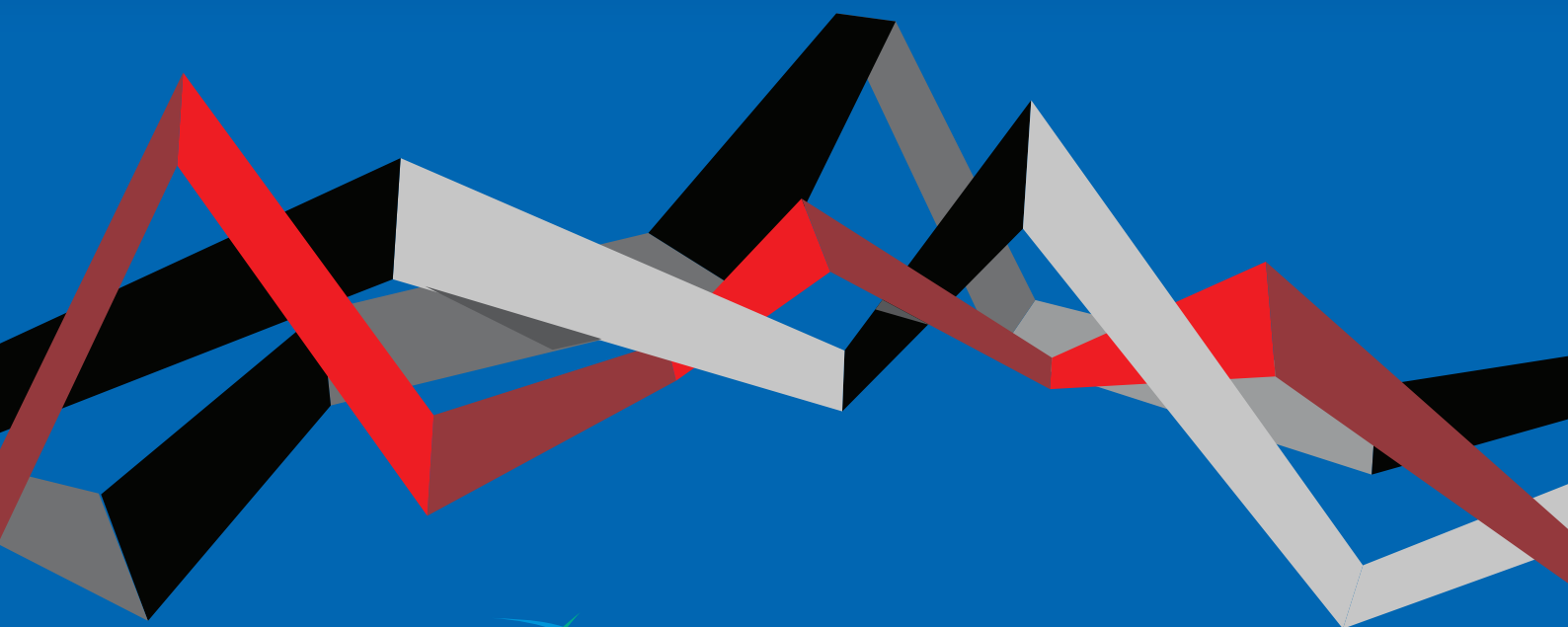


Plano de Gestão de Riscos



Tribunal Regional do Trabalho da
14ª Região / Rondônia e Acre

Apresentação

Após aprovação da Política do Plano de Gestão de Riscos no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região, conforme Portarias GP nº 0896, de 25 de maio de 2017, e Portaria GP nº nº 1146, de 22 de junho de 2017, inciou-se a caminhada para a adequada gestão dos riscos no Regional.

No entanto, com a experiência adquirida, tornou-se cristalino que a atualização do modelo traria um incremento na atividade, bem como melhoraria a assimilação da metodologia pelos responsáveis pelo seu gerenciamento.

Adicionalmente, a evolução das melhores práticas de Governança Corporativa, em especial aquelas recomendadas pela Corte de Contas, trouxe novos desafios, com a necessidade de se analisar também os riscos relativos à fraude e corrupção. Além disso, a implantação de um programa de integridade, medida que a cada momento se torna menos discricionária pelos administradores, pressupõe que os riscos relativos à organização estejam devidamente mapeados e analisados.

Assim, com a atualização do presente plano de gestão de riscos, espera-se que cada vez mais processos de trabalho e projetos, bem como os motivos que embasam à tomada de decisão, estejam subsidiados por um procedimento que privilegie uma visão completa e sistêmica, incluindo aquilo que deve e o que pode vir a interferir no alcance dos objetivos organizacionais e a adequada prestação jurisdicional à sociedade.

Desembargador OSMAR J. BARNEZE
Presidente do TRT da 14ª Região

Sumário

1. OBJETIVO DO PLANO.....	5
2. APLICABILIDADE.....	5
3. REFERÊNCIAS NORMATIVAS.....	5
4. TERMOS E DEFINIÇÕES.....	5
4.1 Appetite a Risco.....	5
4.2 Categorias de Riscos.....	5
4.3 Causas ou Fatores do Risco.....	5
4.4 Consequências.....	5
4.5 Contexto.....	5
4.6 Controle Interno.....	5
4.7 Dimensões do Objetivo.....	6
4.8 Escopo.....	6
4.9 Evento.....	6
4.10 Fonte de Risco.....	6
4.11 Gestores de Riscos.....	6
4.12 Impacto.....	6
4.13 Órgãos de Controle Interno.....	6
4.14 Portfólio de Riscos Prioritários.....	6
4.15 Processo de Gestão de Riscos.....	7
4.16 Processo de Trabalho.....	7
4.17 Risco.....	7
4.18 Risco Residual.....	7
4.19 Vulnerabilidade.....	7
5. CONDIÇÕES GERAIS.....	7
5.1 Motivação.....	7
5.2 Escopo.....	7
5.3 Responsabilidade.....	7
6. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS.....	8
6.1 Comunicação e Consulta.....	8
6.2 Definição do Escopo, Contexto e Critérios.....	9
6.3 Processo de Avaliação de Riscos.....	10
6.4 Tratamento de riscos.....	11
6.5 Monitoramento e análise crítica.....	13

7. METODOLOGIA.....	13
8. IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS.....	13
9. Anexo I – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos.....	14
Anexo II – Processo de Gestão de Riscos.....	15
Anexo III – Matriz RACI.....	16
Anexo IV – Formulário para Identificação, Análise e Avaliação de Riscos.....	17
Anexo V – Formulário para Tratamento Adicional e sua Implementação (continuação).....	18
Anexo VI – Formulário para Monitoramento e Comunicação.....	19
Anexo IX – Estabelecimento do Contexto Geral.....	20
Anexo X – Exemplos de Riscos.....	26
Anexo XI – Manual de Gestão de Riscos.....	27
1. Objetivo do Manual.....	27
2. Escolha dos Processos de Trabalho.....	27
3. Atividades da Gestão de Riscos.....	27
4. Preenchimento da matriz RACI.....	27
4.1 Papéis-chave de responsabilidade.....	28
5. Estabelecimento do Contexto.....	29
6. Identificação de Riscos.....	30
7. Análise e Avaliação de Riscos.....	32
8. Monitoramento e Análise Crítica.....	37
9. Comunicação e Consulta.....	39
Referências.....	42

1. OBJETIVO DO PLANO

Este documento tem por objetivo detalhar os processos de gestão de riscos previstos na Política de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (TRT14), instituído pela Portaria GP nº 0896, de 25-05-2017, a fim de auxiliar a sua implantação.

2. APLICABILIDADE

Este documento tem aplicabilidade para todo o TRT14, sem prejuízo da utilização de outras normas complementares específicas relativas ao processo de trabalho, projetos ou ações de cada unidade.

3. REFERÊNCIAS NORMATIVAS

3.1. Portaria GP nº 2929, de 23 de novembro de 2015, que instituiu o Comitê de Gestão de Riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região.

3.2. Portaria Portaria GP nº 0896, de 25 de maio de 2017, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do TRT14.

3.3. Norma ABNT ISO Guia 73:2009, Gestão de Riscos – Vocabulário.

3.4. Norma ABNT NBR ISO 31000:2009, Gestão de Risco – Princípios e Diretrizes.

4. TERMOS E DEFINIÇÕES

4.1 Appetite a Risco

É a quantidade de risco, em sentido mais abrangente, que o Tribunal se dispõe a aceitar na busca por agregar valor aos serviços prestados para a sociedade.

4.2 Categorias de Riscos

As categorias de riscos estão definidas no art. 5º da Portaria nº 0896/2017 e abrangem riscos estratégicos, operacionais, de comunicação e de conformidade.

4.3 Causas ou Fatores do Risco

Condições que viabilizam a concretização de um evento que afeta os objetivos. São resultantes da junção das fontes de risco com as vulnerabilidades.

4.4 Consequências

Resultado de um evento que afeta os objetivos.

4.5 Contexto

Diz respeito à definição dos parâmetros externos e internos, do escopo e dos critérios de risco a serem levados em consideração no gerenciamento de riscos.

4.6 Controle Interno

Conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, estabelecidos com vistas a assegurar que os objetivos das unidades do Tribunal sejam alcançados, evidenciando eventuais desvios.

4.7 Dimensões do Objetivo

Os objetivos são mensuráveis para que se tenha a dimensão dos possíveis prejuízos. Desta forma, as dimensões do objetivo classificam-se em Custo, Prazo (Cronograma), Qualidade e Escopo.

4.8 Escopo

É a soma total de todos os produtos do processo de trabalho e seus requisitos ou características.

4.9 Evento

Um evento é um incidente ou uma ocorrência que afeta a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos.

4.10 Fonte de Risco

É um elemento (pessoas, processos, sistemas, estrutura organizacional, infraestrutura física, tecnologia, eventos externos) que, individualmente ou de maneira combinada, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco. São consideradas fontes de riscos: ameaças, oportunidades e perigos.

4.11 Gestores de Riscos

Conforme definido no art. 6º da Portaria N° 0896/2017, são considerados gestores de riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação: o Secretário-Geral da Presidência, o Diretor-Geral, os Secretários, os Assessores, os Coordenadores, os Chefes de Seção e os responsáveis pelos processos de trabalho, projetos e ações desenvolvidos nos níveis estratégicos, táticos ou operacionais do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região.

4.12 Impacto

Uma das consequências da ocorrência de um evento. Ocasiona mudança adversa no nível obtido dos objetivos.

4.13 Órgãos de Controle Interno

Unidades administrativas, integrantes dos sistemas de controle interno da administração pública federal, incumbidas, entre outras funções, da verificação da consistência e qualidade dos controles internos, bem como do apoio às atividades de controle externo, exercidas pelo TCU.

4.14 Portfólio de Riscos Prioritários

Grupo de riscos com impacto potencialmente elevado para o negócio.

Deve ter a gestão priorizada e os controles monitorados regularmente.

4.15 Processo de Gestão de Riscos

Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

4.16 Processo de Trabalho

Para as finalidades da metodologia de Gestão de Riscos do TRT14, processo de trabalho são os processos, projetos e ações relacionadas às competências e atribuições das unidades do Tribunal.

4.17 Risco

Possibilidade de algo acontecer e ter impacto nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades.

4.18 Risco Residual

Risco remanescente após o tratamento de risco ter sido implementado. O risco residual pode conter riscos não identificados.

4.19 Vulnerabilidade

Ausência, inadequação ou deficiência em uma fonte de risco, a qual pode vir a contribuir com a concretização de um evento indesejado.

5. CONDIÇÕES GERAIS

5.1 Motivação

Uma boa gestão de riscos busca, dentre outros benefícios, o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos traçados, o aprimoramento do processo de identificação de oportunidades e ameaças, o fornecimento de uma base sólida e segura para a tomada de decisão e planejamento, o aprimoramento da eficácia na alocação e do uso de recursos, a melhora da eficiência operacional e a redução das perdas e custos, a melhora da conformidade com os requisitos legais e normativos e o aprimoramento do controle e da governança corporativa.

5.2 Escopo

O escopo da gestão de riscos é o de analisar o nível de exposição às ameaças, bem como as vulnerabilidades que se traduzam em riscos para os objetivos estratégicos.

5.3 Responsabilidade

O Comitê de Gestão de Riscos, além das atribuições definidas na Portaria GP 2929, de 23 de novembro de 2015, é responsável por:

- a) Estabelecer o contexto de forma geral para o processo de gestão de riscos.
- b) Definir o apetite a riscos do Tribunal.
- c) Realizar o monitoramento e a análise crítica do processo de gestão de riscos, propondo às unidades ajustes e medidas preventivas e proativas.
- d) Manter e acompanhar o portfólio de riscos prioritários do Regional.

Cabe aos gestores de riscos a responsabilidade de:

- a) Estabelecer as especificidades do contexto para o processo de gestão de riscos nos seus respectivos âmbitos e escopos de atuação.
- b) Escolher os 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.
- c) Assegurar que os riscos priorizados pelo processo de gestão de riscos serão tratados por meio de ações de caráter imediato, a curto, médio ou longo prazos ou de aperfeiçoamento contínuo, observado o ciclo máximo de dois anos previsto no art. 9º da Política de Gestão de Riscos.
- d) Aprovar o Plano de Tratamento de Riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, bem como o prazo de implementação e avaliação dos resultados obtidos.
- e) Realizar o monitoramento e a análise crítica do processo de gestão de riscos, propondo ajustes e medidas preventivas e proativas.
- f) Consultar e comunicar as partes interessadas no processo de gestão de riscos.

As responsabilidades específicas para cada atividade da gestão de riscos serão distribuídas em uma matriz RACI (Responsável, Responsabilizado, Consultado, Informado), baseada no modelo constante do [Anexo III – Matriz RACI](#).

6. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Os métodos e critérios para priorizar os processos de trabalho serão definidos pelos Gestores de Riscos, conforme citado na Política de Gestão de Riscos.

Uma vez priorizados os processos de trabalho pelos Gestores de Risco, dar-se-á início ao processo de gestão de riscos, cujo fluxo consta do [Anexo II – Processo de Gestão de Riscos](#).

O processo é composto por 7 (sete) atividades que interagem de forma cíclica. Uma visão de como elas interagem e contribuem para a gestão de riscos consta do [Anexo I – Fluxo Processo de Gestão de Riscos](#).

6.1 Comunicação e Consulta

Tem como objetivo auxiliar as partes interessadas na compreensão do risco, sobre qual base as decisões são tomadas e os motivos pelos quais ações específicas são necessárias. A comunicação promove a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para subsidiar a tomada de decisão.

Em suma, a comunicação e consulta visam:

- a) permitir que diferentes especialidades participem de cada etapa do processo de gestão de riscos;
- b) assegurar que sejam considerados pontos de vista diferentes na definição dos critérios de risco e ao se avaliar os riscos;
- c) fornecer informações suficientes para facilitar a supervisão dos riscos e a tomada de decisão;
- d) promover o senso de inclusão e propriedade entre os afetados pelo risco.

No âmbito do Regional, a comunicação dos riscos será feita através de ciência aos responsáveis no respectivo processo eletrônico, além de ser disponibilizado no sítio institucional os riscos identificados e avaliados e o respectivo tratamento.

6.2 Definição do Escopo, Contexto e Critérios

Esta etapa do processo visa personalizar o processo de gestão de riscos, permitindo uma avaliação de riscos eficaz e um tratamento de riscos apropriado.

6.2.1 Definição do escopo

Estabelece em qual nível a gestão de riscos será aplicada. Leva em consideração os objetivos a serem alcançados na análise, sua iteração com outros projetos, processos e atividades, as ferramentas e técnicas apropriadas para o processo de avaliação de riscos, recursos requeridos e resultados esperados. A depender do nível de gestão de riscos (estratégico, operacional, conformidade e comunicação) pode ser necessária uma abordagem customizada, visando alcançar à correta identificação do risco e do seu tratamento.

6.2.2 Contexto Interno e Externo

São o ambiente no qual a organização procura definir e alcançar seus objetivos.

O contexto geral está definido no [Anexo IX – Estabelecimento do Contexto Geral](#) e deverá ser revisado e atualizado junto com o ciclo de gestão de riscos pelo Comitê de Gestão de Riscos.

Cada gestor de riscos estabelecerá seu contexto específico, partindo do contexto geral definido pelo Comitê de Gestão de Riscos, que deverá ser atualizado periodicamente com o ciclo de gestão de riscos.

6.2.3 Definição de Critérios de Risco

Diz respeito à definição dos parâmetros externos e internos e dos critérios de risco a serem levados em consideração ao gerenciar riscos.

Compõem os critérios de risco:

- a) **Escala de probabilidade:** define como a probabilidade será medida. A probabilidade está associada às chances de um evento ocorrer.
- b) **Escala de impacto:** define natureza e tipos de consequências, e como elas serão medidas nas diversas áreas. Para definir o nível do impacto, é necessário primeiro considerar as dimensões do objetivo do processo de trabalho avaliado.
- c) **Matriz 'Impacto x Probabilidade':** define como o nível de risco deve ser determinado.
- d) **Apetite a riscos:** é o nível em que um risco se torna aceitável ou inaceitável. Este parâmetro somente pode ser alterado pelo Comitê de Gestão de Riscos.
- e) **Matriz de classificação de riscos:** define como os riscos serão classificados quanto à significância.
- f) **Diretrizes para priorização e tratamento:** determina como os riscos serão priorizados.
- g) **Definição da eficácia dos controles:** estabelece critérios objetivos para análise dos controles implementados e para cálculo do risco residual.

6.3 Processo de Avaliação de Riscos

Processo global que envolve a identificação, a análise e a avaliação de riscos.

6.3.1 Identificação de riscos

Tem como propósito encontrar, reconhecer e descrever os riscos que possam impedir uma organização de alcançar seus objetivos. Consiste na busca, reconhecimento e descrição de riscos, mediante a identificação das fontes de risco, eventos, suas causas e suas consequências potenciais. Tem como finalidade gerar uma lista abrangente de riscos, baseada em eventos que possam evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos.

A identificação geral dos riscos deverá ser realizada nas fases iniciais do processo de trabalho, visto que sua identificação em fases posteriores implicaria retrabalho e assunção de maiores custos.

Recomenda-se que a identificação inclua todos os riscos, inclusive os provenientes de fontes não controladas pela área do respectivo gestor de riscos, bem

como os efeitos cumulativos, as causas, as consequências e as reações em cadeia.

6.3.2 Análise de riscos

Tem como objetivo compreender a natureza do risco e suas características. Envolve a consideração detalhada de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidades, eventos, cenários, controles e sua eficácia. A análise de riscos fornece subsídios para a avaliação de riscos, bem como para as estratégias, métodos e decisões de tratamento dos riscos.

A análise de riscos envolve a apreciação das causas e das fontes de riscos, suas consequências negativas, e a probabilidade de que essas consequências venham a ocorrer.

Deve-se identificar os fatores que afetam as consequências e a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou a combinação de ambos, confrontados com os controles existentes, a fim de testar a eficácia e a eficiência desses controles.

A combinação das consequências, as quais podem ser expressas em termos de impactos tangíveis e intangíveis, com a probabilidade serve para determinar o nível e tipo do risco.

Por conta da interdependência dos diversos riscos e das suas fontes, a análise de riscos poderá ser realizada em diferentes níveis de detalhe, dependendo do risco, da finalidade da análise, das informações, dos dados e dos recursos disponíveis.

Serão utilizadas escalas quantitativas para estimar a probabilidade e o impacto. Tais escalas encontram-se representadas na [Tabela 3 – Escala de Probabilidade](#) e na [Tabela 5 – Escala de Impacto](#), constantes do [Anexo IX – Estabelecimento do Contexto Geral](#).

Os riscos identificados devem ser registrados no formulário do [Anexo IV – Formulário de Identificação de Riscos](#).

6.3.3 Avaliação de riscos

A avaliação de riscos tem como objetivo apoiar decisões. Nele que se realiza a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco aprovados, definindo-se a diretriz recomendada.

6.4 Tratamento de riscos

Na etapa de tratamento dos riscos que serão selecionadas e implementadas as opções para abordar o risco.

6.4.1 Seleção de Opção de tratamento de riscos

De modo geral, determinado risco pode ser classificado, em relação ao apetite a risco da Organização, como **aceitável ou inaceitável**.

Para os riscos aceitáveis, nos quais se aceita ou tolera o risco sem que

nenhuma ação específica seja tomada, pois ou o nível do risco é considerado baixo ou a capacidade da organização para tratar o risco é limitada ou o custo é desproporcional ao benefício.

Para os riscos considerados não aceitáveis, as opções de tratamento de riscos são:

- a) **Evitar o risco:** ação para evitar totalmente o risco.
- b) **Transferir o risco:** compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros.
- c) **Mitigar o risco:** reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrência do risco.

O tratamento de riscos envolve a formulação e a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos. A implementação do tratamento pode gerar novos controles ou modificar os controles existentes. Dentre as principais medidas de tratamentos pode-se considerar:

- a) evitar o risco ao decidir descontinuar com a atividade que dá origem ao risco;
- b) remover a fonte de risco;
- c) mudar a sua probabilidade de ocorrência;
- d) mudar as suas consequências;
- e) compartilhar o risco.

A fase inicial do tratamento de riscos é a elaboração do Plano de Tratamento de Riscos, que deve levar em consideração:

- a) A eficácia das ações já existentes;
- b) As restrições organizacionais, técnicas e estruturais;
- c) Os requisitos legais;
- d) A análise custo/benefício;
- e) As ações a serem realizadas;
- f) Os responsáveis;
- g) As prioridades;
- h) Os prazos de execução.

A fase final do tratamento de riscos é a implementação do Plano de Tratamento de Riscos aprovado pela autoridade competente.

Mesmo após o tratamento de determinado risco, pode haver risco residual.

Para que o risco residual seja aceito, é imprescindível considerar o apetite a risco que o TRT14 está disposto a se expor na busca de seus objetivos.

6.5 Monitoramento e análise crítica

A fase de monitoramento e análise crítica poderá ser periódica ou acontecer em resposta a um fato específico.

As finalidades do monitoramento e análise crítica são:

- a) Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação.
- b) Obter informações adicionais para melhorar a avaliação dos riscos.
- c) Analisar os eventos, as mudanças, e aprender com o sucesso ou fracasso do tratamento do risco.
- d) Detectar mudanças nos contextos externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem exigir a revisão da forma de tratar os riscos e das prioridades.
- e) Identificar os riscos emergentes, que poderão surgir após o processo de análise crítica, reiniciando o ciclo do processo de gestão de riscos.
- f) Um exemplo de formulário para monitoramento e melhoria encontra-se no [Anexo VI – Formulário para Monitoramento e Análise Crítica](#). Outros formulários podem ser criados conforme a necessidade específica.

7. METODOLOGIA

A metodologia de gestão de riscos do TRT14 é composta pela Política, pelo Plano e pelo Manual de Gestão de Riscos, os quais foram baseados na norma ABNT NBR ISO 31000:2018, cuja proposta é fornecer diretrizes e princípios para a implementação da Gestão de Riscos.

O fluxo do processo de gestão de riscos definido por esta norma consta do [Anexo I – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos](#).

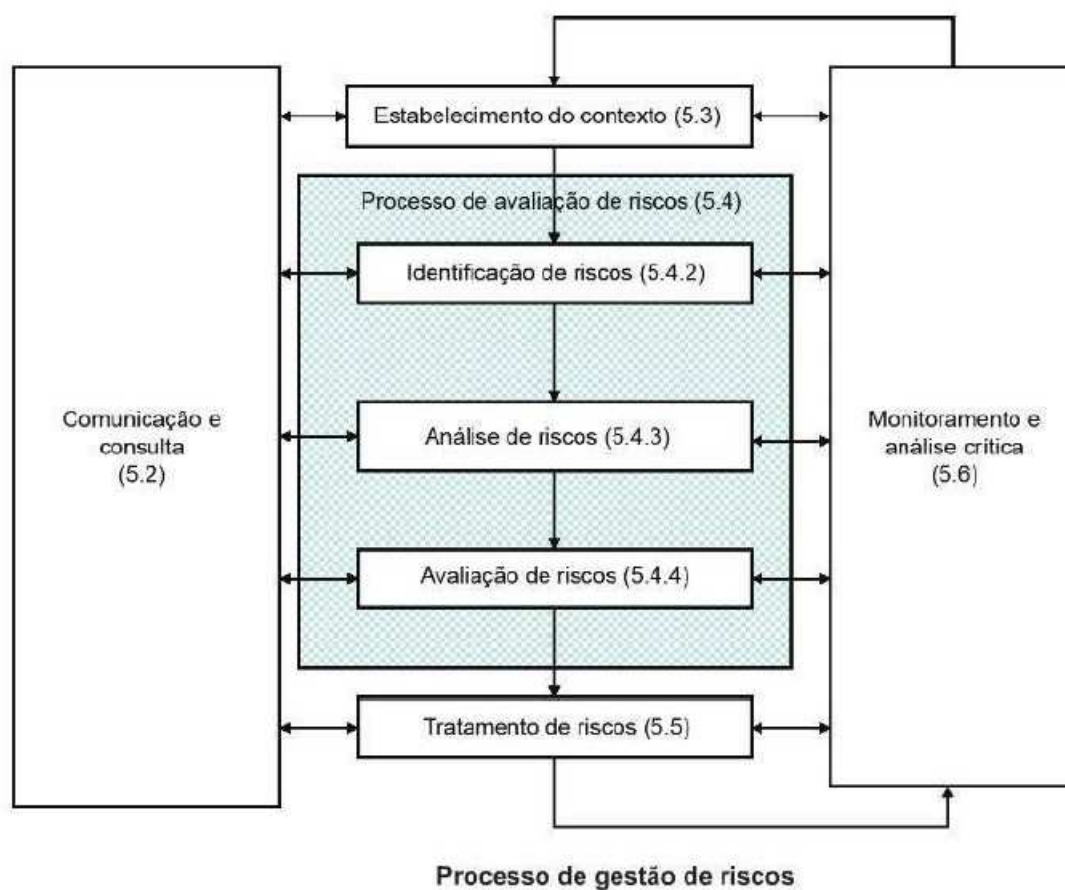
8. IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

Na implementação da metodologia, recomenda-se o uso dos modelos e formulários integrantes dos anexos da presente norma, bem como do Manual de Gestão de Riscos, devendo sua não utilização ser justificada.

9. Anexo I – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos

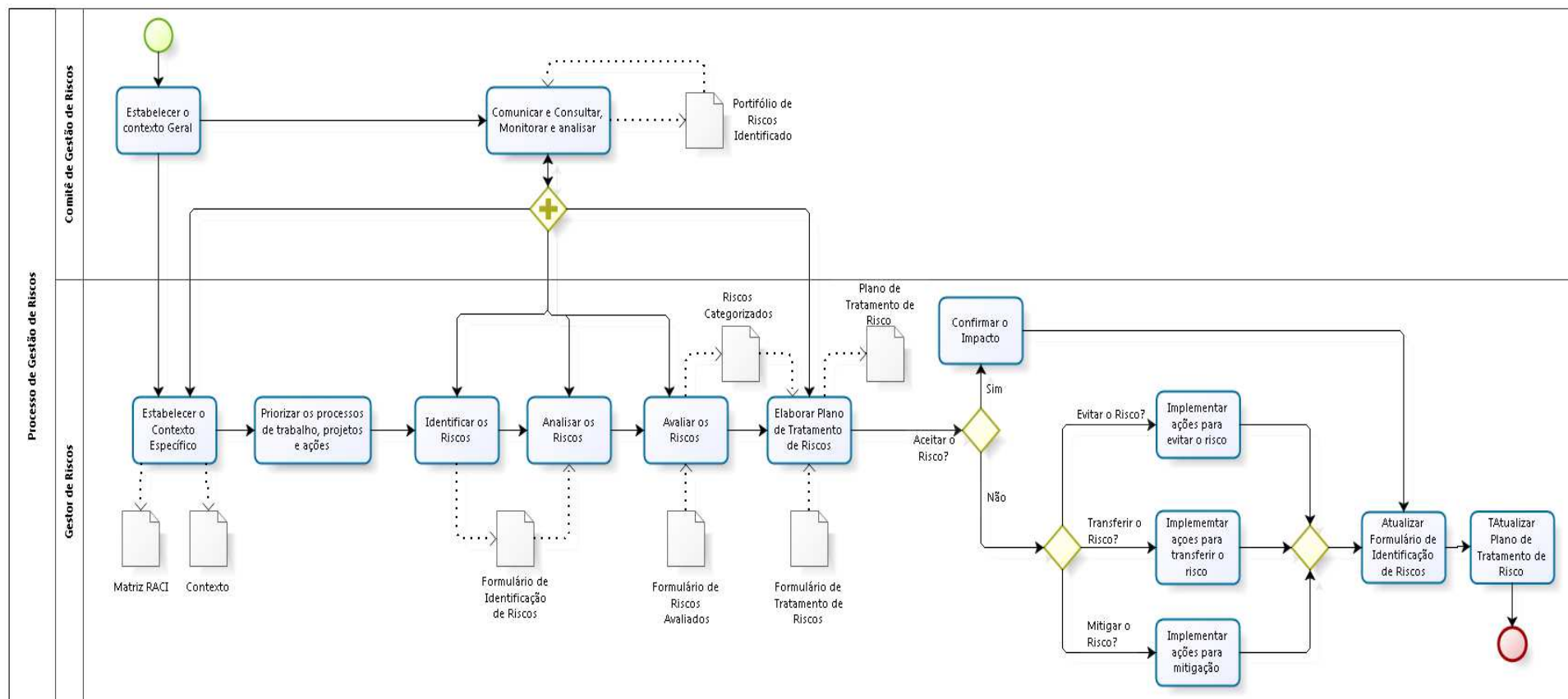
Figura 1 – Fluxo do Processo de Gestão de Riscos

Fonte: Norma ABNT NBR ISO 31000:2009



Anexo II – Processo de Gestão de Riscos

Figura 2 – Processo de Gestão de Riscos



Anexo III – Matriz RACI

Tabela 1 – Matriz RACI para as atividades do Processo de Gestão de Riscos

	Comitê de Gestão de Riscos	Secretário da Unidade ou Equivalente	Chefe de Seção	Servidor
Estabelecer o contexto Específico	I	A	R	C
Identificar os Riscos	I	A	R	C
Analisar os Riscos	I	A	R	C
Avaliar os Riscos	I	A	R	C
Tratar os Riscos	I	A	R	C
Elaborar o Plano de Tratamento de Riscos	I	A	R	C
Monitoramento e Análise Crítica	I	R	C	C
Comunicar e Consultar	I	R	C	C
Capacitar Envolvidos	R	C	I	I

R – Responsável, A – Aprovador; C – Consultado; I - Informado

Anexo IV – Formulário para Identificação, Análise e Avaliação de Riscos

Matriz para Gerenciamento de Riscos														
Objetivo a ser atingido:										Complado por: Data:				
Processo de Trabalho ou Projeto a que está associado:										Analisado por: Data:				
ID	Contexto (Interno e Externo)	Identificação, Análise e Avaliação dos Riscos												
		Riscos Identificados			Risco Inerente				Controles Existentes			Risco Residual	Diretriz**	
		Eventos	Causas	Consequências	Probabilidade	Impacto	Nível		Descrição	Responsável	Eficácia*			
1					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Mitigar
2					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
3					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Mitigar
4					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Mitigar
5					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
6					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
7					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
8					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Mitigar
9					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
10					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
11					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
12					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
13					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
14					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
15					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
16					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
17					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Mitigar
18					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
19					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
20					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Mitigar
21					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
22					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
23					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Mitigar
24					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
25					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
26					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
27					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Mitigar
28					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceltar
29					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Mitigar
30					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Mitigar

Obs.: Formulário Meramente Ilustrativo. Para gerenciamento de Riscos Utilizar Planilha completa disponibilizada pela SGE

*Detalhes sobre Eficácia: Tabela 10 – Definição da Eficácia dos Controles

**Detalhes sobre as diretrizes: Tabela 9 – Diretrizes para Priorização do Tratamento de Riscos

Anexo V – Formulário para Tratamento Adicional e sua Implementação (continuação)

[illegible]

Obs.: Formulário Meramente Ilustrativo. Para gerenciamento de Riscos Utilizar Planilha completa disponibilizada pela SGE

Anexo VI – Formulário para Monitoramento e Comunicação

Objetivo a ser atingido:					Complido por: Data:			
Processo de Trabalho ou Projeto a que está associado:					Analisado por: Data:			
ID	Riscos Identificados			Controles Existentes		Recomendação para Tratamento Adicional		
	Eventos	Causas	Consequências	Descrição	Responsável	Resposta ao Risco	Responsável pela Resposta ao Risco	Prazo
1						-X-	-X-	-X-
2						-X-	-X-	-X-
3						-X-	-X-	-X-
4						-X-	-X-	-X-
5						-X-	-X-	-X-
6						-X-	-X-	-X-
7						-X-	-X-	-X-
8						-X-	-X-	-X-
9						-X-	-X-	-X-
10						-X-	-X-	-X-
11						-X-	-X-	-X-
12						-X-	-X-	-X-
13						-X-	-X-	-X-
14						-X-	-X-	-X-
15						-X-	-X-	-X-
16						-X-	-X-	-X-
17						-X-	-X-	-X-
18						-X-	-X-	-X-
19						-X-	-X-	-X-
20						-X-	-X-	-X-
21						-X-	-X-	-X-
22						-X-	-X-	-X-
23						-X-	-X-	-X-
24						-X-	-X-	-X-
25						-X-	-X-	-X-
26						-X-	-X-	-X-
27						-X-	-X-	-X-
28						-X-	-X-	-X-
29						-X-	-X-	-X-
30						-X-	-X-	-X-
31						-X-	-X-	-X-
32						-X-	-X-	-X-
33						-X-	-X-	-X-
34						-X-	-X-	-X-
35						-X-	-X-	-X-

Anexo IX – Estabelecimento do Contexto Geral

O estabelecimento do contexto tem como propósito definir os fatores, internos e externos, e os critérios de riscos para os quais os riscos deverão ser geridos. A definição desses fatores parametrizará a atuação das demais atividades que compõem este documento.

1. Fatores internos e externos

Ficam definidas as seguintes categorias de eventos: Conformidade e Fiscalização, Regulamentação, Recursos Humanos, Fornecedores, Tecnologia da Informação, Desastres, Controles Físicos, Reputação, Cultura Organizacional, Ambiente Cultural, Social e Político e Econômicos. Tais categorias estão distribuídas pelos contextos externo e interno, conforme Tabela 2 – Contexto Externo e Interno.

Tabela 2 – Contexto Externo e Integração

Contexto Interno	Contexto Externo
Conformidade e Fiscalização: • Normatização, controle e fiscalização interna; • Gestão dos elementos que influenciam o alcance dos objetivos estratégicos.	Regulamentação: • Ambiente regulatório; • Aderência aos principais requisitos regulatórios externos
Recursos Humanos: • Carga de trabalho; • Segregação de funções; • Clima organizacional.	Fornecedores: • Relação com os fornecedores; • Sanções ao contratado; • Cláusulas contratuais sobre a entrega do objeto contratado.
Tecnologia da Informação: • Abrangência dos benefícios da TI; • Demanda interna por recursos de TI; • Alinhamento da TI ao plano corporativo de continuidade de negócios; • Definição de parâmetros mínimos de qualidade e eficiência dos serviços prestados pela TI.	Desastres: • Inundação, incêndio, etc.; • Vandalismo, terrorismo
Controles Físicos: • Controles de segurança física; • Alinhamento entre os controles de segurança física e lógica; • Existência do Plano de Continuidade de Negócios ou Plano de Recuperação de Desastres.	Reputação: • Percepção da sociedade
Cultura Organizacional: • Adaptação da cultura organizacional às mudanças no contexto interno	Ambiente Cultural, Social e Político: • Mudanças de governo
Econômicos • Disponibilidade financeiro-orçamentária. • Desperdícios de recursos ou prejuízos ao erário	

2. Critérios de Riscos

A seguir, encontram-se definidos os critérios de riscos, que compõem o contexto geral. Cabe ao gestor da unidade avaliar e redefinir tais critérios, de acordo com as necessidades específicas de seu âmbito e escopo de atuação.

2.1. Escala de probabilidade

A Tabela 3 – Escala de Probabilidade define a escala de probabilidade a ser utilizada no processo de gestão de riscos. O gestor de riscos pode, quando necessário, adequar somente os quantitativos da coluna “Ocorrências”. A probabilidade está associada às chances de o evento ocorrer.

Tabela 3 – Escala de Probabilidade

Escala de probabilidade			
Descritor	Descrição	Ocorrências	Nível
Muito Baixa	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência.	Até 5	1
Baixa	Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência.	> 5 até 10	2
Média	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido	> 10 até 15	3
Alta	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.	> 15 até 20	4
Muito Alta	Evento repetitivo e constante.	> 20	5

2.2. Escala de impacto

Para que o nível de impacto seja definido, é necessário considerar quais são as dimensões (custo, prazo, escopo e qualidade) do objetivo do processo de trabalho avaliado que serão influenciadas direta ou indiretamente. O impacto está associado às consequências do evento ocorrido.

Tabela 4 – Impacto nas Dimensões do Objetivo

Impacto nas dimensões do objetivo				
Custo aumento (%)	Prazo (atraso %)	Escopo (afetação)	Qualidade (degradação)	Nível
Até 5	Até 5	Insignificante	Irrisória	1
> 5 até 10	> 5 até 10	Pouco significativa	Pouco	2
> 10 até 15	> 10 até 15	Significativa	Relevante	3
> 15 até 20	> 15 até 20	Muito significativa	Muito relevante	4
> 20	> 20	Ampla	Grave	5

Salienta-se que nem sempre o nível será o mesmo para todas as dimensões.

Caso isso aconteça, considerar-se-á o nível mais alto. Após considerar o impacto nas dimensões do objetivo, chega-se aos níveis de impacto:

Tabela 5 – Escala de Impacto

Escala de impacto		
Descritor	Descrição	Nível
Muito Baixo	Impacto insignificante nos objetivos	1
Baixo	Impacto mínimo nos objetivos	2
Médio	Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação	3
Alto	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação	4
Muito Alto	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação	5

O gestor de riscos pode, quando necessário, adequar somente os quantitativos das colunas “Custo” e “Prazo”.

2.3. Matriz “Impacto x Probabilidade”

A Tabela 6 – Matriz Impacto x Probabilidade tem por finalidade relacionar os níveis de probabilidade e impacto, para, então, definir o Nível de Risco.

O gestor de riscos não pode fazer adequações nesta matriz.

Tabela 6 – Matriz Impacto x Probabilidade

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
Extremo Alto Médio Baixo		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

2.4. Matriz “Apetite a Risco”

O apetite a risco é a quantidade de risco, em sentido mais abrangente, que o Tribunal se dispõe a aceitar na busca por agregar valor aos serviços prestados para a sociedade. O apetite a risco está diretamente associado à estratégia da instituição e deve ser considerado no momento de definir as estratégias, pois estas expõem o TRT14 a diferentes riscos.

O apetite a riscos do TRT14 está definido na Tabela 7 – Matriz Apetite a Risco.

Não cabe aos gestores de riscos fazer adequações neste critério de riscos.

Tabela 7 – Matriz de Apetite a Riscos

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
Impacto	5 Muito Alto					
	4 Alto					
	3 Médio					
	2 Baixo					
	1 Muito Baixo					

Extremo

Alto

Médio

Baixo

1
Muito Baixa

2
Baixa

3
Média

4
Alta

5
Muito Alta

Absolutamente Inaceitável

Inaceitável

Aceitável

Oportunidade

2.5. Matriz de Classificação de Riscos

A matriz de classificação de riscos é, na prática, uma máscara para a “matriz impacto x probabilidade” e serve para categorizar os riscos identificados em “Extremo”, “Alto”, “Médio” ou “Baixo”. Tal matriz encontra-se representada na Tabela 8 – Matriz de Classificação de Riscos, sendo passível de adequações pelos gestores de risco na elaboração do contexto específico.

Tabela 8 – Matriz de Classificação de Riscos

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto			Extremo		
	4 Alto					
	3 Médio			Alto		
	2 Baixo					Médio
	1 Muito Baixo	Baixo				

2.6. Diretrizes para priorização do tratamento de riscos

Como último critério de riscos, encontram-se as diretrizes para priorização do tratamento de riscos cuja finalidade é auxiliar na avaliação da resposta mais adequada no tratamento dos riscos.

A Tabela 9 – Diretrizes para Priorização do Tratamento de Riscos contém as diretrizes definidas pelo Comitê de Gestão de Riscos para o estabelecimento do contexto geral. O gestor de riscos não pode fazer adequações nas diretrizes.

Tabela 9 – Matriz para Priorização do Tratamento de Riscos

Nível de Risco	Descrição	Diretriz para Resposta
Extremo	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável, muito além do apetite a risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta imediata. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer do Secretário da Unidade, ou cargo equivalente.

Alto	Indica um nível de risco inaceitável, além do apetite a risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta em um intervalo de tempo definido pelo Secretário da Unidade, ou cargo equivalente. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer do Secretário da Unidade, ou cargo equivalente.
Médio	Indica um nível de risco aceitável, dentro do apetite a risco da organização.	Não se faz necessário adotar medidas especiais de tratamento, exceto manter os controles já existentes.
Baixo	Indica um nível de risco muito baixo, onde há possíveis oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas.	Explorar as oportunidades, se determinado pelo Secretário da Unidade, ou cargo equivalente

2.7. Definição da eficácia dos controles

Por fim, a Tabela 10 – Definição da Eficácia dos Controles define os níveis de eficácia do controle e o respectivo multiplicador da eficácia dos controles. Tais informações serão utilizadas no preenchimento do Formulário 2 – Avaliação de Riscos. O gestor de riscos não pode fazer adequações nesta Definição.

Tabela 10 – Definição da Eficácia dos Controles

Eficácia do Controle	Situação do Controle Existente	Multiplicador do Risco Inerente
Inexistente	Ausência completa de controle	1,00
Fraco	Controle depositado na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo, em geral realizado de maneira manual.	0,80
Mediano	Controle pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que o suportam não são adequados.	0,60
Satisfatório	Controle normatizado e embora passível de aperfeiçoamento, está sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	0,40
Forte	Controle mitiga o risco associado em todos os aspectos relevantes, podendo ser enquadrado num nível de “melhor prática”.	0,20

Anexo X – Exemplos de Riscos

Tabela 11 – Exemplos de Riscos

Riscos Estratégicos	Riscos Físicos e Ambientais
Visão estratégica mal compreendida	Falta de manutenção da estrutura física
Plano estratégico não definido	Ataques Terroristas
Estrutura organizacional inapropriada	Desastres naturais
Falta de integração entre processos organizacionais	Riscos de Conformidade e Contratuais
Partes interessadas não identificadas	Ausência de legislação interna
Falta de apoio da alta direção	Desconformidade com a legislação externa
Ausência do Plano de continuidade de negócios	Existência de cláusulas contratuais exorbitantes
Riscos de TI	Mudanças nos requisitos de entrega dos serviços
Requisitos de Segurança da Informação não definidos	Entrega dos serviços em conformidade com os requisitos
Falta de integração dos Sistemas de TI	Ingerência das relações com fornecedores
Ausência do controle de acesso aos Sistemas de TI	Riscos Operacionais e de Recursos Humanos
Obsolescência dos Sistemas de TI	Responsáveis por atividades operacionais não definidos
Sistemas de TI não escalonáveis	Falta de execução dos testes do plano de recuperação de desastres
Falhas nos projetos de TI	Funções e responsabilidades não segregadas

Anexo XI – Manual de Gestão de Riscos

1. Objetivo do Manual

Este manual tem como objetivo auxiliar a aplicação das recomendações elencadas no Plano de Gestão de Riscos do TRT 14 e adota seus termos, anexos e definições. Portanto pode ser utilizado em conjunto com o respectivo plano. Sua estrutura segue o processo de Gestão de Riscos da norma ABNT NBR ISO 31000:2009.

2. Escolha dos Processos de Trabalho

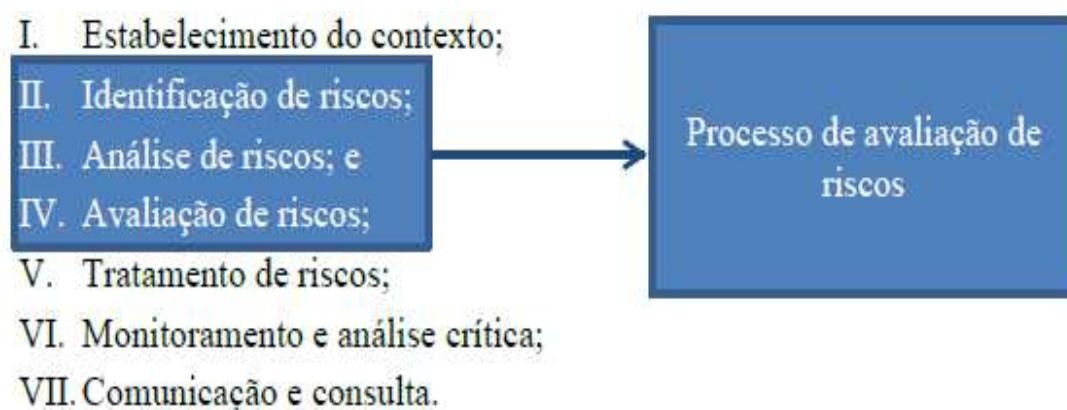
Cabe aos Gestores de Risco, conforme as responsabilidades definidas no Plano de Gestão de Riscos, escolher os processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada área técnica, em face da dimensão dos prejuízos que possam causar.

Podem ser levados em consideração os seguintes critérios de escolha: o alinhamento do processo com os objetivos estratégicos do TRT 14 impacto caso de incidentes ou o custo do processo.

Para fins didáticos, será utilizado neste manual, como exemplo hipotético de processo de trabalho, a “Proposta de Abertura de Projeto” de forma genérica.

3. Atividades da Gestão de Riscos

O fluxo do processo de Gestão de Riscos acontece ao longo de 7 (sete) atividades, definidas a seguir:



4. Preenchimento da matriz RACI

A matriz RACI apresenta a relação entre papéis desempenhados e atividades ou artefatos a serem entregues para um projeto. RACI é o acrônimo (em inglês) para *Responsible* (responsável), *Accountable* (aprovador), *Consulted* (consultado) e *Informed* (informado).

4.1 Papéis-chave de responsabilidade

Responsável pela execução (*Responsible*): é efetivamente quem executa a atividade.

Autoridade para aprovar (*Accountable*): é o papel do responsável pelo aceite formal da tarefa ou produto entregue. Este pode delegar a função para outros profissionais, entretanto ele é quem se responsabiliza pelo recebimento do trabalho.

Precisa ser consultado (*Consulted*): pessoa detentora de informação ou conhecimento capaz de agregar valor ou é essencial para a implementação.

Precisa ser informado (*Informed*): a pessoa ou grupos de pessoas que precisam ser notificados de resultados ou ações tomadas, mas não precisam estar envolvidos no processo de tomada de decisão.

Tabela 12 – Exemplo de Uso Matriz RACI

	Comitê de Gestão de Riscos	Assessor de Planejamento	Escritório de Projetos	#nome1	#nome 2
Estabelecer o contexto Específico	I	I	R	I	I
Identificar os Riscos	I	I	R	I	I
Analisar os Riscos	I	I	R	I	C
Avaliar os Riscos	I	I	R	I	C
Tratar os Riscos	I	I	R	C	I
Elaborar o Plano de Tratamento de Riscos	I	A	R	C	I
Monitoramento e Análise Crítica	R/I	R	C	I	C
Comunicar e Consultar	R/I	C	A	I	R
Capacitar Envolvidos	I/A	C	I	R	I

R- Responsável; A – Aprovador; C – Consultado; I – Informado.

O preenchimento da matriz RACI deverá ser realizado de acordo com a estrutura organizacional da unidade que realizará a gestão do risco. Preferencialmente, o nome dos envolvidos deverá constar do cabeçalho da matriz, evitando-se o uso de cargos ou descrições genéricas.

5. Estabelecimento do Contexto

Tem como propósito definir os fatores, internos ou externos, para os quais o risco deverá ser gerido. A definição desses fatores servirá de insumo à atuação das demais atividades que compõem este manual.

Devido à complexidade intrínseca à atividade de Estabelecimento do Contexto, recomenda-se o envolvimento de todas as partes interessadas no processo de Gestão dos Riscos independentemente do nível hierárquico ou da área de atuação.

Outro fator determinante para a efetividade da atividade de estabelecimento é a abrangência do contexto a ser utilizado. Dessa forma, recomenda-se que seja considerado o maior número possível de elementos que contribuem, direta ou indiretamente, para potencializar o risco.

A fim de auxiliar nessa tarefa, elencou-se uma lista não exaustiva de categorias de eventos a serem consideradas, as quais se encontram organizadas na Tabela 2 – Contexto Externo e Interno.

O Gestor de Riscos deverá definir as categorias de eventos dos contextos interno e externo consideradas no processo de trabalho e estabelecer os Critérios de Riscos adotados. Tais informações devem se embasar no Contexto Geral definido pelo Comitê de Gestão de Riscos (Anexo IX)

Para o exemplo abordado por este manual (Realização de uma aquisição), foram estabelecidas as categorias de eventos incluídos na Tabela 13 – Exemplo de Estabelecimento do Contexto.

Tabela 13 – Exemplo de Estabelecimento do Contexto

Contexto Interno	Contexto Externo
Conformidade e Fiscalização: • Normatização, controle e fiscalização interna;	Regulamentação: • Ambiente Regulatório
Recursos Humanos: • Carga de trabalho; • Segregação de funções;	
Econômicos • Disponibilidade financeiro-orçamentária. • Desperdícios de recursos ou prejuízos ao erário	

Quanto aos critérios de risco, foram mantidos aqueles definidos no Estabelecimento do Contexto do Plano de Gestão de Riscos do TRT 14 Anexo IX–

6. Identificação de Riscos

Tem como propósito conhecer quais riscos podem influenciar o cumprimento dos objetivos da Instituição.

Para auxiliar a identificação de riscos, podem ser utilizadas técnicas e ferramentas como *brainstorming*, questionários, entrevistas, *checklist*, análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), análise de dados históricos, análise de premissas, opiniões especializadas, necessidades das partes interessadas e diagramas de causa e efeito.

Nesse sentido, recomenda-se, também, responder às seguintes questões:

Qual o objetivo do processo de trabalho a ser submetido à gestão de riscos?

I. Quais as **causas** associadas aos eventos?

II. Quais os **eventos** que podem impactar o **objetivo**?

III. Quais as **consequências** decorrentes da concretização dos eventos?

Outra técnica que permite uma visão mais clara a respeito dos eventos, suas causas e consequências, é a *bow tie*:

Figura 3 – Identificação de riscos utilizando a técnica bow tie



Dando sequência à prática do exemplo selecionado neste manual, um único risco relacionado ao evento “Manutenção de uma solução (e seu(s) contrato(s)) que não atenda mais a uma necessidade do órgão, seja porque a solução não consiga mais atender a essa necessidade, seja porque essa necessidade deixou de existir” será desenvolvido.

Processo de Trabalho: Aquisições de Bens e Serviços

Objetivo do Processo de Trabalho: Aquisição que atenda a uma necessidade da Administração observando em sua totalidade as normas legais, de conduta e de transparência aplicáveis.

Causa: Ausência de designação de gestora da solução

Evento: Manutenção de uma solução (e seu(s) contrato(s)) que não atenda mais a uma necessidade do órgão, seja porque a solução não consiga mais atender a essa necessidade, seja porque essa necessidade deixou de existir.

Consequência: Desperdício de recursos.

Descrição do risco: Devido à não indicação de um gestor da solução é possível a manutenção de um contrato que não atenda a administração, causando desperdícios de recursos.

Vide Anexo IV – Formulário de Identificação de Riscos do Plano de Gestão de Riscos, para o modelo de formulário a ser utilizado nessa atividade. Transportando as informações do exemplo para o formulário de identificação de riscos, teremos o resultado do Formulário 6 – Exemplo de Uso de Formulário de Identificação de Riscos (reproduzido parcialmente).

Formulário 6 – Exemplo de Uso de Formulário de Identificação e Avaliação de Riscos

Objetivo a ser atingido: Proposta de Abertura de Projeto				
Processo de Trabalho ou Projeto a que está associado: Elaborar o Termo de Abertura de Projeto em conformidade com a metodologia vigente.				
ID	Contexto (Interno e Externo)	Riscos Identificados		
		Eventos	Causas	Consequências
1	Econômicos	Manutenção de uma solução (e seu(s) contrato(s)) que não atenda mais a uma necessidade do órgão, seja porque a solução não consiga mais atender a essa necessidade, seja porque essa necessidade deixou de existir	Ausência de designação de gestora da solução	Desperdício de recursos.
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

7. Análise e Avaliação de Riscos

Tem como propósito definir o nível de o risco, a partir dos níveis de probabilidade e de impacto.

A probabilidade está associada às chances do evento ocorrer, enquanto o impacto está associado às consequências do evento ocorrido.

No exemplo adotado, considerar-se-á o nível de probabilidade descrito na Tabela 14 – Exemplo de Uso de Níveis de Probabilidade.

Tabela 14 – Exemplo de Uso de Níveis de Probabilidade

Descritor	Descrição	Ocorrências	Nível
Média	Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência.	> 5 até 10	2

* As ocorrências serão coletadas em um intervalo de tempo definido pelo Gerente do Processo de Trabalho.

É interessante frisar que podem ser adotadas, para definição da probabilidade, duas formas de estimativa: pela descrição de possibilidade de o evento ocorrer ou sua contagem (ocorrências) caso se tenha um histórico de medição pretérito. No presente exemplo, como não existia essa métrica, adotou-se a descrição para definição da probabilidade.

Para definir o nível de impacto também podem ser utilizadas duas abordagens: a utilização da tabela 4, que tem como premissa a possibilidade de quantificação do impacto no custo, no prazo, no escopo ou na qualidade, ou a metodologia da Tabela 5, que considera o impacto nos objetivos e a eventual possibilidade de recuperação em relação aos previamente planejado.

Tabela 15 – Exemplo de Uso de Dimensões do Impacto

Custo (aumento %)	Prazo (atraso %)	Escopo (afetação)	Qualidade (degradação)	Nível
	Até 5			
> 5 até 10				
		Significativa	Relevante	3

* Os padrões aceitáveis para o custo, prazo, escopo e qualidade serão definidos pelo Gestor do Processo de trabalho.

Vale salientar que nem sempre o nível será o mesmo para todas as dimensões. Caso isso aconteça, considerar-se-á o nível mais alto, que no caso, foi nível 3, que corresponde a um nível médio.

No entanto, é possível a abordagem constante da Tabela 5, que analisa o impacto no objetivo e sua possibilidade de recuperação. Por essa metodologia,

concluiu-se que a manutenção de um contrato que não atende aos objetivos da organização tem um impacto médio, de nível 3. Assim, chega-se ao Nível de Impacto disposto na Tabela 16 – Exemplo de Uso de Nível de Impacto:

Tabela 16 – Exemplo de Uso de Nível de Impacto

Descritor	Descrição	Nível
Médio	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação	4

Finalmente, para que o nível do risco seja definido, os níveis de probabilidade e de impacto são relacionados:

$$\text{Nível do Risco (15)} = \text{Nível de Probabilidade (3)} \times \text{Nível de Impacto (3)}$$

O resultado desse relacionamento encontra-se na matriz da Tabela 17 – Exemplo de Uso Matriz Impacto x Probabilidade.

Tabela 17 – Exemplo de Uso Matriz Impacto x Probabilidade

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
Extremo = Absolutamente Inaceitável Alto = Inaceitável Médio = Aceitável Baixo = Oportunidade		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 - Muito Alto					
	4 - Alto		8-Alto			
	3 - Médio					

Desta forma, o nível do risco é considerado **Alto**, ou seja, trata-se de um risco **Inaceitável**.

O próximo passo é preencher os demais campos do formulário de Identificação, Análise e Avaliação de Riscos, conforme Formulário 7.

Além disso, é necessário preencher, também, a coluna “Controles Existentes” atribuindo a eficácia para o cálculo do risco residual.

O resultado do “Risco Residual” é encontrado multiplicando-se o Nível de Risco Inerente pelo multiplicador referente à eficácia. A eficácia e seu respectivo multiplicador encontram-se na Tabela 10 – Definição da Eficácia dos Controles.

Existindo mais de um controle, deve-se calcular o risco residual de cada um e submetê-los à média aritmética simples.

A coluna “Diretriz” será definida de acordo com os níveis definidos na Tabela 9 – Diretrizes para priorização do Tratamento de Riscos, levando-se em consideração o valor do Risco Residual encontrado.

Formulário 7 – Exemplo de Uso de Formulário de Avaliação de Riscos

Matriz para Gerenciamento de Riscos														
Objetivo a ser atingido: Aquisição que atenda a uma necessidade da Administração observando em sua totalidade as normas legais, de conduta e de transparência aplicáveis										Compilado por: nome #1 Data:				
Processo de Trabalho ou Projeto a que está associado: Aquisições de Bens e Serviços										Analisado por: nome #2 Data:				
ID	Contexto (Interno e Externo)	Identificação, Análise e Avaliação dos Riscos										Risco Residual	Diretriz**	
		Eventos	Causas	Consequências	Probabilidade	Impacto	Nível		Descrição	Responsável	Eficácia*			
1	Econômicos	Manutenção de uma solução (e seu(s) contrato(s)) que não atenda mais a uma necessidade do órgão, seja porque a solução não consiga mais atender a essa necessidade, seja porque essa necessidade deixou de existir	Ausência de designação de gestora da solução	Desperdício de recursos.	2	4	8	alto	não há	-x-	Inexistente	1	8	Mitigar
2					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
3					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
4					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
5					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
6					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
7					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
8					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
9					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
10					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
11					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
12					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
13					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
14					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
15					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
16					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
17					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
18					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
19					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
20					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
21					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
22					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
23					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
24					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
25					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
26					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
27					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
28					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar
29					1	1	1	baixo			Inexistente	1	1	Aceitar

7. Tratamento de Riscos

Tem como propósito determinar a resposta mais adequada para modificar a probabilidade ou o impacto de um risco. Essa resposta conta com as seguintes opções:

Evitar: o objetivo dessa resposta é descontinuar as atividades que geram o risco.

Transferir: o objetivo dessa resposta é compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros. Vale salientar que nem todos os riscos são totalmente transferíveis, como, por exemplo, os riscos associados à reputação ou à imagem.

Mitigar: o objetivo dessa resposta é reduzir a probabilidade, o impacto, ou ambos.

Aceitar: o objetivo dessa resposta é avaliar se os demais tipos de respostas ao risco são viáveis. Em algumas situações, como: risco de baixo nível ou custo desproporcional ao benefício do tratamento, a opção mais adequada é aceitar ou reter o risco.

Uma vez que os tipos de respostas foram elencados, resta saber em quais situações eles deverão ser aplicados. Para isso, devem-se considerar alguns aspectos, como: avaliar os custos-benefícios de cada resposta; avaliar o efeito de cada resposta sobre a probabilidade e o impacto; considerar os riscos cujo tratamento não é economicamente justificável; avaliar os riscos secundários introduzidos pelo tratamento, entre outros.

Dando continuidade ao exemplo utilizado, e tendo como base o Formulário 7 – Exemplo de Uso de Formulário de Avaliação de Riscos, o tipo de resposta a ser utilizado deverá ser aplicado dentro do intervalo de tempo definido pelo Secretário da Unidade, ou cargo equivalente, conforme recomenda a Tabela 9 – Diretrizes para Priorização do Tratamento de Riscos.

Vale salientar que o tratamento do risco não garante a sua eliminação, já que, para alguns deles, isso não é factível. Esse tipo de risco é classificado como residual, e geralmente deverá ser aceito.

Assim, o próximo passo é preencher o formulário do Anexo V – Formulário para Tratamento Adicional e sua Implementação, o que resulta no Formulário 8 – Exemplo de Uso do Formulário Para Tratamento de Riscos.

Formulário 8 – Exemplo de Uso do Formulário para Tratamento Adicional e sua Implementação

[illegible]

8. Monitoramento e Análise Crítica

Tem como propósito monitorar regularmente e sugerir melhorias durante todas as atividades do processo de Gestão de Riscos.

Aplicando-a ao evento de “Manutenção de uma solução (e seu(s) contrato(s)) que não atenda mais a uma necessidade do órgão, seja porque a solução não consiga mais atender a essa necessidade, seja porque essa necessidade deixou de existir.” e considerando o tratamento realizado pela atividade, faz-se necessário monitorar as tendências do evento, bem como assegurar a eficácia e eficiência do tratamento, por exemplo, por meio da manifestação dos Gestores, antes de cada renovação ou com periodicidade ainda menor, se o contrato satisfaz a um interesse do Regional.

A atividade de Monitoramento e Análise Crítica pode gerar recomendações de melhorias para as demais atividades. O Anexo VI – Formulário para Monitoramento e Análise Crítica possui um modelo de formulário para melhoria de tratamento de riscos. Outros modelos podem ser criados, de acordo com a necessidade específica. Para

Formulário 9 – Exemplo de Uso Monitoramento e Análise Crítica

Objetivo a ser atingido: Proposta de Abertura de Projeto					Compilado por: nome #1 Data:				
Processo de Trabalho ou Projeto a que está associado: Elaborar o Termo de Abertura de Projeto em conformidade com a metodologia vigente.					Analisado por: nome #2 Data:				
ID	Riscos Identificados			Controles Existentes		Recomendação para Tratamento Adicional			Monitoramento/ Status
	Eventos	Causas	Consequências	Descrição	Responsável	Resposta ao Risco	Responsável pela Resposta ao Risco	Prazo	
1	Manutenção de uma solução (e seu(s) contrato(s)) que não atenda mais a uma necessidade do órgão, seja porque a solução não consiga mais atender a essa necessidade, seja porque essa necessidade deixou de existir	Ausência de designação de gestora da solução	Desperdício de recursos.	não há	-x-	CLC exigir do gestor de contrato manifestação no sentido de que o contrato ainda satisfaz a interesse da Administração	CLC	continuamente	Em Implementação
2						-x-	-x-	-x-	Completo
3						-x-	-x-	-x-	Completo
4						-x-	-x-	-x-	Completo
5						-x-	-x-	-x-	Completo
6						-x-	-x-	-x-	Completo
7						-x-	-x-	-x-	Completo
8						-x-	-x-	-x-	Completo
9						-x-	-x-	-x-	Completo
10						-x-	-x-	-x-	Completo
11						-x-	-x-	-x-	Completo
12						-x-	-x-	-x-	Completo
13						-x-	-x-	-x-	Completo
14						-x-	-x-	-x-	Completo
15						-x-	-x-	-x-	Completo
16						-x-	-x-	-x-	Completo
17						-x-	-x-	-x-	Completo
18						-x-	-x-	-x-	Completo
19						-x-	-x-	-x-	Completo
20						-x-	-x-	-x-	Completo
21						-x-	-x-	-x-	Completo
22						-x-	-x-	-x-	Completo
23						-x-	-x-	-x-	Completo
24						-x-	-x-	-x-	Completo
25						-x-	-x-	-x-	Completo
26						-x-	-x-	-x-	Completo
27						-x-	-x-	-x-	Completo
28						-x-	-x-	-x-	Completo
29						-x-	-x-	-x-	Completo

9. Comunicação e Consulta

Tem como propósito auxiliar todas as atividades do processo de Gestão de Riscos, de forma a permitir a comunicação eficiente, bem como a consulta às informações pertinentes ao exercício de cada uma delas. O Anexo VI – Formulário para Monitoramento e Comunicação de Riscos deste manual contém um modelo para comunicação de riscos.

A execução dessa atividade dar-se-á ao longo de todo o processo de gestão de riscos, devendo ocorrer em todas as atividades. Trata-se de um processo cíclico para o qual se recomenda executá-lo sempre que necessário, tendo como objetivo sua melhoria contínua

RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Elaboração da capa e contra

IURI TADEU RIBEIRO DE CARVALHO

LUCAS BARBOSA BRUM

MARINALDO VAZ DE SOUTO ARAÚJO MENDES

WESLEI MAYCON MALTEZO

Secretaria de Gestão Estratégica

COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS

(Aprovado pela Portaria GP nº 2929, de 23 de novembro de 2015, atualizado pela Portaria GP n. 1400, de 24 de setembro de 2019)

TAMA MENDES OHIRA

Secretária-Geral da Presidência

LELIO LOPES FERREIRA JUNIOR

Diretor-Geral

LUCAS BABOSA BRUM

Secretaria de Gestão Estratégica

ROBERT ARMANDO ROSA

Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação

FRANK LUZ DE FREITAS

Secretário de Gestão de Pessoas

GEORGE ALESSANDRO GONÇALVES BRAGA

Secretário Administrativo

RAIMUNDO JOSE ZACARIAS DA COSTA

Secretária de Orçamento e Finanças

CELSO GOMES

Secretário de Comunicação Social e Eventos Institucionais

LUIZ GONZAGA MOTA

Chefe do Setor de Engenharia e Projetos

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000**: Gestão de riscos - Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Ato n. 131/ASGE.SEGP.GP, de 13 de março de 2015**. Boletim Interno [do] Tribunal Superior do Trabalho, Brasília, DF, n. 10, 13 mar. 2015, p. 8-11.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Plano de gestão de riscos da Secretaria do Tribunal Superior do Trabalho**. Brasília: TST, 2015. 47 p.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região. **Portaria GP n.º 2929, de 23 de novembro de 2015**.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região. **Portaria GP n. 0896, de 25 de maio de 2017**.

MORAES, Giovani. **Sistema de Gestão de Riscos** – Princípios e Diretrizes – ISO 31.000 Comentada e Ilustrada. 2ª edição, volume 1, Rio de Janeiro 2016.

