos administrativos	Chefe da Divisão de Gestão e Fiscalização de Contratos e Convênios	90 dias	Relatório de levantamento de contratos por vigência a ser encaminhado à Diretoria-Geral Registro de ocorrência do evento com periodicidade mensal	Atual <mark>Alto</mark> Pretendido <mark>Baixo</mark>

### 4.8 COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Considerada um dos pontos-chaves para o sucesso da gestão de riscos, a comunicação e consulta é a etapa responsável pela manutenção de um fluxo regular e constante de informações com as partes interessadas, ocorrendo de forma concomitante durante todas as fases do processo de gestão de riscos. O gerenciamento das comunicações inclui os processos necessários para assegurar que as informações sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

Desenvolver um **Plano de Comunicação e Consulta** (ver Anexo VII) eficaz é essencial no processo de gestão de riscos, devendo estar presente no plano todas as atividades de comunicação necessárias em todas as fases do processo. A utilização de ferramentas e técnicas adequadas tem como principal objetivo proporcionar boa resposta aos riscos e consequentemente fornecer maior segurança ao funcionamento dos processos.

QUADRO 14
EXEMPLO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO E CONSULTA (RISCOS ESTRATÉGICOS)

PARTES	COMUNI- CADOR	AUTOR DA MENSAGEM	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO	CONTEÚDO DA MENSAGEM	MEIO DE COMUNICAÇÃO	PRAZO/DATA/ INÍCIO	FREQUÊNCIA
Presidência do Tribunal	Diretor de Secretaria	Gerente do	Atualizar o andamento das etapas do projeto	Demonstrar o cronograma físico- financeiro do projeto, evidenciando as etapas concluídas, as que estão em andamento e as que estejam atrasadas	Sistema GP-Web; Relatório Gerencial	30/09/2015	Mensal (Toda última sexta- feira do mês)
Gestores de Riscos do Processo XYZ	Gerente do Projeto	Analista de Riscos	Promover a análise dos riscos identificados	Convocar os gestores de riscos para a etapa de análise dos riscos identificados, visando apurar o nível de risco	Convite em Agenda Eletrônica	30/10/2015	Única (apenas na data indicada)
CSJT	Presidente		levantamento dos riscos estratégicos	Demonstração dos riscos identificados, bem como sua análise e avaliação	Ofício; Relatório de Avaliação de Riscos	30/11/2015	Única (apenas na data indicada)

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

Dentre as atividades, as ferramentas e as técnicas de comunicação que deverão constar no Plano, destaca-se:

### a) Público-alvo das ações de comunicação:

O público-alvo será todas as partes interessadas e envolvidas que foram identificadas ainda na etapa de **Elaboração do Contexto**. No âmbito do TRT8 pode-se citar como exemplos de partes interessadas: Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), Tribunal de Contas da União (TCU), Comissões de Orçamento de 1º e 2º Graus e de Informática, Associação de Magistrados, Sindicato de Servidores etc. Entre partes envolvidas podem estar magistrados, servidores, gestores estratégicos e demais colaboradores.

### b) Tipos de informação

Durante a execução do processo de avaliação e tratamento de riscos, todas as etapas e atividades deverão ser devidamente comunicadas, seja às partes interessadas bem como às partes envolvidas. Tipos de informação que pode ser geradas no processo: relatórios, quadros, tabelas, inventários, matrizes de análise e avaliação, planos, planilhas de registro, ofícios e outros comunicados internos e externos, boletins de informação (notícias), convites em agenda eletrônica, formulários físicos e eletrônicos etc.

### c) Procedimentos de comunicação

A comunicação poderá realizada por meio de ferramentas de apoio como agenda eletrônica, correio eletrônico e comunicação instantânea, divulgação de informações no portal do Tribunal, por informações e despachos em processos administrativos, por meio de ferramenta de gerenciamento de projetos, por meio de entrevistas, reuniões, documentos formais de comunicação interna e externa (ofícios, memorandos, portarias, atos etc.).

### d) Periodicidade da comunicação

A periodicidade da comunicação (frequência) está diretamente relacionada com o tipo de informação divulgada. A comunicação pode funcionar como ferramenta de decisão, como prestação de contas, como ferramenta de transparência, como ferramenta divulgação de eventos etc. Cada utilização deve possuir periodicidade que gere valor ao processo e garanta a tempestividade da comunicação. Exemplo, quanto ao andamento de projetos de avaliação e tratamento de riscos, haverá comunicação sempre que cada etapa for concluída; boletins de informação poderão ser divulgados semanalmente ou mensalmente etc.

RISCOS

Magistrados e servidores

Manual

Resultados Partes interessadas

Relatórios do Projeto

Riscos

Riscos

Política

Resultados Partes interessadas

Relatórios do Projeto

Partes envolvidas

**FIGURA 11**COMUNICAÇÃO EM GESTÃO DE RISCOS

Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

### 4.9 MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

Por fim, o processo de gestão de riscos deverá ser constantemente controlado e avaliado. Fazendo um paralelo com o ciclo PDCA<sup>8</sup>, depois de planejada e executada a avaliação e tratamento dos riscos, durante sua execução deverá haver controle e ao final de cada ciclo de gestão de riscos deverá haver uma avaliação sobre o que deu certo e o deu errado, visando adoção de medidas que corrijam os desvios em um próximo ciclo de gestão de riscos.

A etapa de monitoramento e análise crítica transcorre entre todas as demais etapas do processo de gestão de riscos e concerne na verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação de risco, realizadas de forma contínua, a fim de determinar a adequação, suficiência e eficácia dos controles internos para atingir os objetivos estabelecidos.

Como instrumentos de monitoramento e análise crítica que poderão ser utilizados destacam-se abaixo:

### a) Acompanhamento de Riscos por Indicadores:

Poderão ser elaborados indicadores baseados nos eventos de riscos, o registro de ocorrências, a eficácia de controles internos e a eficácia do tratamento de riscos. Dentre os indicadores que poderão ser elaborados pode-se citar o nível de risco por ativo, ou seja, a quantidade de risco envolvida em determinado processo de trabalho, ou em um ambiente.

#### b) Reavaliação de Riscos:

Pela própria natureza dos ambientes (internos ou externos), a incerteza não é permanente, podendo sofrer oscilações ao longo do tempo. Por isso, os níveis de risco devem ser periodicamente reavaliados, seja em decorrência do encerramento dos prazos previstos nos planos de tratamento, seja pela superveniência de fatores que afetem os processo de trabalho e demais ativos da organização.

#### c) Auditorias Baseadas em Riscos

As unidades de auditoria e controle interno da organização têm como responsabilidade avaliar o processo de gestão de riscos bem como levantar a suficiência e eficácia de controles internos. Para tanto, é necessário que as ações de auditoria sejam executadas com base nos riscos já identificados. Tal atividade consiste em uma das principais ferramentas de monitoramento e avaliação crítica do processo de gestão de riscos de uma organização, e visa apurar os seguintes aspectos:

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> PDCA, acrônimo para "Plan, Do, Check and Act", que em português poderia ser traduzido (com adaptações) para "Planejar, Executar, Controlar e Corrigir", é ferramenta básica de gestão que resume as funções do processo gerencial, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos, projetos e demais atividades.

- Os processos de gestão de riscos colocados em prática na organização (abrangendo todos os níveis da organização) estão operando conforme o planejado;
- Tais processos de gestão de riscos têm uma sólida estrutura (framework);
- As respostas que os gestores têm dado aos riscos são adequadas e eficazes na redução desses riscos a um nível aceitável para a Alta Administração;
- Existe uma estrutura sólida de controles para mitigar suficientemente os riscos que os gestores desejam tratar.

#### d) Revisão da Política de Gestão de Riscos e do Manual de Gestão de Riscos

A gestão de riscos nas organizações apresenta diversos graus de maturidade; conforme a evolução dos processos internos de gestão de riscos pode ser necessárias atualizações nas diretrizes e normas aplicáveis, isso implica em possíveis revisões da Política e no Manual de Gestão de Riscos. Revisar diretrizes e normas também é parte do processo de analise crítica do processo de gestão de riscos, e visa garantir que as regras aplicáveis ao gerenciamento de riscos esteja sempre atuais e condizentes com a realidade organizacional.

### e) Revisão do Apetite e da Tolerância aos Riscos

Outro aspecto que pode ser revisado de acordo com os níveis de maturidade em gerenciamento de riscos da cada organização é seu apetite e tolerância aos riscos. O apetite ou tolerância aos riscos determinado que grau de exposição aos riscos cada organização está disposta a enfrentar, definindo o padrão de respostas aos riscos que cada gestor deve seguir. À medida que a maturidade na aplicação de controles para mitigação de riscos avança o apetite ao risco pode ser revisado, fazendo parte também do processo de análise crítica.

## 4.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Anexos I a VII apresentam os documentos básicos que deverão ser utilizados no processo de gestão de riscos no âmbito do TRT8. A Coordenadoria de Gestão Estratégica, em conjunto com a Coordenadoria de Governança Institucional, é a unidade responsável por atualizar este Manual bem como os documentos padronizados, além de elaborar outros modelos básicos que sejam necessários. As versões atualizadas deste Manual e desses documentos estarão disponíveis no Portal do TRT8, no endereço: www.trt8.jus.br.

## ANEXO I Modelo de Relatório de Contextualização

	GESTÃO DE RISCOS						
Tribunal Regional do Trabalho da 8º Região PA/AP	RELATÓRIO DE CONTEXTUALIZAÇÃO	Página XX de XX					
OBJETO: << IDENTIFICAR	O OBJETO QUE SERÁ AVALIADO QUANTO AOS RISCOS >>						

#### 1. PAPEL DO PROCESSO NA ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL

<< Identificar de que forma o processo que está sendo analisado quanto aos riscos contribui para o alcance dos objetivos organizacionais definidos no plano estratégico institucional >>

#### 2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

<< Para analisar diretamente os fatores internos e externos que impactam na execução de determinado processo ou atividade, faz-se necessário relacionar esses fatores. A ferramenta mais indicada para relacionar esses fatores é a Matriz SWOT, onde os fatores podem ser classificados como "facilitadores" ou "dificultadores" do processo, estando relacionados à organização (fatores internos) ou ao ambiente de atuação (fatores externos) >>

#### ANÁLISE SWOT

#### Impacto no Processo

	(0	Facilitador	Dificultador
do Fator	Interna (Organização)		
Origem	(in	Facilitador	Dificultador
Ori	<b>Externa</b> (Ambiente)		

#### 3. PARTES INTERESSADAS E ENVOLVIDAS NO PROCESSO

<< Identificar que são as partes interessadas, tanto interna quanto externamente, e as partes envolvidas no processo, no intuito de equilibrar os interesses das partes na execução da atividade e no processo de gerenciamento de riscos >>

PARTES INTERESSADAS							
INTERNAS	<< Enumerar as partes interessadas internas >>						
EXTERNAS	<< Enumerar as partes interessadas externas >>						
PARTES ENVOLVIDAS (I	PARTES ENVOLVIDAS (INTERNAS)						
<< Enumerar as parte.	<< Enumerar as partes envolvidas >>						

#### 4. ANÁLISE E DESENHO DE FLUXOGRAMAS DO PROCESSO

<< Descrever o processo que está sendo avaliado quanto aos riscos, além de levantar todos os ativos envolvidos. Se necessário avaliar as interações do processo com os demais processos da organização >>

#### 5. DEFINIÇÃO DO ESCOPO DA AVALIAÇÃO DE RISCOS

<< Descrever o escopo da avaliação de riscos (quais processos, subprocessos, atividades, tarefas, projetos, sistemas, ambientes terão os riscos avaliados e tratados) >>

## ANEXO II Modelo de Matriz de Identificação de Riscos



## PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO

#### MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

PROCESSO	SUBPROCESSO	GESTOR DO RISCO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLES DE CAUSA	CONTROLES DE CONSEQUÊNCIA

## ANEXO III Modelo de Matriz de Análise e Avaliação de Riscos



## PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO

#### MATRIZ DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS

PROCESSO	SUBPROCESSO	GESTOR DO RISCO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	RELEVÂNCIA	PROBABILIDADE	SEVERIDADE	P.S.R	NÍVEL DO RISCO
		·								

RELEVÂNCIA, PROBABILIDADE E SEVERIDADE: 1 – Muito Baixa, 2 – Baixa, 3 – Média, 4 – Alta, 5 – Muito Alta NÍVEL DE RISCO: 1 – Muito Baixo, 2 – Baixo, 3 – Médio, 4 – Alto, 5 – Muito Alto

## ANEXO IV Modelo de Relatório de Avaliação de Riscos



#### 1. RESUMO DA AVALIAÇÃO DE RISCOS

<< Nesta Seção deverão ser resumidas as informações da etapa de identificação dos riscos, análise e avaliação dos riscos, levando em consideração os objetivos do levantamento, as bases de conhecimento utilizadas e o resultado da identificação (quantidade de riscos, de causas e de consequências). >>

<u>Exemplo</u>: O levantamento de riscos do processo XYZ teve como objetivo mapear as principais fontes de riscos, eventos, causas e consequências que podem vir a comprometer o alcance dos objetivos organizacionais ou gerar desconformidades com a legislação vigente. Para tanto, foram levantadas informações em relatórios de auditoria, em relatórios gerencia que apontassem algum tipo de desvio ocorrido, em documentos gerados no processo, bem como o conhecimento e experiência de pessoas-chave no processo. Com isso, ao todos foram identificados 125 (cento e vinte e cinco) eventos de riscos, 145 (cento e quarenta e cinco) causas e 130 (cento e trinta) consequências.

#### 2. METODOLOGIA ADOTADA

<< Neste campo deverá ser explicada a metodologia adotada para a identificação, análise e avaliação dos riscos. É importante pontuar quais as técnicas utilizadas para a identificação dos riscos, bem como a abrangência do estudo inicial. A forma de cálculo dos parâmetros da análise de riscos e do nível de risco referente à avaliação deve ser citada, porém sem detalhamentos, haja vista se encontrar no Manual de Gestão de Riscos. >>

Exemplo: Na etapa de identificação dos riscos foram utilizadas as técnicas de **brainstorming eletrônico** e de **análise de fluxograma** para mapear as fontes de risco e chegar aos possíveis eventos, bem como suas causas e consequências. Para tanto, a equipe do projeto se reuniu por 5 (cinco) vezes com pessoas-chave no processo analisado, tendo previamente desenhado junto com a unidade de gestão de processos o fluxograma básico do processo e também levantado a base de conhecimento existente. Com os riscos identificados, foram aplicados os critérios definidos no Manual de Gestão de Riscos do TRT8 para classificar a relevância do processo, a probabilidade de ocorrência dos eventos e a severidade do impacto das consequências para os objetivos organizacionais. Com os parâmetros aplicados, foi realizado o cálculo do nível de risco, conforme a metodologia adotada (produto entre os parâmetros e aplicação na faixa de nível de risco).

#### 3. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

#### 3.1. CONTROLES DE RISCO POR ATIVO

<< Nesse campo, devem ser apresentados a quantidade e o percentual de risco por ativo (que podem ser processos, projetos, ambientes etc.), além de um breve comentário sobre as informações prestadas >>

RISCOS POR ATIVO									
ATIVO	QUANTIDADE DE RISCO	PERCENTAGEM							
PROCESSO 01									
PROCESSO 02									
PROCESSO 03									
PROCESSO N									
TOTAL									

<< Comentário sobre a quantidade de riscos por nível >>

#### 3.2. RISCOS POR COMPONENTE DO ATIVO

<< Nesse campo, devem ser apresentados a quantidade e o percentual de risco componente do ativo (ou seja, elementos que compõem determinado processo, projeto, ambiente etc.), além de um breve comentário sobre as informações prestadas >>

### ANEXO IV Modelo de Relatório de Avaliação de Riscos

RISCOS POR COMPONENTE DO ATIVO							
	COMPONENTES	QUANTIDADE DE RISCOS					
SUPROCESSO 01							
SUPROCESSO 02							
ATIVIDADE 01							
ATIVIDADE 02							
SUPROCESSO 03							
ATIVIDADE 01							
ATIVIDADE 02							
TAREFA 01							
TAREFA 02							
	TOTAL						

<< Comentário sobre a quantidade de riscos por nível >>

#### 3.3. QUANTIDADE DE RISCOS POR NÍVEL

<< Nesse campo, devem ser apresentados a quantidade e o percentual de risco por nível, além de um breve comentário sobre as informações apresentadas >>

RISCOS POR NÍVEL										
NÍVEL	L QUANTIDADE DE RISCOS ESTATÍSTICA									
Muito Alto										
Alto										
Médio										
Baixo										
Muito Baixo										
TOTAL										

<< Comentário sobre a quantidade de riscos por nível >>

## ANEXO IV Modelo de Relatório de Avaliação de Riscos



## PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO

#### MATRIZ DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS

PROCESSO	SUBPROCESSO	GESTOR DO RISCO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	RELEVÂNCIA	PROBABILIDADE	SEVERIDADE	P.S.R	NÍVEL DO RISCO

RELEVÂNCIA, PROBABILIDADE E SEVERIDADE: 1 – Muito Baixa, 2 – Baixa, 3 – Média, 4 – Alta, 5 – Muito Alta NÍVEL DE RISCO: 1 – Muito Baixo, 2 – Baixo, 3 – Médio, 4 – Alto, 5 – Muito Alto

<< Deverá constar como anexo do Relatório de Avaliação de Riscos (RAR) a Matriz de Análise e Avaliação de Riscos elaborada.

## ANEXO V Modelo de Matriz de Priorização de Riscos



### TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8º REGIÃO

#### MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE RISCOS

PROCESSO	SUBPROCESSO	GESTOR DO RISCO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	NÍVEL DE RISCO	RESPOSTA AO RISCO
	_					_	

NÍVEL DE RISCO: 1 – Muito Baixo, 2 – Baixo, 3 – Médio, 4 – Alto, 5 – Muito Alto, RESPOSTA AO RISCO: 1 – Evitar, 2 – Mitigar, 3 – Compartilhar, 4 – Aceitar, 5 – Assumir

### ANEXO VI Modelo de Plano de Tratamento de Riscos



**GESTÃO DE RISCOS** 

PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS

Página XX de XX

OBJETO: << INFORMAR O OBJETO DA AVALIAÇÃO DE RISCOS >>

#### 1. APRESENTAÇÃO

<< Apresentar de forma resumida o resultado da avaliação de riscos e demonstrar a importância do tratamento dos riscos priorizados >>

#### 2. PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

<< Apresentar a matriz de priorização de riscos >>

#### MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE RISCOS

PROCESSO	SUBPROCESSO	GESTOR DO RISCO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	NÍVEL DE RISCO	RESPOSTA AO RISCO

### ANEXO VI Modelo de Plano de Tratamento de Riscos

#### 3. CONTROLES APLICÁVEIS AO PROCESSO

<< Apresentar a relação de controles existentes e os controles que foram definidos para tratamentos dos riscos, classificando-os conforme definido no Manual de Gestão de Riscos >>

- 3.1. CONTROLES EXISTENTES
- 3.2. CONTROLES APLICÁVEIS

#### 4. PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS DO PROJETO

<< Apresentar o plano de tratamento de riscos >>

EVENTO DE RISCO	CONTROLES	DESCRIÇÃO	GESTOR DO CONTROLE	PRAZO	MONITORAMENTO	NÍVEL DE RISCO PRETENDIDO
						Atual
						Pretendido
						Atual
						Pretendido

Detalhamento de cada campo do plano:				
EVENTO DE RISCO	Risco priorizado conforme tabela de priorização de riscos para tratamento (pg. 2 deste modelo).			
CONTROLES	Controles propostos na matriz de priorização dos riscos para o risco em tratamento.			
DESCRIÇÃO	Descrição detalhada dos tratamentos, incluindo os custos.			
GESTOR DO CONTROLE	Funcionário do Tribunal responsável pela implementação do tratamento, que é geralmente o responsável pelo ativo.			
PRAZO	Prazo estabelecido para implementação dos controles.			
MONITORAMENTO	Detalhes de como se dará o monitoramento e análise crítica do risco e seu tratamento após sua implementação.			
NÍVEL DE RISCO PRETENDIDO	Informar se o tratamento atacou a probabilidade e/ou a conseqüência do risco, informando os novos valores do cálculo do risco e seu novo nível de risco (risco residual).			

## ANEXO VII Modelo de Plano de Comunicação e Consulta

Tribunal Regional do Trabalho da 8º Região PA/AP	GESTÃO DE RISCOS			
	PLANO DE COMUNICAÇÃO E CONSULTA	Página XX de XX		
OBJETO: << INFORMAR C	OBJETO DA AVALIAÇÃO DE RISCOS >>			

#### 1. CONSIDERAÇÃOES INICIAIS

<< O plano de comunicação e consulta estabelece a forma como a equipe do projeto, os envolvidos e interessados devem se comunicar para obter a melhor interação para alcançar os objetivos estabelecidos ao projeto, informando como a comunicação será estabelecida, que ferramentas serão utilizadas, as partes envolvidas no processo e o objetivo da comunicação. O detalhamento da forma como a Gestão de Riscos vai se comunicar com as partes envolvidas e interessadas está descrito abaixo: >>

#### 2. PARTES INTERESSADAS E ENVOLVIDAS

<< As partes interessadas e envolvidas no projeto deve ser relacionadas na planilha abaixo >>

PARTES INTERESSADAS				
Internas	<ul> <li>Parte interessada interna 1</li> <li>Parte interessada interna N</li> </ul>			
Externas	<ul> <li>Parte interessada externa 1</li> <li>Parte interessada externa N</li> </ul>			
PARTES ENVOL	VIDAS (INTERNAS)			
<ul> <li>Parte envolvida 1</li> <li>Parte envolvida 2</li> <li>Parte envolvida 3</li> <li>Parte envolvida N</li> </ul>				

#### 3. ATIVIDADES DO PLANO

<< Todas as atividades de comunicação e consulta devem ser descritas na matriz abaixo, devendo observar o campo correto dependendo se a parte é envolvida ou interessada. >>

PARTES ENVOLVIDAS E INTERESSADAS	COMUNICADOR	AUTOR DA MENSAGEM	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO	CONTEÚDO DA MENSAGEM	MEIO DE COMUNICAÇÃO	PRAZO/DATA/INÍCIO	FREQUÊNCIA